

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO**

**CASO PARA ENSINO – CUSTO SEGURO SAÚDE**

**Adriano Otmar Drumm**

**PORTO ALEGRE / RS**

**NOVEMBRO / 2009**

**ADRIANO OTMAR DRUMM**

**CASO PARA ENSINO – CUSTO SEGURO SAÚDE**

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Pós Graduação em Gestão Empresarial  
Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul - UFRGS

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Sílvia Generali da Costa

**PORTO ALEGRE / RS**

**NOVEMBRO / 2009**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	04
DILEMA	05
EMPRESA	07
PROTAGONISTA	08
EVOLUÇÃO DOS FATOS	11
1 – O CASO	11
1.1 – A REUNIÃO	13
1.2 – A AÇÃO SOBRE O PROBLEMA	15
1.3 – A MUDANÇA	16
1.4 – O RESULTADO	18
1.5 – O ESTUDO DA TERCEIRIZAÇÃO	24
REFERENCIAL TEÓRICO	29
1 – VISÃO ESTRATÉGICA	29
2 – TERCEIRIZAÇÃO	31
3 – ESTRUTURA DAS EMPRESAS	33
QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

## INTRODUÇÃO

O trabalho apresenta um cenário vivido por uma empresa de grande porte com várias unidades no Estado de São Paulo e uma no Estado do Rio Grande do Sul, sendo que esta constatou através de análises feitas em sua controladoria, gerenciada por Fábio Santos, gastos excessivos na conta de seguro saúde.

A partir de então se desenvolvem análises e mudanças de critérios de contabilização sugeridas por Fábio Santos que culminam em um estudo que tem por finalidade averiguar a necessidade ou não de se terceirizar este serviço que até então é custeado pela própria empresa.

A dificuldade na decisão, além do enfoque custo, aponta também para fatores como responsabilidades pelo gasto dentro da corporação, além de tratar-se de um benefício que é oferecido aos seus funcionários, e que, portanto, tem um grau de sensibilidade a ser avaliado fazendo com que tal decisão não seja tão somente operacional, mas também estratégica.

Diante destas situações, o protagonista se defronta com um dilema em que a terceirização ou não de tal serviço, disponibilizado pela empresa, pode refletir em uma redução significativa de custos desde que os responsáveis pelo mesmo tomem ações corretivas.

## DILEMA

A “ABC Ltda”, é uma empresa americana de grande porte com unidades situadas no Brasil. Conta com aproximadamente vinte mil funcionários no território nacional. Apesar de suas unidades terem algumas particularidades distintas, a empresa procura padronizar ao máximo as características de suas operações visando assim a facilidade na análise e comparações.

Uma padronização interessante na empresa diz respeito ao seguro saúde adotado pela mesma. Quando instalou suas primeiras unidades no Brasil na década de 50, mais especificamente em São Paulo, a empresa decidiu que o melhor critério para plano de seguro saúde a ser adotado era de contratar uma empresa forte no Estado, com uma boa gama de médicos e hospitais conveniados, para administrar o plano, e que todas as despesas incorrentes de seus funcionários seriam pagas pela própria ABC, através de rateio para todas as unidades de acordo com o número de funcionários.

No final dos anos 90 a empresa abriu uma unidade no Rio Grande do Sul. Apesar de se tratar de um Estado mais distante e com algumas particularidades diferenciadas em relação a São Paulo, como custo de vida por exemplo, o critério e a empresa contratada para o seguro saúde continuaram os mesmos.

Com o passar dos anos observou-se que em comparação às outras unidades de São Paulo, o custo com seguro saúde era alto na proporção em relação ao número de funcionários (a unidade contava com 1/3 do número de funcionários das maiores unidades de São Paulo).

Visando uma melhoria no processo, decidiu-se em 2008 uma mudança no critério, no qual se baseava de que não haveria mais um rateio entre as unidades, mas que todas pagariam seus próprios custos com consultas, exames e internações. Objetivando-se assim uma apuração precisa do custo de cada unidade, evitando rateios desproporcionais.

A partir de então, constatou-se que o custo da unidade no Rio Grande do Sul tornou-se ainda maior, ao contrário do que se esperava, ou seja, o número acompanhado do custo de consultas, internações e exames no Rio Grande do Sul era altíssimo em relação às outras unidades.

Para tanto a unidade do Rio Grande do Sul se viu diante do dilema: terceirizar o plano poderia ser uma mudança significativa, pois faria com que a mesma pudesse ter um controle definido e preciso de quanto seria seu custo mensal, além de poder contar com um plano local, o que poderia ser interessante para os funcionários, ou continuar com as práticas da corporação e ter um serviço padronizado em linha com as demais unidades em São Paulo.

A questão toda, a partir de então, estava em verificar se custo da terceirização compensaria e se haveria a possibilidade de se ter esta particularidade no Rio Grande do Sul já que o seguro saúde era padrão nas unidades.

## **EMPRESA**

A ABC Ltda é uma empresa tradicional americana, fundada em 1908, conhecida mundialmente com unidades espalhadas em todos os continentes e com aproximadamente duzentos e cinquenta e dois mil funcionários.

Instalada no Brasil desde 1925, mais precisamente em São Paulo, a ABC se tornou, ao longo do tempo, a maior subsidiária da Corporação na América do Sul e a segunda maior operação fora dos Estados Unidos, seu país de origem.

Contando com aproximadamente vinte mil funcionários, as quatro unidades de São Paulo se distribuem em duas fábricas de produtos, uma fábrica de peças de reposição e outra de distribuição.

Inaugurada no ano de 2000, a unidade do Rio Grande do Sul era considerada uma das fábricas mais modernas no mundo, com cerca de dois mil funcionários. O complexo compreendia, também, mais 16 fábricas de fornecedores; toda esta estrutura possibilitava à empresa uma grande produção com alta performance.

## PROTAGONISTA

Quando Fábio Santos ingressou na ABC em 1999 na área financeira, sempre teve como ponto forte a seu favor o fato de ser uma pessoa detalhista, que questionava fatos ocorridos, decisões tomadas, etc, aspectos estes que nem sempre estavam relacionados diretamente com sua função ou atribuições. Embora tais questionamentos pudessem gerar desconfortos ou até embaraços a quem eram destinados, Fábio não era visto como uma pessoa intrometida ou mesquinha por seus colegas, bem pelo contrário, até porque procurava ser transparente em suas colocações e conclusões, era bastante diplomata e educado não expondo agressividade nas perguntas e opiniões.

Tais qualidades somadas a sua inteligência e potencial o fizeram ser promovido a uma função gerencial em pouco tempo, mesmo com mais responsabilidades, Fábio caracterizava-se em manter sua postura o que o fazia ser bem quisto por todos que o conheciam na empresa.

A ABC era uma grande empresa e suas operações no Brasil apresentavam um crescimento de mercado, começando assim a gerar melhores resultados. O rodízio de gestores era uma característica da empresa e foi assim que Fábio foi convidado em 2006 para assumir a posição de controller na unidade da ABC no Rio Grande do Sul durante o período de 2007 a 2009, já que, nesta unidade o controller era substituído a cada dois anos, ou seja, Fábio permaneceria na unidade nestes dois anos e depois retornaria para São Paulo. Para Fábio, tal oportunidade tinha caráter único por vários motivos, tais como, o fato da unidade da ABC no Rio Grande do Sul ser referência a várias empresas no mundo, grandes líderes da empresa tiveram passagem por esta unidade, a planta era nova e possuía uma mentalidade diferenciada em relação às demais, além de possuir um modelo de manufatura bastante enxuta, ou seja, conseguir produzir mais com menos pessoas.

Embora Fábio sempre tivesse atuado na área financeira durante todo período em que tivesse trabalhado na ABC, o cargo de controller para ele seria um aprendizado, pois, nunca tivera passado por tal experiência em sua carreira.

Ao chegar ao Rio Grande do Sul, Fábio pode perceber logo que a unidade possuía características diferentes às demais; era visível o conceito de manufatura enxuta,



existiam menos pessoas em todos os setores da empresa, havia mais facilidade de comunicação entre os setores, bem como uma aproximação bem maior entre todos, facilitando o acesso a informações e até mesmo o rodízio das pessoas.

Na controladoria, local onde desempenharia suas funções, Fábio contava com seis funcionários e um estagiário, estes estavam distribuídos da seguinte forma, três trabalhavam no setor de faturamento (José, Márcio e Paulo), sendo que José, embora fosse analista também era o coordenador do setor, enquanto que Márcio e Paulo eram auxiliares. André era um analista responsável pela folha de pagamento. Fabiana e Maria também eram analistas e tinham sob si a análise de custos e elaboração do orçamento de toda a fábrica, além de reportar para a corporação, situada em São Paulo, todas as tendências de gastos, bem como as respectivas justificativas para que lá pudessem ser consolidadas e então enviadas para os Estados Unidos. Todo este trabalho de custos e orçamento requeria uma atenção especial, pois partiam não só de uma função operacional, mas também estratégica; contavam com Evandro um estagiário para auxiliá-las nestas funções, este recém havia sido contratado e também estava em um período inicial de aprendizado.

Tanto a empresa como Fábio sabiam que a adaptação e o aprendizado requeriam tempo, mas esta também era uma rotina para a unidade do Rio Grande do Sul, pois o controller mudava a cada dois anos e assim esta fase já era esperada por ambos.

Fábio chegou ao setor em fevereiro de 2007, em maio deste mesmo ano já contou com uma surpresa inesperada, tanto Fabiana quanto Maria pediram demissão, por uma nova oportunidade de trabalho e um mestrado no exterior respectivamente, ambas o fizeram em caráter irreversível, gerando um contratempo significativo, pois além de não dominar tal operação, teria que contratar uma ou duas novas pessoas e contava apenas com um estagiário para fazer tal operação, tão importante durante este período de transição. Começava assim uma nova etapa para Fábio, na qual ele teria que aprender o máximo possível sobre esta função em um tempo muito curto, contar com o apoio do estagiário para fazer trabalhos bem mais difíceis que os até então por ele executados, além de fazer todo um processo de seleção para contratar pessoas no mercado.

Não havia tempo a perder, o orçamento para o ano de 2008 já estava começando, havia muito trabalho e as informações precisavam ser precisas e nos prazos estipulados pela

corporação, e foi assim, com muita hora extra, com um aprendizado acelerado e intenso que Fábio e Evandro conseguiram vencer os compromissos solicitados.

Somente em agosto houve a contratação de Jorge, um novo analista para suprir as saídas de Fabiana e Maria e Evandro seria efetivado em outubro, retomando desta forma, a condição de dois analistas para o setor.

## EVOLUÇÃO DOS FATOS

### 1 – O CASO

Após o período turbulento vivido pelo setor, toda a rotina de análise pode ser retomada, de certa forma como era anteriormente, para Fábio aquele aprendizado brusco e também operacional fora muito útil, pois sem dúvida nenhum dos controllers anteriores havia passado por tal situação, e isto para ele servira de oportunidade para poder analisar, de forma minuciosa, os pequenos detalhes que talvez nunca tivessem sido analisados ou até mesmo questionados sobre o porquê de sua existência ou modo de se fazer. O fato de ir até o detalhe já era uma característica presente em Fábio, o que facilitava a análise.

Durante este período Fábio se ateve a fazer anotações de algumas dúvidas que surgiam, já que não tinha muito tempo, pensou em analisá-las melhor e com mais calma quando estivesse com seu time completo novamente, podendo assim contar com a ajuda de seus analistas ou de quem mais fosse necessário para aprofundar o conhecimento.

Dentre suas anotações estava, “*verificar o custo de seguro saúde*”. O seguro saúde na ABC nada mais era que o benefício que a empresa dava a seus funcionários como plano de saúde, que para o funcionário significava um benefício que este contribuía mensalmente com um pequeno desconto em seu recibo de pagamento de salário e para a empresa era um custo mensal que impactava o custo de mão de obra.

A responsabilidade pela conta do seguro saúde na ABC era do RH corporativo da empresa, este após ter a apuração total dos custos rateava-os para as unidades de acordo com o número de funcionários de cada unidade.

Para Fábio não fazia sentido algum o fato de a ABC ter um custo de seguro saúde único para todas as unidades e rateá-lo entre elas de acordo com o número de funcionários de cada uma, uma vez que Fábio pensava que parte deste custo também estava relacionado às negociações salariais, ou seja, todos anos havia as negociações sindicais, estas aconteciam em períodos diferentes em São Paulo e no Rio Grande do Sul, com sindicatos que, embora representassem a mesma categoria, também eram diferentes. Pelo fato de a administradora do plano estar localizada em São Paulo, a tendência era de que o percentual de aumento sempre fosse maior, por vários motivos dentre os quais o

fato do custo de vida ser maior, o sindicato ser mais forte, etc. Fábio não concordava que o Rio Grande do Sul participasse deste aumento, bem como o fato de explicá-lo em um momento do ano em que não acontecesse nesta unidade, tendo um impacto significativo, pelo motivo de que em São Paulo o número de funcionários era bem maior, logo, quando da negociação, tal custo oscilava de forma significativa no Rio Grande do Sul, mais inclusive quando da negociação no próprio Estado.

Fábio então pediu para que Jorge fizesse um histórico de todos os meses de 2007 dos valores da conta de seguro saúde e a relação desta em comparação ao salário pago; era um cálculo simples em valores absolutos, mas que daria uma dimensão bem aproximada dos altos gastos que vinham acontecendo nesta conta em relação à conta salário e também demonstrariam que a oscilação maior se verificava quando das datas de negociação salarial das unidades de São Paulo. Prontamente Jorge começou a executar a solicitação a ele pedida, e, realmente o que se verificava era uma situação de custo alto, porém estável até o mês em que acontecia a negociação salarial em São Paulo, mas a partir deste mês específico se verificava uma oscilação perceptível. Em uma análise rápida e não muito profunda, concluía-se que o custo com saúde na empresa como um todo poderia estar alto, como o fato da unidade do Rio Grande do Sul ter um número menor de funcionários que as demais em São Paulo; sem que este número aumentasse ou diminuísse significativamente nos meses, fazia com que o custo fosse praticamente padrão nestes meses do ano, havendo um aumento significativo somente no mês do aumento de salário em São Paulo. No entendimento de Fábio, a principal pergunta que poderia ser feita seria: “ Por que em São Paulo não se percebia a oscilação quando do aumento de salário no Rio Grande do Sul, se aqui havia esta percepção quando da reciprocidade?” A resposta provavelmente estava no fato de que no Rio Grande do Sul o número de funcionários era bem menor, bem como o percentual de aumento, logo, o impacto não era perceptível de igual forma nos dois Estados. Fábio estava preocupado com possíveis questionamentos, pois, tinha a idéia de levantar tal dado na reunião semanal que acontecia entre os controllers de todas as unidades, junto com o diretor de finanças e especialistas da corporação, nesta reunião eram abordados todos os temas relativos aos acontecimentos da semana de cada unidade, bem como assuntos relevantes e ou importantes para a organização.

Por se tratar de uma pessoa que gostava de ouvir opiniões, Fábio primeiramente comentou com Jorge e Evandro sobre sua intenção de levar tal assunto para a reunião, que era realizada por telefone entre todos, geralmente nas terças-feiras. Os analistas o apoiaram, pois, além de representar um custo acima do normal o critério de rateio, vinha trazendo desconfortos para Fábio nos custos de mão de obra da unidade.

## **1.1 – A REUNIÃO**

Apoiado pelos analistas de sua equipe, e convicto de que se tratava de uma situação importante para toda a organização, Fábio decidiu que na reunião que aconteceria no dia seguinte, ele comentaria o tal fato diante de todos, expondo-o como um problema a ser resolvido em conjunto com os especialistas que definiam os critérios de rateio com os controllers de todas as unidades. Apesar de saber que estava certo, Fábio também sabia que poderia sofrer restrições principalmente dos especialistas que elaboraram os critérios que agora estavam sendo questionados.

Naquela tarde de terça-feira de março de 2008, mais precisamente às 16:00h, começava mais uma reunião semanal (por telefone) para a análise dos fatos ocorridos naquele período em todas as unidades e que implicava financeiramente nos custos e também aspectos pontuais relevantes nas unidades e na corporação; este era o cronograma normal destas reuniões que costumavam ser conduzidas por Marcelo que era o diretor de finanças da corporação, ou seja, hierarquicamente superior a todos que participavam da reunião. Marcelo era uma pessoa jovem, tendo em vista o cargo que ocupava, com bastante conhecimento financeiro e com aproximadamente vinte anos de empresa

Após todos os relatos de todos sobre os acontecimentos da semana em cada unidade, Marcelo realizava um fechamento da reunião em que ele comunicava alguns aspectos importantes a serem considerados, principalmente estratégicos, e posteriormente ele perguntava a todos sobre alguma observação importante ou relevante que não havia sido comentada na reunião. Neste momento Fábio pediu a palavra, e assim a colocou:

- Aqui na unidade nós, eu e minha equipe, estamos observando e analisando um aspecto importante e de custo significativo que vem nos impactando sem que possamos

ter ação direta sobre o problema, se trata do seguro saúde, que vem atuando significativamente nos encargos sobre mão de obra, pois, não sei exatamente como, mas ele oscila significativamente, principalmente nas épocas de negociação sindical das unidades de São Paulo; minha equipe e eu achamos que isso pode acontecer devido ao fato de que em São Paulo, além do número de funcionários ser maior, também há o fato de que o percentual aplicados nestas unidades seja maior que aqui no Rio Grande do Sul. Portanto eu gostaria de ver a possibilidade de que se faça um estudo neste sentido para que se consiga ter um custo melhor apurado e, se for o caso, talvez mudar os parâmetros de cálculo, ou fazer que o cálculo seja o real para cada unidade, enfim, algo eu entendo que deva ser feito, pois, em alguns meses, não consigo explicar porque meus encargos chegam a próximo de 90% do valor do salário, enquanto que em outros estes ficam em torno de 80%, o que está em linha com a realidade das empresas de forma geral.

Arthur, que era o gerente dos analistas que haviam desenhado a forma de rateio, prontamente respondeu:

- Olha, estou surpreso em ouvir algo neste sentido, entendo que cada unidade é responsável pelo seu gasto, e não sabia que estava acontecendo um problema com esta conta. Acredito que você e eu Fábio, podemos afinar melhor esta questão, talvez com você me envie um histórico deste fato para vermos o que pode ser feito, o que você acha?

- Concordo, já tenho inclusive algumas análises prontas e estarei lhe enviando ainda esta semana, respondeu Fábio.

- Acho importante que se verifiquem estes detalhes, pois os custos devem estar em linha com a realidade de cada unidade, não podemos deixar de perder nossos controles ou não termos como os explicar, gostaria que me mantivessem informado sobre o desfecho desta questão, completou Marcelo.

Fábio ainda perguntou:

- Nenhuma outra unidade tem problemas neste sentido?

Os demais gerentes responderam que tudo estava normal. Ou seja, talvez realmente o que estava fazendo a diferença poderia ser o número de funcionários menor e o percentual da negociação, o que fazia com que o problema não fosse perceptível nestas unidades.

## 1.2 – A AÇÃO SOBRE O PROBLEMA

Ao término da reunião, Fábio tratou de providenciar um e-mail para Arthur em que demonstrava a oscilação do gasto numa tabela em forma de percentual no decorrer dos meses, demonstrando em vermelho o mês que ocorria a oscilação, mês este que coincidia com o dissídio salarial em São Paulo, vide abaixo:

2007												
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
<i>Mão de Obra</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Encargos</i>	84%	85%	82%	81%	80%	82%	75%	81%	90%	80%	78%	79%

Já aproveitou a mensagem para marcar uma reunião por telefone entre os dois para a semana seguinte, mais precisamente na segunda-feira às 11:00h da manhã, para que pudessem retomar o assunto.

Na segunda-feira Fábio ligou para Arthur na hora marcada, ambos conversaram sobre o assunto. Arthur comentou sobre a tabela, referindo que algo realmente precisava ser feito neste sentido e que não tinha conhecimento que tal fato vinha acontecendo em relação ao seguro saúde na unidade do Rio Grande do Sul. Mencionou que iria mudar os parâmetros para que cada unidade recebesse o gasto real mensal sem haver qualquer rateio entre as unidades, evitando assim que houvesse novos problemas no futuro. A mudança nos parâmetros, porém, não seria um caso muito simples, pois para isso era necessário que se estudasse o software que fazia atualmente o cálculo de rateio, necessitando a colaboração da área de TI (Tecnologia da Informação), afinal eles que haviam desenhado o sistema e os rateios, de acordo com a solicitação da contabilidade, é claro.

Fábio então indagou:

- Mas quanto tempo você acredita que seja necessário para fazer as mudanças? A área lhe deu um prazo?

Arthur prontamente respondeu:

- Falei com a Márcia que cuida desta parte na área de TI, ela me previu que precisa no mínimo de um mês, ou seja, estamos na segunda quinzena de março, acho que antes do final de maio seja pouco provável que se consiga, afinal depois da mudança teremos que fazer os testes para ver se tudo está realmente fechando como deveria.

Fábio sabia que isto significava que seriam pelo menos mais dois meses que ele teria que explicar nas reuniões com os diretores da unidade no Rio Grande do Sul que o problema existia, mas também sabia que se agisse no sentido de querer uma solução para antes deste prazo seria uma pressão que poderia resultar em um trabalho feito de forma rápida e quem sabe o problema poderia ser mal resolvido. Decidiu então concordar com o prazo, mas fez questão de salientar para Arthur que precisava que fosse dada prioridade para o caso e que escreveria um novo e-mail em que copiaria, tanto além dele, Arthur, também Márcia e Marcelo, onde colocaria todas as questões envolvidas em prazo e a nova forma de gasto real para cada unidade sem mais a necessidade do rateio.

Arthur concordou e assim ficaram alinhados neste sentido, sendo que Arthur se comprometeu em dar os feedbacks necessários durante os meses para Fábio sobre como estava a situação do seguro saúde.

Após formalizar no e-mail conforme combinado, para Fábio restava apenas esperar e acompanhar se tudo estava acontecendo conforme combinado.

### **1.3 – A MUDANÇA**



Durante todo o mês de abril, Fábio procurou manter contato com Arthur, além de sempre que questionado por Marcelo nas reuniões semanais a respeito do assunto, apontar a situação, suportado por Arthur que sempre estava presente nas reuniões. Fábio manteve Jorge e Evandro informados da situação para que estes também acompanhassem o gasto da conta e o comunicassem sobre algum fato novo que percebessem.

O tempo passou, maio chegou e as mudanças não estavam prontas. Arthur em uma das reuniões semanais comentou o acontecido, quando questionado por Marcelo:

- Eu e o pessoal de TI da equipe da Márcia tivemos uma reunião na semana passada, eles me falaram que precisarão de mais tempo, além daquele que se tinha idéia, eles argumentam que para reprogramar o software não é tão simples como se havia imaginado, pois se trata de um software antigo e, quando eles estão definindo a nova sistemática no sistema, ele acaba se perdendo, ou seja, as coisas não estão tão fáceis quanto se imagina.

Marcelo, que era uma pessoa que costumava compreender as dificuldades, e como esta era mudança que faria com que todos pudessem obter informações mais precisas, respondeu na seguinte direção:

- Ok Arthur, acredito que esta não esteja sendo uma tarefa fácil e imagino as dificuldades, vamos continuar conversando nas reuniões, apenas vou lhe pedir que peça à equipe da Márcia uma atenção extremamente prioritária ao assunto, afinal, eles começaram a se envolver no assunto em março e quem nos deu o prazo foi ela. No mais vamos aguardar para que tudo saia certo.

Infelizmente os prazos foram se renovando, e somente em agosto Fábio obteve uma resposta positiva de Arthur quanto à solução, ou seja, a partir de setembro o sistema passaria a dar o gasto real por unidade referente ao seguro saúde.

#### 1.4 – O RESULTADO

Depois de tanto tempo a espera da solução, Fábio ficou muito contente ao saber que finalmente teria uma análise precisa do gasto real do seguro saúde na unidade e a expectativa obviamente também era de resultado positivo em relação aos gastos que eram demonstrados anteriormente. Foi com entusiasmo que comunicou à sua equipe e pediu para que Jorge fizesse um acompanhamento especial na conta de seguro saúde no fechamento de setembro, para observar como esta oscilaria em relação aos meses anteriores.

Os principais custos que estavam relacionados à mão de obra só eram lançados no final de cada mês, logo, no primeiro dia de outubro, já na parte da manhã, quando estavam disponíveis todos os lançamentos contábeis referentes a setembro, Jorge se deteve a fazer a análise do seguro saúde. Estranhamente, e para sua surpresa, os gastos que estavam apontados eram significativamente maiores aos que até então haviam sido contabilizados nos meses anteriores, quando ainda eram por sistema de rateio. Obviamente se tinha noção que os valores de setembro seriam diferentes, mas esperava-se que seriam menores ao invés de maiores, e o pior, não eram apenas maiores, eram bem maiores.

Prontamente, feita a análise, Jorge se dirigiu a mesa de Fábio para mostra-lhe, surpreso, Fábio examinou os valores que haviam sido contabilizados, era difícil dizer qualquer coisa, pois o lançamento era único, indicava apenas quem o havia feito, com data e registro.

Em conjunto, Fábio e Jorge ligaram para Arthur para ver se realmente as mudanças haviam sido feitas e se não havia algum problema ou reclamação de outra unidade neste sentido. Arthur se mostrou surpreso, comentou que tudo estava certo, e haviam sido feitos testes antes assumir o risco da mudança no sistema e ninguém de outra unidade havia indagado-o a respeito; sugeriu a Fábio e Jorge que telefonassem para a contabilidade, onde eram realizados os lançamentos, a fim de verificar se talvez o lançamento pudesse estar errado, ou algo assim, pois da parte dele ele estava tranquilo que as mudanças estavam certas e não havia erro no sistema.

Na contabilidade, Maurício era o responsável pelos lançamentos referentes aos custos de mão de obra, fazia todos: salários, INSS, FGTS, seguro saúde, enfim todos para todas as unidades. Quando lhe ligaram, Maurício pediu a Fábio e Jorge que lhe dessem uma hora que retornaria a ligação, afinal eram tantos lançamentos feitos no dia anterior que precisava procurar os documentos passados a ele e que davam sustentabilidade aos lançamentos realizados.

Aproximadamente uma hora depois, Maurício retornava a ligação, relatando a Fábio e Jorge que realmente o lançamento estava correto conforme a solicitação dos recursos humanos. Jorge então lhe perguntou quem lhe passava a solicitação e de que forma era feita. Maurício explicou que a analista responsável pela parte de seguro saúde nos recursos humanos da empresa se chamava Iara e ela lhe mandava todos os meses os valores dos gastos com seguro saúde nas unidades com a devida taxa de administração cobrada pela empresa administradora do plano para então ele fazer a contabilização. Até o mês de agosto ele fazia um único lançamento e o sistema fazia o rateio para cada unidade, a partir de setembro ele passou a fazer todos os lançamentos nas unidades e o sistema contabilizava o gasto real por ele lançado, sem ter o rateio. Maurício sugeriu que se questionasse Iara, pois ela saberia dizer a respeito dos gastos específicos, ele apenas contabilizava.

Já era quase meio dia e Fábio estaria em reunião na parte da tarde, pediu para Jorge que telefonasse a Iara logo após o almoço para verificar o que poderia ter acontecido, enquanto isso Evandro fazia as outras análises de fechamento de mês nas demais contas, normalmente Jorge e Evandro se dividiam nestas análises para ganhar tempo.

Conforme sugerido, Jorge, tão logo retornou do almoço, preparou o material antes de telefonar para Iara, afinal ele sabia que teria que explicar a ela todo o acontecido desde o início do ano sobre a mudança nos critérios do sistema, etc. para assim facilitar o entendimento dela a respeito do assunto e sobre o questionamento repentino. Na opinião de Jorge, ela não saberia destas mudanças em critérios de contabilização, pois atuava nos recursos humanos da corporação e administrava os gastos específicos nos procedimentos de seguro saúde que eram pagos pela empresa sem ter uma familiaridade com a contabilidade.

Ao telefonar para Iara, Jorge, primeiramente, se apresentou, explicou seus objetivos, questionou se ela tinha tempo para que ele pudesse explicar todo o processo. Iara se mostrou bastante interessada na questão e prontamente receptiva às explicações; após ouvir atentamente todo o processo, comentou:

- Olha Jorge, faz algum tempo que os procedimentos médicos gastos na unidade do Rio Grande do Sul estão crescendo, ou seja, aqueles gastos iniciais que você me relatou que eram feitos por rateio na verdade estavam aquém daquilo que a unidade realmente gasta. Este valor que apareceu neste mês está condizendo com a realidade.

Surpreso, Jorge indagou:

- Mesmo? Mas não há possibilidade de talvez o sistema estar compilando procedimentos que não são aqui desta unidade para ela por exemplo? É que nas nossas análises os gastos parecem ser tão altos.

- Sim, realmente são altos, mas até para se tirar qualquer dúvida, eu tenho a relação de procedimentos por registro de funcionário, que a empresa que administra o plano me envia semanalmente, apenas não posso te enviar qual é o procedimento por razões éticas, mas posso te mandar o valor gasto por cada registro e que no fim do mês representa o total que aparece na contabilidade, respondeu Iara.

- Ok, você tem como me mandar por e-mail então, para eu poder aprimorar a análise? Pediu Jorge.

- Sem problemas, vou apenas aprimorar o arquivo para não demonstrar o nome do procedimento e lhe envio ainda hoje. Disse Iara.

Tão logo Fábio retornou da reunião, Jorge já o esperava com as notícias que tinha obtido de Iara; ele ainda não tinha recebido o e-mail de Iara, mas explicou tudo o que haviam discutido por telefone. Depois de ouvir atentamente o relato de Jorge, Fábio se mostrou bastante preocupado e pediu para que Jorge providenciasse junto a Iara não só os procedimentos do último mês, mas também dos meses de janeiro em diante, o que

abrangeria uma análise mais detalhada, conseguindo notabilizar se os gastos eram pontuais ou constantes, mesmo que naquela época eram contabilizados por rateio.

Jorge, tão logo recebeu o e-mail de Iara, pôde constatar que realmente todos os procedimentos ocorridos no mês estavam relacionados a funcionários da unidade através dos registros. Prontamente telefonou para ela e pediu se ela teria como lhe enviar este mesmo tipo de relatório, porém de todos os meses anteriores desde janeiro. Ela se prontificou e pediu apenas um prazo de aproximadamente dois dias para organizar estas informações.

Enquanto aguardava as informações de Iara, Jorge aproveitou para fazer uma análise detalhada das informações referentes ao mês que já possuía e também preparar uma síntese resumida em que poderia demonstrar todos os gastos nos meses de forma fácil e gerencial.

No dia seguinte Iara já conseguiu passar as informações solicitadas para Jorge, prontamente este as analisou e compilou-as gerencialmente de forma a facilitar a análise para Fábio; em conjunto, ambos verificaram que a resposta se mostrava diferente da expectativa, ou seja, a unidade teve gastos altos de seguro saúde em todos os meses, com muitos procedimentos e alguns de valores elevados como cirurgias de coluna por exemplo. Demonstrando que de certa forma, ao contrário do que se esperava, ela fora beneficiada na época de rateio, pois, na verdade, os gastos se analisados isoladamente, fariam com que o seguro saúde representasse valores mais expressivos, conforme tabela abaixo:

	2008											
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
<i>Mão de Obra</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Encargos</i>	116%	91%	90%	96%	97%	93%	102%	88%	88%	76%	96%	107%

Diante desta conclusão, Fábio, antes mesmo de levar o assunto para a diretoria, resolveu primeiramente comentar o problema na próxima reunião semanal, pois o cenário desenhado era preocupante e da mesma forma que se percebera o aumento no gasto no

Rio Grande do Sul, talvez, em alguma das unidades de São Paulo o efeito poderia ser oposto.

Na semana seguinte, na terça-feira mais precisamente, começava mais uma reunião semanal que como sempre contava com a presença dos controllers de todas as unidades, além de Marcelo e Arthur. Após a passagem do cronograma tradicional, como de costume, Marcelo abriu a possibilidade para que se fizessem comentários sobre assuntos relevantes além daqueles trazidos na reunião, foi então que Fábio comentou:

- Eu gostaria de comentar um assunto relevante, está relacionado ao seguro saúde; como todos sabemos, este foi o primeiro fechamento de mês em que apuramos os gastos reais de cada unidade, sem rateios como anteriormente, e aqui no Rio Grande do Sul o que se verificou é que o gasto real é bastante alto, ou seja, o gasto é maior do que se imaginava e está acima do que se apurava no rateio, inclusive eu cheguei a ter dúvida se o valor que nos foi contabilizado era aquele mesmo e depois de falar com o Arthur e com a contabilidade, falei com o RH, mais precisamente com a Iara e ela não só me confirmou que o valor contabilizado estava correto e que o valor realmente era alto, solicitei que ela me passasse os gastos reais dos meses de janeiro até hoje e pude verificar que o gasto não foi pontual neste mês de setembro, mas sim que ele é constantemente alto. Estou trazendo este assunto aqui na reunião porque estou preocupado e não sei como as outras unidades analisaram seus valores de seguro saúde.

Os controllers das outras unidades então comentaram que não haviam observado nenhuma grande variação nos gastos em relação ao que acontecia quando pelo rateio, e concluíram que um dos motivos talvez fosse o fato de como as unidades de São Paulo têm um gasto maior por terem um número de funcionários bem mais significativo, esta variação poderia não ser tão perceptível.

- Fábio, vamos fazer o seguinte: amanhã às 10:00h me telefone e vamos conversar sobre este assunto, pediu Marcelo; hoje, infelizmente, não posso me estender muito aqui na reunião, pois tenho outra que está para iniciar, mas sei da importância neste seu relato e concordo com sua preocupação.

Com este pedido de Marcelo, encerrou-se a reunião semanal e Fábio ficou na expectativa da manhã seguinte, quando então teria uma conversa em particular com Marcelo sobre o assunto.

Pontualmente às 10h00min da manhã seguinte Fábio e Marcelo conversaram sobre o assunto. Marcelo já estava a par do assunto, pois, por iniciativa própria já havia conversado com o RH sobre o problema, e colocou a seguinte situação para Fábio:

- Fábio, veja bem, quem tem a responsabilidade sobre o seguro saúde na empresa é o RH; eles têm um contrato com a empresa que administra o plano para que este seja utilizado em todas as unidades, aqui em São Paulo o gasto real em si com seguro saúde está dentro das expectativas. Pode-se notar claramente que o problema aí no Rio Grande do Sul é uma situação diferente, não sei porque exatamente, o RH também está analisando, temos um número maior de procedimentos mais caros sendo utilizados aí na sua unidade, como cirurgias por exemplo. Claro, que não podemos ter planos diferentes entre as unidades, cogita-se a hipótese de se terceirizar este serviço só no Rio Grande do Sul onde, a princípio, está havendo o problema. Fábio, como sei que existe a possibilidade de demorar um pouco para haver a mudança, sugiro que você faça um estudo de custo em se tratando de terceirizar o serviço só no Rio Grande do Sul, junto com o pessoal do RH aí da unidade, fazendo uma pesquisa de mercado com as boas empresas que existam no Rio Grande do Sul o que poderia inclusive melhorar o serviço com um custo menor. Só gostaria de lhe pedir que não envolva ninguém da diretoria de RH aqui de São Paulo por enquanto, façam apenas um estudo por vocês e vamos ver o que podemos apurar.

- Na verdade Marcelo, respondeu Fábio, a terceirização seria uma forma de podermos fazer nossas projeções com custos mais precisas, pois, hoje, por exemplo, não consigo projetar meus custos com seguro saúde para os meses seguintes, pois não sei a surpresa que pode me esperar, acredito que seja uma boa idéia, vamos fazer um trabalho por aqui. Só tenho uma pergunta, enquanto isso vou justificando estes altos gastos para a diretoria dizendo que estou fazendo este estudo?

- Fique tranquilo, eu vou conversar com os diretores da unidade e explicar o que está acontecendo e também de todo levantamento que você fez e o trabalho que estará

fazendo para ver a possibilidade de diminuir o gasto da conta. Comece o estudo e vamos conversando sobre o assunto, os custos e as dificuldades, ok?

- Ok, entendido Marcelo, estarei iniciando imediatamente e lhe mantereii informado.

### **1.5 – O ESTUDO DA TERCEIRIZAÇÃO**

Naquele mesmo dia Fábio conversou com Ricardo, o diretor de RH da unidade, explicando a ele toda a situação e a intenção de fazer o estudo em parceria entre a sua área e o RH para saber a dimensão do gasto que a unidade do Rio Grande do Sul teria se terceirizasse este serviço. Ricardo se mostrou bastante receptivo em relação ao assunto e obviamente preocupado, Fábio sugeriu que se fizesse uma reunião entre onde estariam pessoas da sua área e pediu a Ricardo quem ele deveria convocar de RH para auxiliar neste estudo. Ricardo sugeriu a presença de João, que era um supervisor geral na área, mas que poderia ser bastante útil por ser uma pessoa muito dinâmica. Fábio então convocou Jorge e João para uma reunião na manhã seguinte para fazerem uma primeira abordagem do assunto.

Na reunião, Fábio primeiramente explicou os motivos da mesma e todo assunto foi explicado a João, mostrando a ele o alto custo com seguro saúde sofrido pela empresa nos últimos meses. Foram então determinados alguns objetivos para este estudo que poderiam não só trazer benefícios de custo para a empresa, mas também proporcionar uma melhoria no serviço o que poderia trazer mais alegria também aos funcionários utilizadores do plano de saúde, além disto, neste primeiro momento a empresa escolhida para se fazer o estudo seria a melhor no ranking das existentes no Rio Grande do Sul, ou seja, a mais desejada pelos funcionários, pois, entendia-se que este seria um fator determinante na mudança e o tipo de plano deveria ser no mínimo igual ao atual em se tratando de classificação de categoria.

No mercado a empresa mais qualificada era a Med-Pronto e João ficou incumbido de fazer o contato com a empresa para marcar uma reunião de primeiro contato. João sabia



que a Med-Pronto era muito utilizada por grandes empresas e que várias vezes havia tentado agendar reuniões com a ABC para expor seu trabalho.

A reunião ficou agendada para a semana seguinte na ABC e contaria com a presença de Fábio, Jorge e João além da equipe de vendas da Med-Pronto, num tempo estimado de 2 horas, solicitado pela Med-Pronto para explicar seu produto.

No dia e hora marcados iniciou-se a reunião que contava com a presença de Fábio, Jorge e João por parte da ABC e Marta e Vinícius da Med-Pronto. Fábio então falou um pouco da ABC apresentando a empresa e o objetivo de marcar uma reunião com a Med-Pronto, não falando dos valores que a ABC tem gastado com seguro saúde, apenas mencionou o tipo de plano que a empresa possui, onde contou com a contribuição de João para explicar detalhes do plano em si e da empresa que o administra. Vinícius então utilizou de recursos visuais em data show para apresentar a Med-Pronto, seus produtos, sua região de abrangência e seus principais clientes. Chamou a atenção por parte da Med-Pronto que a ABC custeasse os gastos de seguro saúde de seus funcionários tendo apenas uma empresa que administrasse o plano, pois, na maioria dos casos o plano era totalmente terceirizado, fazendo com que a empresa contratante, no caso a ABC, tivesse um gasto mensal fixo sujeito a renovações de valores anuais de acordo com a inflação. Esta idéia de terceirização absoluta, casava com a idéia de Fábio e sugerida por Marcelo em relação a expectativa da ABC para a unidade do Rio Grande do Sul.

Após as devidas apresentações de ambas empresas, ficou definido que para se aprofundar o preço que a Med-Pronto cobraria para prestar seus serviços, esta necessitaria que a ABC definisse o tipo de plano que ela escolheria dentre os disponíveis pela Med-Pronto, o número de funcionários da ABC e sua faixa etária, o número de médio de famílias destes funcionários, e os planos especiais para gerentes e diretores com uma abrangência maior e melhor de serviços, mencionando o número de pessoas que estariam usando esta faixa de serviços e respectiva faixa etária. Todas estas informações estavam à disposição no RH, bastava a João compilá-las e remetê-las para a Med-Pronto. Diante disso, João as enviaria por e-mail naquela mesma semana e na semana seguinte uma nova reunião ficou agendada para falar de valores.

Terminada a reunião, Fábio aproveitou para falar com Marcelo sobre o andamento do estudo. Marcelo ficou bastante satisfeito sobre a rapidez no processo e a perspectiva otimista de se ter uma sinalização já na próxima semana de um custo para a empresa em caso de terceirização deste serviço.

Na semana seguinte novamente Fábio, Jorge e João se reuniram com a Med-Pronto, desta vez além de Vinicius e Marta também os acompanhava Carlos, que era um técnico da equipe formadora de preços da Med-Pronto, Carlos os acompanhava na hipótese de se necessitar tirar dúvidas sobre a formação dos preços ou em caso de necessidade de mudanças conseguir dar um direcionamento sobre o quanto isto implicaria e em quais proporções numa nova proposta.

Inicialmente, Vinicius explicou qual plano melhor se encaixava na proposta que a ABC solicitava de acordo com a qual a empresa trabalhava no momento, englobava, portanto benefícios similares aos quais os funcionários tinham atualmente e referenciou alguns clientes que utilizavam exatamente o mesmo plano, em seguida demonstrou as bases que foram utilizadas para a formação da proposta, bases estas fornecidas pela própria ABC através do RH conforme havia ficado determinado na última reunião, às informações demonstradas estavam condizentes com as enviadas por João. Finalmente Vinicius expôs o preço mensal a ser cobrado pela Med-Pronto este ficava num patamar bastante interessante, pois, numa demonstração simples, podia-se constatar que os valores eram em torno de 20% menores do que a média que a empresa gastava mensalmente na análise dos últimos doze meses. Existiam, é claro, algumas condições como, por exemplo, uma variabilidade no valor a ser cobrado de acordo com o número de funcionários, ou seja, o valor poderia crescer ou diminuir caso a empresa aumentasse ou diminuísse o número de funcionários de forma significativa, o que fazia sentido em caso de aquecimento ou retração do mercado. Carlos então explicou rapidamente a origem da formação do preço, evitando assim maiores dúvidas e colocou à disposição toda a apresentação para que a ABC pudesse estudá-la, a apresentação estava bastante clara não havendo grandes dúvidas. Vinicius questionou se a ABC tinha pressa, se estava satisfeita com a apresentação, se tinha dúvidas, enfim qualquer esclarecimento poderia ser feito naquele momento. Fábio então agradeceu a apresentação, salientou que não poderia precisar o tempo, pois, se tratava de um estudo que poderia ser bem avaliado ou não e que levaria a proposta adiante podendo entrar em contato em caso de

novas dúvidas. Jorge e João apenas haviam feito algumas anotações e não tinham dúvidas, encerrava-se então a reunião com a promessa de Fábio que o material seria analisado pela ABC sem garantia de tempo ou retorno.

Fábio saiu da reunião bastante satisfeito, pois se tratava de uma proposta inicial da Med-Pronto, bastante atrativa com possibilidade de se tornar ainda mais interessante em caso de negociações, afinal era provável que a empresa tinha nesta proposta uma margem para negociação.

Para Fábio a terceirização era uma alternativa óbvia, inclusive a empresa teria através desta, uma redução significativa nos seus custos e como a Med-Pronto era uma empresa renomeada no mercado, também faria com que os funcionários se sentissem mais felizes. Em último caso a ABC poderia fazer contato com outras empresas e inclusive obter orçamentos ainda mais interessantes, porém sem uma estrutura tão abrangente quanto da Med-Pronto. Os únicos empecilhos que Fábio conseguia visualizar seriam o fato de a ABC ter um contrato com a administradora atual do plano para todas as unidades e também o problema de que muitas vezes a ABC era lenta na tomada de decisões.

Naquele momento mesmo Fábio enviou um e-mail para Marcelo que continha em anexo a apresentação da Med-Pronto sugerindo um horário no dia seguinte para que ambos pudessem conversar a respeito do assunto. Marcelo respondeu confirmando para as 14:00h como o melhor horário e pedindo que Fábio o telefonasse na hora marcada.

Ao telefonar para Marcelo, Fábio procurou ser um atento ouvinte em relação ao que Marcelo lhe diria, afinal, sabia que apesar de ter uma proposta interessante para a empresa, a decisão não estava em suas mãos. Marcelo foi bastante categórico, parabenizou Fábio pelo excelente trabalho, e salientou que estava claro que a empresa teria que mudar em relação a esta despesa e que sem dúvida para a unidade do Rio Grande do Sul a terceirização era o melhor caminho e quem sabe não poderia ser para as demais unidades também. Salientou apenas que a responsabilidade por esta conta não era da área de finanças e sim do RH, como se sabia a empresa tinha a separação por departamentos com responsabilidades para cada um, neste caso Marcelo salientou que caberia a ele conversar com o diretor de RH da corporação sobre este problema,

demonstrando todo o processo e sugerindo uma tomada de decisão; deixou claro que o faria e comentou com Fábio que talvez a empresa pudesse fazer uma terceirização de um plano único para todas as unidades.

Fábio entendeu a posição de Marcelo, apenas comentou que este era um problema claro que a empresa possuía, ou seja, uma oportunidade de redução de custos que talvez demorasse a ser tomada uma ação devido a lentidão nas decisões. Ambos concordaram que os processos na empresa teriam que ter uma ação mais rápida quando expostos com tanta clareza como neste caso.

Marcelo deixou claro que apesar de não ter poder sobre a ação, alertaria aos responsáveis o mais rápido possível e monitoraria a conta a fim de averiguar se decisões estavam sendo tomadas e, sempre que possível, suportaria os questionamentos feitos sobre o problema.

Ao desligar o telefone, Fábio refletiu consigo mesmo e pôde perceber a dificuldade a qual a empresa transcorria nesta decisão, lembrou-se também que tudo começara com uma desconfiança bem diferente em relação ao problema nos gastos de seguro saúde e que com o desenrolar dos acontecimentos um problema bem maior pôde ser constatado, e que levou a um dilema que envolvia uma terceirização total ou não deste serviço. Apesar de parecer uma decisão fácil em um primeiro momento, percebeu que com a estrutura montada pela empresa, a decisão estava aberta em diferentes situações que a tornara mais complexa, exigindo mais tempo para a decisão e conseqüentemente mais gastos desnecessários.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Benefícios como seguro saúde são cada vez mais comuns em empresas de todos os portes no mercado nacional, cada vez mais esta disponibilidade está ligada diretamente com as oportunidades oferecidas no mercado. Dificilmente este benefício é considerado como um diferencial nas oportunidades de trabalho oferecidas, pois, não se faz mais uma vantagem para empresas deixarem de oferecê-lo simplesmente porque a falta deste pode trazer prejuízos maiores para as organizações caso os funcionários tenham que buscá-lo por conta própria dentre eles o aumento de absenteísmo por exemplo. Portanto empresas buscam cada vez mais trazer para junto de suas práticas tais benefícios, que consolidam a seus funcionários uma preocupação com os mesmos e um retorno melhor destes para com a empresa.

Pode-se dizer, é claro, que tal prática no passado não se fazia desta forma, mas as empresas aprenderam com o passar dos anos que os investimentos não devem ser feito apenas em ativos imobilizados, mas também no capital intelectual das mesmas e para isto o chamado plano de saúde é básico para um primeiro passo um investimento em funcionários. Marras (2002) referencia bem esta questão ao expor que enquanto as organizações estão mais preocupadas em ser competitivas, com uma produção maior e custos menores, os funcionários necessitam de qualidade de vida no trabalho que esteja pronta para suprir o estresse causado pela busca dos resultados exigidos pela empresa, sendo que este auxílio está no interior das organizações.

Neste referencial teórico estarão sendo analisados três diferentes importantes aspectos que as empresas devem avaliar no que diz respeito ao seguro saúde, passando desde questões envolvendo a visão estratégica, a terceirização e a estruturação das empresas.

### 1 – VISÃO ESTRATÉGICA

O planejamento estratégico cada vez mais tem se tornado um diferencial na competitividade existente entre as empresas, ou seja, a boa execução do mesmo, assim

como as claras definições de objetivos e formas de alcançá-los torna algumas empresas mais eficazes que outras.

Conforme Oliveira (2005), existem princípios de eficiência, eficácia e efetividade, sendo que as organizações devem, através de seu planejamento, conseguir maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Do ponto de vista do seguro saúde, no momento que a empresa assume para si tal controle, elaborando sistemas de rateio, obtendo análises de procedimentos gastos por funcionário ou de sua família e custo dos mesmos, esta deixa de dar foco no seu negócio, em seus principais objetivos, muitas vezes deixando assim de alcançar seus resultados. De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), o planejamento estratégico foi inventado justamente para que empresas pudessem ingressar melhor em suas áreas de negócio ou até mesmo em novas áreas de negócio, podendo ter melhor êxito em suas ações.

Quanto mais foco ao negócio for dado pelas empresas melhores tendem a ser seus resultados, cada vez mais se notabiliza esta prática e, portanto, cada vez mais as empresas buscam parcerias ou contratam outras empresas para administrar gastos que não lhe contribuem com seus principais objetivos ou que estejam relacionados com seu fim.

Certo e Peter (1993) conceituam muito bem o processo de controle se referindo que o mesmo está diretamente ligado ao fato de as coisas acontecerem conforme o planejado, fazendo uma relação a ABC podemos notabilizar que esta apurava os custos de seguro saúde conforme o planejado, porém o resultado para uma de suas unidades não era o mais satisfatório, logo, o sistema utilizado não contentava a organização por completo.

Para Certo e Peter (1993) existem controles organizacionais e controles estratégicos, sendo que o organizacional nada mais é que monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades da empresa, enquanto que o estratégico está mais voltado não às atividades e sim aos processos, pode-se concluir que a ABC dava uma importância estratégica ao seguro saúde ao invés de controlá-lo como uma simples atividade da empresa.

O seguro saúde nada mais é que um benefício fornecido ao funcionário, e não tem uma relação direta com o negócio da empresa ou com seu produto, de acordo com Marras (2002), os benefícios podem ser compulsórios ou espontâneos, sendo os compulsórios o 13º salário, férias, etc. e os espontâneos contemplam seguro saúde, restaurante, transporte, etc.

## 2 – TERCEIRIZAÇÃO

“O que é terceirização? - É a tendência de transferir para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares. É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceira – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.” (Giosa. 1993, p. 14).

Normalmente, as empresas recorrem a terceiros para garantir um serviço de melhor qualidade e também porque o foco principal das organizações deve estar ligado ao seu negócio. As empresas especializadas em seguro saúde estão cada vez mais qualificadas no mercado e seu serviço está geralmente atrelado ao custo do produto adquirido pelo tipo do plano e também a empresa que o representa.

De acordo com Cechin (2008), um grande passo na melhoria da qualidade dos serviços das operadoras foi a lei federal 9.656/98 publicada em 4 junho de 1998 e que já foi alterada mais de 50 vezes. É importante salientar como funcionava o mercado de planos de saúde antes e depois do surgimento desta lei conforme abaixo:

### **Antes:**

#### **Operadoras:**

- Livre atuação;

### **Depois:**

#### **Operadoras:**

- Atuação controlada;
- Autorização de funcionamento;
- Regras de operação uniformes;
- Sujeitas a intervenção;
- Exige reservas (financeiras)

**Antes:****Planos:**

- Livre atuação;
- Livre cobertura assistencial;
- Seleção de risco;
- Livre exclusão de usuários;
- Livre definição de carências;
- Livre definição de reajustes.

**Depois:****Planos:**

- Atuação controlada;
- Assistência integral à saúde;
- veda seleção de riscos;
- Sem rescisão unilateral de contrato
- Define e limita carências;
- Reajustes controlados;
- Veda limites de internação.

Todas estas mudanças permitiram uma melhor organização do sistema e tornaram as empresas especializadas em seguro saúde bem mais confiáveis tanto para contratantes quanto para usuários.

No caso exposto pela ABC Ltda, esta optava, até então, por uma prática de terceirização parcial do serviço de seguro saúde, pois detinha um contrato com uma empresa que administrava o plano. Esta empresa possuía toda uma estrutura de conveniados junto a ela desde médicos, hospitais, clínicas e laboratórios, porém os custos de todas as intervenções desde consultas, exames, cirurgias e internações eram custeados pela própria ABC Ltda, cabendo a contratada apenas administrar o plano.

Geralmente tal prática não se faz presente na maioria das empresas, pois estas preferem terceirizar totalmente tal serviço, de acordo com o estudo apurado por Fábio Santos junto a Med-Pronto, esta situação proporciona para as empresas uma maior tranquilidade em saber quanto é seu gasto mensal, facilitando assim projeções futuras inclusive para orçamento, além de evitar mais controles que não agregam melhorias para o negócio.

Segundo Giosa (1993), a terceirização é um processo que não tem limites desde que a empresa se dedique a sua vocação, a sua missão e se concentre menos na execução e mais na gestão, seja na qualidade, preço, prazo ou inovação. Observando por este ângulo notabiliza-se de forma clara que o seguro saúde em uma organização não pode demandar controles excessivos, pois não tendem a colaborar com o negócio da empresa.



### **3 – ESTRUTURA DAS EMPRESAS**

Um problema enfrentado por muitas empresas é o fato de não estudar o meio em que se encontram, partindo por análises que abrangem desde localidade geográfica, ambiente, cultura da região dentre outros.

Muitas organizações adotam regimes de responsabilidade por matrizes, ou seja, fornecem a setores responsabilidades por toda a organização, ignorando o fato de possuírem várias unidades em diferentes locais com aspectos distintos entre si. Assim observam-se tomadas de decisões errôneas e que muitas vezes prejudicam o melhor andamento do negócio.

A ABC ao abrir uma unidade no Rio Grande do Sul manteve nesta unidade os mesmos parâmetros de estrutura que utilizava em suas unidades em São Paulo, não se preocupando em verificar, por exemplo, no caso do seguro saúde não seria salutar fazer uma análise do plano utilizado em São Paulo, se adequava a região ou até mesmo se os custos de um novo e melhor plano poderiam inclusive ser mais baixos, como se constatou, porém para isto talvez fosse necessária a desvinculação da responsabilidade corporativa sobre o mesmo, criando uma independência para que esta unidade tratasse isoladamente de uma melhor condição.

Robbins (2000) explica que as organizações desenvolvem estruturas sistemáticas e estas definem papéis formais que desenvolvem a estrutura criando regras e regulamentos. As regras e regulamentos citados pelo autor podem ser analisados por dois aspectos: se forem rígidas e engessadas tendem a trazer problemas para a organização ao se deparar com situações similares a da ABC, porém, se forem flexíveis em relação a situações enfrentadas e permitirem mudanças, são saudáveis e devem ser bem recebidas.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1 – Ao incorporar os custos de seguro saúde, a empresa não está deixando de dar foco ao seu negócio?

Sim, principalmente do ponto de vista de um planejamento estratégico moderno, o que se pôde constatar através de opiniões de autores que a competitividade exige cada vez mais que empresas não percam tempo com controles não ligados ao seu negócio. Mesmo que esta fosse apenas uma situação em um contexto, é importante que as organizações estejam em constantes revisões em seus modelos de gestão, averiguando assim possibilidades de mudança em critérios ou até mesmo princípios.

2 – A terceirização deste serviço seria a melhor alternativa, tornando-o independente para cada unidade?

Na unidade do Rio Grande do Sul sem dúvida que a terceirização e a independência seriam a melhor alternativa, pois o plano analisado no estudo da terceirização era inclusive melhor e a empresa que o administrava também possuía uma marca mais forte no mercado de planos de saúde. Já para as demais unidades situadas em São Paulo, a terceirização somente poderia ser atrativa, não necessariamente devendo haver uma independência das unidades daquele Estado, pois a empresa teria um melhor poder de barganha junto à fornecedora do plano se contasse com um número maior de funcionários e por se tratar de que todas se localizam em São Paulo seria interessante para a empresa.

3 – Aspectos culturais e regionais não deveriam ser melhor analisados antes de serem determinadas responsabilidades corporativas?

A empresa, ao iniciar suas atividades em outra região, no caso da ABC no Rio Grande do Sul, deveria ter analisado aspectos variáveis com a mudança, e assim verificar junto às devidas responsabilidades estudos que apurariam as necessidades de uma adequação ao novo local.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- CECHIN, José. **Planos e Seguros de Saúde – Princípios Aplicáveis**. São Paulo: Instituto de Estudos de Saúde Suplementar, 2008.
- CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Editora Makron Books, 1993.
- GIOSA, Lívio A. **Terceirização – Uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Editora Futura, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração - Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.