

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

STEFAN SCHATTMANN BEHREND

**CRIAÇÃO DE UM MODELO DE PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA EM UMA
EMPRESA DO RAMO DE OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE**

SÃO LEOPOLDO

2017

Stefan Schattmann Behrend

CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA EM
UMA EMPRESA DO RAMO DE OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Controladoria e Finanças,
pelo Curso de MBA em Controladoria e
Finanças da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Ms Carina Silveira Pereira

São Leopoldo

2017

Dedico este trabalho à minha esposa Débora de Ataydes Behrend e ao meu filho Davi de Ataydes Behrend, pelas horas em que estive ausente neste momento tão especial de nossa família. Obrigado pela compreensão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda equipe de colaboradores da empresa estudada pelo apoio na elaboração desta pesquisa.

À minha família pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência.

A minha orientadora por estar comigo desde o início do trabalho me levando a chegar a seu final, mesmo com baixíssima disponibilidade de tempo. Obrigado pela paciência!

A Deus por me dar a vida!

RESUMO

O presente trabalho teve o objetivo de criar um modelo de projeção orçamentária para uma operadora de planos de saúde. Foi realizada uma caracterização do setor. A metodologia utilizada foi um estudo de caso. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista semi-estruturada e análise de documentos. A técnica de análise dos dados foi a análise de conteúdo. Foi criado um modelo de projeção orçamentária com características de simulador onde podem ser elaborados diversos cenários. A possibilidade de criação destes cenários era uma premissa para a empresa pois o segmento em que atua apresenta uma sinistralidade variável então estas análises tornam-se necessária. Para cada cenário, é gerado um DRE para os 12 meses futuros ao período analisado O modelo foi validado com a *Controller* da empresa estudada e se mostrou viável. Foi realizada uma projeção do resultado para um ciclo hipotético futuro e o resultado encontrado foi considerado adequado. Com isto, o presente estudo atingiu os objetivos propostos.

Palavras-chave: Orçamento empresarial. Operadoras de Planos de Saúde. Modelo orçamentário.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição do número de beneficiários em 2015.....	24
Tabela 2: Composição do número de beneficiários em 2016.....	25
Tabela 1: Percentual de variação da média em relação a mediana em cada produto.....	27
Tabela 4: Receita média (R\$) por beneficiário no ano de 2015.....	30
Tabela 5: Receita média (R\$) por beneficiário no ano de 2016.....	30
Tabela 6: Análise por produto gerada após inserção dos dados no painel de controle.....	35
Tabela 7: Análise de todos os produtos de forma compilada.....	36
Tabela 8: DRE Projetado.....	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Painel de Controle Orçamentário.....33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos	9
1.1.1 Objetivo Geral	9
1.1.2 Objetivos Específicos	9
1.5 Justificativa	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Planejamento Empresarial	11
2.1.1 Planejamento estratégico	11
2.1.2 Planejamento tático	12
2.1.3 Planejamento operacional	12
2.2 Planejamento Orçamentário	13
2.3 Orçamento Empresarial	14
2.4 O Mercado de Planos de Saúde no Brasil	17
3 METODOLOGIA	19
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
5 CONCLUSÃO	39
6 REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM A CONTROLLER DA EMPRESA	42
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM A CONTROLLER DA EMPRESA PARA APRESENTAÇÃO DO MODELO	43

1 INTRODUÇÃO

Diante de um contexto de mercado cada vez mais competitivo onde o avanço tecnológico vem tornando o comportamento de diferentes organizações cada vez mais conhecido, o planejamento vem sendo mais relevante. Segundo Frezatti (1999), planejar significa decidir antecipadamente buscando ter um controle dos resultados futuros. No mercado de produtos, isto é bastante conhecido mas no mercado de prestação de serviços nota-se que ainda há espaço a ser desenvolvido neste sentido.

O planejamento empresarial deve ser buscado nos três grandes pilares, conforme Kotler (2000): planejamento estratégico, tático e operacional. Todas as áreas da empresa são envolvidas neste planejamento pois englobam desde simples rotinas administrativas até a missão da empresa.

Segundo Frezatti (1999) no planejamento tático e operacional há uma busca constante pela eficiência enquanto no planejamento estratégico há uma busca pela eficácia da organização. Com a busca da eficiência tornando-se um dos objetivos do planejamento estratégico, uma das formas mais comuns de se buscar esta eficiência é o orçamento empresarial.

Segundo Moreira (1989) o orçamento empresarial é um conjunto de planos que são estabelecidos pelas diferentes áreas da empresa buscando uma previsibilidade do que ocorrerá futuramente a partir de bases históricas, analisando o potencial resultado a ser alcançado e com isto, podendo diagnosticar possíveis desvios para avaliação e correção dentro do período analisado.

O orçamento empresarial sendo algo amplo deve ser buscado por todas as organizações, independente de seu tamanho. Segundo Gitman (2001), o orçamento empresarial, baseado em estratégias, deve ser buscado por qualquer empresa, independente de seu tamanho ou do mercado de atuação. Trata-se de parte de uma estratégia integrada, onde a empresa analisa informações para os próximos ciclos operacionais de longo prazo.

Segundo Welsch (1983), o sucesso de um orçamento está basicamente relacionado a uma boa base de dados a ser estudada. Diante disto, torna-se

importante as empresas investirem na busca de melhores ferramentas para que os dados sejam fidedignos e o processo orçamentário seja eficiente.

Sendo assim, o preparo de um orçamento baseia-se na construção de um modelo que busque encontrar o resultado da empresa para ciclos futuros, trazendo através dele informações que sejam úteis para a organização no momento em que as atividades ocorrerem.

Sob estes argumentos, surge a pergunta de pesquisa: como criar um modelo de planejamento orçamentário para uma operadora de planos de saúde diante de um cenário com alta imprevisibilidade de utilização por parte do beneficiário?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Criar um modelo de planejamento orçamentário para uma operadora de planos de saúde.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da presente pesquisa são:

- a) Caracterizar o ramo de planos de saúde no Brasil;
- b) Propor um modelo para o planejamento orçamentário da empresa estudada;
- c) Avaliar o resultado final encontrado, frente aos resultados dos exercícios anteriores.

1.5 Justificativa

O presente estudo se justifica pela necessidade da empresa de ter um modelo de orçamento que, mesmo existindo um grande nível de incerteza em suas operações, seja adequado para se dimensionar os potenciais lucros ou prejuízos em ciclos fiscais futuros. Atualmente a empresa não realiza previsões orçamentárias.

Nos últimos anos, com a implementação de uma área específica de controladoria, foi possível melhorar significativamente a qualidade das informações disponíveis, com isto, viabilizando a elaboração de um planejamento orçamentário. Trata-se de uma necessidade latente da empresa.

Além disto, o ramo de operações de saúde é conhecido pela dificuldade em se prever a ocorrência de um sinistro junto a um beneficiário do plano. Diante desta premissa, o autor se sensibilizou com o tema pois através dele busca encontrar a partir de bases históricas, relevância nos dados e uma previsão que seja coerente para a organização.

Sendo assim, a presente pesquisa pretende contribuir junto com outros estudos sobre o tema na evolução das discussões sobre planejamento orçamentário, proporcionando para a empresa estudada uma ferramenta que poderá ser de valia para ciclos futuros além do ciclo estudado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Empresarial

Planejamento, segundo Hoji (2014), consiste em antecipadamente ser estabelecido um plano de ação dentro de um cenário previsto, propondo os recursos necessários, atribuindo responsáveis para cada ação e descrevendo os objetivos a onde se busca chegar. Já Frezatti (1999) entende que planejar está relacionado a tomar decisões com antecedência, buscando um maior controle do futuro.

Dentro do mesmo sentido e sendo específico, Guindani *et al* (2012) entende que planejar significa a prática de escrever as pretensões para o futuro. Seria o ato de se colocar no papel as suas pretensões, buscando nelas um objetivo convergente entre as pretensões colocadas e a partir disto, trilhar um caminho para se chegar até elas.

O planejamento empresarial traz estes conceitos citados de planejamento para o contexto empresarial. Segundo Atz (2010), devido aos mercados apresentarem grande instabilidade, com mudanças constantes e um cenário cada vez mais competitivo, as empresas precisam formular objetivos claros e consequentes estratégias empresariais.

Atz (2010, p. 39) salienta que o planejamento empresarial “dá a direção, organiza os esforços, diminui a incerteza e o impacto da mudança”. Sendo assim, o planejamento será um norteador para a organização interna da empresa e também balizará a forma como a empresa irá se posicionar em relação ao mercado.

Segundo Hoji (2014), o planejamento empresarial pode ser dividido em três grandes planos:

- a) Planejamento estratégico;
- b) Planejamento tático;
- c) Planejamento Operacional;

2.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é a etapa em que são estabelecidos preliminarmente os objetivos de longo prazo da companhia. Segundo Bethlem (2004), nele constarão a missão, valores e visão, entre outras definições bastante

abrangentes atuais e futuras da organização. A partir destas definições, são definidas as estratégias que balizarão o planejamento tático e operacional.

Nesta etapa do planejamento, segundo Kotler (2000), é importante ao grupo responsável pela estratégia avaliar o momento atual da organização e comparar com a razão da existência da empresa para uma maior compreensão do seu momento e para entender se as estratégias que estão sendo aplicadas estão levando a organização em direção a sua visão de longo prazo.

Segundo Padoveze (2004), outro passo importante nesta etapa do planejamento é a elaboração da matriz “SWOT” (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), desenvolvida através de uma análise do ambiente externo da empresa, avaliando oportunidades e ameaças que possam afetar a estratégia da empresa, seguida de uma análise do ambiente interno, elencando as forças e fraquezas.

Ao final desta etapa, definições como o que a empresa é, o que ela quer ser, onde está e onde quer chegar devem estar claras a todos. Finalizando este processo, inicia-se o planejamento tático, etapa seguinte e que é o primeiro passo do cascadeamento das estratégias na organização.

2.1.2 Planejamento tático

Esta etapa do planejamento já está mais relacionada a execução de médio prazo. Segundo Kotler (2000), o planejamento tático está relacionado com as estratégias tomadas pela média gerência junto com seus times e está focado em ter um detalhamento maior sobre as ações que serão efetuadas para atingimento do planejamento estratégico.

Como o próprio nome já diz, o planejamento tático está relacionado a forma com que a organização tornará operacional as estratégias, tratando-se de um elo entre estratégia e operacionalização.

2.1.3 Planejamento operacional

No planejamento operacional são determinadas as ações específicas que cada uma das áreas tomará para o atingimento das estratégias de médio e longo prazo.

Trata-se de um planejamento de curto prazo, envolvendo decisões mais descentralizadas, repetitivas e muito relacionado as ações que serão tomadas por cada membro da organização. Segundo Bethlem (2004), no planejamento organizacional serão definidos alvos mensuráveis para cada ação determinada no planejamento tático, devendo ser avaliado e atualizado em curtos períodos de tempo, podendo ser diariamente, semanalmente ou mensalmente.

2.2 Planejamento Orçamentário

O planejamento orçamentário está bastante relacionado a planejar o médio prazo e medir no curto prazo. Sendo assim, Hoji (2014) salienta que o planejamento orçamentário tem relação direta com as etapas de planejamento tático e operacional. No planejamento tático, uma das etapas, via de regra, é o planejamento orçamentário. Já no planejamento operacional o orçamento deve ser sempre confrontado com o valor que realmente está sendo executado, buscando sempre verificar e corrigir possíveis desvios.

Hoji (2014 p. 413) cita que o orçamento é “um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros”. Dentro desta definição, fica claro que trata-se de uma etapa relacionada ao processo de planejamentos futuros. É o momento onde se estima, a partir dos dados que a empresa possui, as possíveis receitas e despesas futuras.

Frezatti (1999) define que o planejamento orçamentário deve partir de premissas previamente definidas. Entre as premissas, o autor cita:

- Planejamento operacional;
- Tendências macroeconômicas;
- Planejamento de marketing;
- Políticas de suprimentos, produção e estocagem para ciclos futuros;
- Planejamento de recursos humanos;
- Planejamento financeiro;

A partir destas premissas, fica claro que o planejamento orçamentário não se trata de uma causa para a realização de um planejamento tático mas sim, uma consequência. Como este planejamento depende de informações de diversas áreas, trata-se de uma das últimas etapas do planejamento organizacional anual das empresas.

Um ponto importante citado por Padoveze (2004) é que o planejamento orçamentário deve ser realizado de uma forma que fique mensurável visto que em todas organizações, dentro do planejamento operacional será necessário verificar a acuracidade do orçamento realizado como forma de controle. Frezatti (1999) destaca que o controle é de significativa importância para compreensão do nível de desempenho que foi alcançado e entendimento do resultado atingido em relação ao planejado.

Securato (1996) cita que a condição em que se encontra o negócio é relevante no momento em que se realiza qualquer previsão. Sendo assim, quando estamos tratando de negócios de risco, devem ser compreendidos quais os riscos associados ao diferentes produtos da empresa para, a partir deles, determinar o risco referente ao negócio. O mesmo autor cita que os riscos podem ser classificados de duas formas: riscos conjunturais e riscos próprios. Riscos conjunturais estão relacionados ao macroambiente. Podem ser econômicos, político ou sociais. Já os riscos próprios estão relacionados ao mercado de atuação. São riscos intrínsecos ao ativo. Riscos relacionados a ocorrência de fatos geradores de despesas em mercados de serviços são riscos próprios e inerentes ao negócio.

2.3 Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial é uma ferramenta que busca uma previsibilidade de ciclos futuros. Segundo Hong (2006), o orçamento é uma ferramenta capaz de auxiliar gestores nas atividades de planejamento e controle, podendo apresentar uma previsão dos resultados operacionais da empresa.

Um orçamento parte de hipóteses que através de determinados fundamentos transformam-se em premissas para o negócio (Frezatti, 1999). Sendo assim, o orçamento deve utilizar determinados fundamentos para que se chegue a um resultado esperado. Entre os fundamentos, Hoji (2014) destaca: base histórica, modelos estatísticos, conhecimento dos gestores, indicadores macroeconômicos, previsões de entidades de classe e condições criadas pela organização geradoras de um fato novo (exemplo: ações de marketing que geram determinada demanda nova em relação a um ciclo passado).

Hoji (2014) cita que um orçamento geral é composto por uma série de orçamentos específicos. São eles:

1. orçamento de vendas;
2. orçamento de produção;
3. orçamento de matérias-primas;
4. orçamento de mão de obra direta;
5. orçamento de custos indiretos de fabricação;
6. orçamento de custo de produção;
7. orçamento de despesas de vendas e administrativas;
8. orçamento de investimentos;
9. orçamento de aplicações financeiras e financiamentos;
10. análise das movimentações financeiras;
11. demonstração do fluxo de caixa projetado;
12. demonstração do resultado projetado;

Hoji (2014, p.420) cita que o modelo de orçamento empresarial geral “é apenas ‘um modelo’ que deve ser ajustado de acordo com a situação real da empresa”.

Para o caso de empresas prestadoras de serviços, Frezatti (1999) cita que as adaptações devem ser realizadas caso a caso a partir das peculiaridades dos serviços prestados e buscando identificar quais são os custos fixos e variáveis para realizar uma análise assertiva.

Na mesma linha de trabalho, Securato (1996) cita que é em situações onde se busca a realização de um orçamento em condições de risco, torna-se relevante a utilização de ferramentas estatísticas na busca de uma melhor compreensão do comportamento dos dados analisados. Segundo o autor, ferramentas estatísticas como média, mediana e desvio padrão são bastante úteis no momento da elaboração dos orçamentos.

Há poucas referências bibliográficas que estudaram a previsão orçamentária em empresas de serviços. Paralelamente, existem raras referências relativas a previsões orçamentárias em condições de risco. Isto se deve ao fato da imprevisibilidade de custos nas áreas de serviços pois, em geral, o custo do serviço só ocorre se o serviço é prestado. E para um serviço ser prestado, deve existir a demanda. Diante disto, torna-se algo quase ambíguo pois a previsão do custo do serviço fica relacionada a imprevisibilidade da demanda de tal serviço.

Nos últimos anos, houve um aumento na busca por previsões orçamentárias utilizando metodologias estatísticas. Um estudo de destaque foi realizado por Alves Júnior (2009) onde o autor objetivava elaborar um modelo estatístico de previsão de orçamentária para um complexo hospitalar. O autor utilizou métodos conhecidos como previsão de suavização Exponencial e de *Box-Jenkins*, comparando estas metodologias com uma metodologia proposta pelo autor. Ao final de seu trabalho, o autor verificou que devido as possibilidades de ocorrerem eventos não programados ou, por outro lado, prever a ocorrência de um evento e ele efetivamente não ocorrer, a metodologia criada pelo autor onde fazia uma série de relações entre os dados se mostrou mais efetiva e adequada para a realidade de um complexo hospitalar.

Segundo estudo realizado por Carvalho; Costa; Moreira; Pinto (2016) existem diversos métodos contábeis e estatísticos que podem ser utilizados com a finalidade de auxiliar na tomada de decisão por parte dos gestores de uma organização. De qualquer forma, não existe unanimidade sobre algum método que seja o ideal para efetuar algum tipo de previsão. Os autores sugerem que sempre sejam utilizadas metodologias mistas, denominado pelos mesmos como um “modelo integrado de previsão”.

Além da avaliação de utilização de metodologias estatísticas para a realização de planejamentos orçamentários, Frezatti (1999) cita que em cenários onde há grandes incertezas, é relevante que a organização tenha condições de realizar simulações dentro do orçamento para verificar possíveis impactos de determinadas variações percentuais no orçamento da organização. As variações, após análise, deverão ser classificadas da seguinte forma:

- Variações não significativas: devem ser determinados valores máximos absolutos e percentuais para uma variação que não cause impacto dentro do resultado da empresa no ciclo citado;
- Variações significativas – por erro de informações: são as variações que ocorrem devido a premissas equivocadas utilizadas no momento da realização da previsão orçamentária; Um exemplo seria um erro no percentual médio de reajuste salarial que, em geral, as empresas conseguem estimar de forma bastante clara.
- Variações significativas – por causa de decisões administrativas: são variações que ocorrem devido a uma decisão tomada por um órgão externo sendo que a organização não tem alternativa se não assumir as

consequências da decisão. Um exemplo seria uma regulamentação nova por parte de um órgão regulador.

- Variações significativas – decisões não controláveis, embora identificadas: são variações que não se tem condições de controlar. Muito relevantes em setores de prestação de serviços onde é possível haver sinistralidade. Muito relevante em análises orçamentárias de planos de saúde.
- Variações significativas – cujas causas precisas não tenham sido estabelecidas: deveriam ser pouco representativas para qualquer organização visto que trata-se de algum fato estranho não previsto e que a empresa não tinha condições de prever. Muito importante realizar uma análise de causas desta variação para ter maior controle e poder provisionar em próximos ciclos orçamentários.

2.4 O Mercado de Planos de Saúde no Brasil

O mercado de planos de saúde no Brasil é composto por diversas operadoras de planos de saúde. Estas operadoras podem ter a prestação de serviços médicos através de redes próprias de atendimento ou utilizar redes terceirizadas.

Trata-se de um setor regulado pelo governo federal, sendo que a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é a responsável pela normatização deste setor.

Segundo a ANS, trata-se de um mercado composto por 1076 operadoras de planos de saúde. As cinco maiores empresas do setor são a Amil, Bradesco Saúde, Intermédica Sistema de Saúde, Sul América e Central Nacional Unimed (ANS, 2017).

O número total de beneficiários de planos de saúde médicos em 01 de janeiro de 2017 foi de 47,9 milhões de usuários enquanto o de planos de saúde odontológicos foi de 22 milhões. As receitas de contraprestação em 2016 foram de 161,6 bilhões enquanto as despesas assistenciais das operadoras foram de 137 bilhões. Isto representou um crescimento nas receitas em relação a 2015 de 12,7% enquanto as despesas aumentaram 14,1%.

A entidade que reúne as operadoras de planos de saúde trata-se da Associação Brasileira de Planos de Saúde (ABRAMGE). Esta entidade elabora

anualmente a revista Cenário em Saúde, retratando nela a realidade, perspectivas, dificuldades e dados setoriais.

Atualmente, conforme os dados apresentados, os planos de saúde estão passando por um momento complexo, devido a diminuição do número de beneficiários, somado a um aumento nos custos dos tratamentos cobertos e ainda, com diversas regulações sendo implementadas para aumento do número de terapias obrigatoriamente inclusas dentro dos planos de saúde (ABRAMGE, 2017).

Para os próximos anos as empresas estão acreditando que o setor seguirá tendo dificuldades e com isto, haverá uma diminuição do número de operadoras de planos de saúde. Em um período de cinco anos, poderá se ter o acesso a operadoras somente para um público considerado “premium” devido ao intenso aumento de regulações. De qualquer forma, a nível governamental, já se fala em uma popularização dos planos de saúde devido a alterações em regulamentações buscando uma popularização deste setor (ABRAMGE, 2017).

A empresa estudada trata-se de uma operadora de planos de saúde com aproximadamente 80.000 beneficiários e que tem suas operações baseadas no sul do Brasil. Atua na comercialização de planos de saúde familiares e empresariais, tendo planos ambulatoriais, hospitalares e odontológicos.

3 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa consiste em um estudo de caso de caráter exploratório. Estudo de caso, segundo Yin (2010, p. 39) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Sendo assim, trata-se da análise de determinados casos reais fazendo relações com teorias já definidas e chegando a conclusões que podem ser relevantes para o contexto estudado.

Segundo Goldenberg (1997), em um estudo de caso busca-se reunir grande número de informações e com o maior detalhamento possível. Após isto, aplicam-se diferentes técnicas de pesquisa para se chegar a resultados que somente são possíveis em estudos de caso. O mesmo autor cita que é importante o tema ser limitado pois temas demasiadamente abrangentes não são adequados para este tipo de pesquisa pois não se consegue chegar a profundidade necessária.

Estudos de caso também são bastante relevantes para uma maior compreensão das variantes que ocasionam determinado fato em ambientes complexos, onde outras metodologias tais como análises estatísticas, levantamentos ou experimentos não são adequados.

Podem ser listadas algumas características comuns aos estudos de caso (Yin, 2010):

- O fato a ser analisado é estudado em seu contexto atual;
- É adequado para estudar as razões pelas quais determinado fato ocorre;
- Utiliza diversos métodos de coleta e análise de dados;
- Analisa um processo ao longo do tempo;
- Busca-se apenas uma maior compreensão do fato analisado, sem haverem intervenções.

A coleta de dados foi realizada através da análise de documentos e de uma entrevista em profundidade semi-estruturada.

A análise de documentos trata-se de uma importante fonte de informações para pesquisas atuais ou históricas. Trata-se de uma forma de se coletar dados comprovando documentalmente razões, esclarecimentos e explicações sobre determinado tema (Silva *et al*, 2012).

Uma característica desta técnica é que a coleta de dados está relacionada a documentos que podem ser escritos ou não e que são coletados no momento em que ocorrem ou após já terem ocorrido.

Uma distinção relevante feita por Lakatos e Marconi (2009) é sobre as diferenças pontuais entre referencial bibliográfico e documentos coletados. Em geral os referenciais bibliográficos estão relacionados sobre o tema, mas sem serem os dados específicos sobre o objetivo do estudo. Todos os dados coletados, quando relacionados aos objetivos do estudo, sejam eles geral ou específicos, devem ser utilizados como dados e serão analisados na fase específica do estudo.

A outra técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista. Segundo Silva *et al* (2012), a entrevista é o momento onde o pesquisador se coloca diante de um entrevistado onde será realizada uma investigação focando a obtenção de dados a serem analisados em fase específica do estudo.

As entrevistas, diferentemente de um grupo de foco ou um questionário, é utilizada para análise de informações para membros individuais ou número limitado de entrevistados. Sendo assim, através desta técnica, é possível se ter maior profundidade na investigação a ser realizada e, conseqüentemente, maiores possibilidades de se chegar aos objetivos do estudo.

Segundo Hair *et al* (2005), os principais tipos de entrevista são:

- a) Estruturada – utiliza roteiro bastante fechado, com uma sequência de perguntas previamente definida e é realizada sempre em mesma ordem para todos os entrevistados;
- b) Semi-estruturada – possui uma sequência de assuntos a serem abordados mas as perguntas vão sendo realizadas em ordem aleatório, conforme o andamento da conversa;
- c) Entrevista em profundidade: trata-se de um momento onde entrevistador e entrevistado realizam um longo diálogo, por algumas horas onde não há uma estrutura definida mas sim, um foco geral e as perguntas vão sendo realizadas ao longo da conversa.

Para o presente estudo de caso, foi utilizada a entrevista semi-estruturada seguindo roteiro dos Apêndices A e B. O roteiro foi definido a partir dos objetivos determinados para a entrevista com as perguntas necessárias e outros tópicos mais abrangentes a serem debatidos.

A entrevista inicial foi realizada no dia 14 de setembro de 2017 com a *Controller* da empresa. Trata-se de uma profissional com mais de 15 anos de experiência no mercado, possui mestrado na área de contabilidade e esta na empresa a aproximadamente três anos. A entrevista foi realizada na sede administrativa da empresa, teve duração de uma hora e foi gravada. Nesta entrevista foi utilizado o roteiro de entrevista do Apêndice A.

A segunda entrevista foi realizada no dia 17 de novembro de 2017 também na sede da empresa com a *Controller* para validação do modelo estudado seguindo o roteiro previsto no Apêndice B. Esta entrevista também foi gravada e teve duração de 45 minutos.

A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo. Através desta técnica os dados qualitativos compostos por documentos e entrevistas da empresa analisadas são tratados na busca de se atingir os objetivos do estudo. Segundo Richardson (1999) a análise de conteúdo parte da definição dos objetivos e de uma delimitação do material de pesquisa. A partir disto, criam-se categorias e os materiais são classificados dentro destas categorias previamente definidas.

Para Bardin (1995) a análise de conteúdo é organizada em três grandes etapas:

- a) Pré-análise: nesta fase inicial o objetivo é que as informações sejam organizadas de forma sistemática. Nela há o primeiro contato com os documentos e algumas informações iniciais passam a ser destacadas.
- b) Análise do material: fase bastante longa e complexa tem como objetivo realizarem-se as relações entre materiais, categorizações, codificações, entre outras classificações e análises possíveis de serem realizadas com os materiais coletados.
- c) Tratamento de dados: fase final onde os dados extraídos nas fases anteriores são tratados e colocados de uma forma onde possam ser apresentados de forma organizada, como tabelas, quadros, figuras ou modelos.

Após o cumprimento das etapas supracitadas, apresentam-se no capítulo seguinte um debate e análise dos resultados encontrados. Todas as considerações são baseadas nos objetivos propostos pelo autor no intuito do atingimento destes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa foram analisados os dados coletados através das técnicas metodológicas apresentadas no capítulo 3. Os recursos disponibilizados para análise foram o DRE da empresa, as análises segmentadas dos produtos comercializados, entrevista semi-estruturada com a *controller* e materiais disponíveis no site da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Inicialmente, vale destacar a classificação dos produtos comercializados pela empresa para melhor compreensão das análises que serão realizadas no decorrer deste capítulo:

- a) Planos familiares: planos entre a empresa e pessoas físicas e que podem ser para apenas um beneficiário ou o número de beneficiários que a família desejar incluir, desde que comprovado vínculo de primeiro grau entre os participantes.
- b) Planos empresariais: planos entre a empresa e uma pessoa jurídica com mínimo de dois beneficiários por plano.

Os planos de saúde podem ser divididos em três categorias:

- a) Planos odontológicos – planos de assistência odontológica, utilizando redes credenciadas.
- b) Planos ambulatoriais – planos de saúde onde o beneficiário conta com uma rede de locais para atendimento de urgência, consultas eletivas, procedimentos ambulatoriais e exames. Em todos os planos ambulatoriais está também contemplado o atendimento odontológico. Por outro lado, caso o beneficiário tenha necessidade de uma internação hospitalar, este plano não contemplará a internação.
- c) Plano hospitalar – neste plano, ficam incluídos todos os atendimentos odontológicos, ambulatoriais e também as internações hospitalares.

Vale destacar que dentro dos planos existem diversas peculiaridades que, mercadologicamente, são chamados de produtos. Um exemplo são as operadoras de planos de saúde que possuem redes próprias de atendimento. Em geral estas operadoras possuem planos ambulatoriais que aceitam somente atendimento em sua rede própria. São planos econômicos e em que, neles, a operadora consegue ter maior controle sobre seus custos. Também existem planos hospitalares que limitam a rede de hospitais em que o beneficiário possui acesso. Um exemplo é na

cidade de Porto Alegre onde diversos planos aceitam todos os hospitais da rede privada, exceto hospitais Mãe de Deus e Moinhos de Vento. Para estes hospitais, são oferecidos planos de saúde considerados “Premium”.

De qualquer forma, conforme alinhamento realizado com a *Controller*, com o aval da direção geral da empresa estudada, as diferenças nas redes credenciadas de cada um dos planos não serão levados em conta neste estudo. Isto ocorre devido a um conhecimento da organização em análises realizadas anteriormente a este trabalho e que demonstraram que em termos de comportamento de custos há semelhanças nos percentuais de variação mesmo com as diferenças de redes credenciadas.

Além disto, devido a baixa representatividade de planos exclusivamente odontológicos para a empresa (menos de 1% do faturamento total), os planos serão alocados na análise dos planos ambulatoriais.

Diante destas premissas, os quatro grupos a serem analisados no presente estudo serão:

- a) Planos familiares ambulatoriais;
- b) Planos familiares hospitalares;
- c) Planos empresariais ambulatoriais;
- d) Planos empresariais hospitalares;

Uma outra realidade do setor, mas que será tratada em separado neste trabalho são as coparticipações. Alguns planos possuem coparticipações. São valores que são pagos pelos beneficiários em favor da operadora para determinadas consultas, exames ou procedimentos. De qualquer forma, não se trata de uma receita para a companhia, mas sim, uma diluição em uma despesa assistencial que estará ocorrendo.

Dentro do contexto, vale destacar que em termos orçamentários, não há uma preocupação por parte da empresa estudada na compreensão de quais são as despesas que ocorrerão por faixa etária ou por sexo. Existem empresas que estudam as chances de ocorrerem quaisquer eventos indenizáveis (para efeito deste trabalho, será utilizado o termo despesas assistenciais) para os grupos de membros. Sendo assim, a chance de um idoso de oitenta anos ter um problema grave de saúde é maior do que um adulto com trinta anos. Diante disto, o idoso pagará mais pelo plano de saúde do que o adulto. Estes dados são atualizados anualmente por uma consultoria contratada pela empresa estudada e que apresenta os índices de

sinistralidade ocorridos nos últimos anos. Estas empresas possuem grandes bancos de dados pois coletam informações com diversos planos de saúde confidencialmente e fazem um tratamento nos dados colhidos. A partir desta análise, sugere uma curva de precificação a partir das faixas etárias.

Mas isto não afetará o orçamento da empresa pois em termos orçamentários, deve ser analisado o grupo integral da empresa, formado por aproximadamente 85.000 beneficiários. Portanto, o comportamento da idade média do grupo permanece constante ao longo do tempo visto que, conforme será apresentado nas Tabelas 1 e 2, o número de beneficiários em planos empresariais é bastante significativo e, por via de regra, a idade dos beneficiários empresariais mantém-se dentro de uma média já conhecida pela empresa.

Tabela 2– Composição do número de beneficiários em 2015

2015	Número de Beneficiários – Familiar Ambulatorial	Número de Beneficiários – Familiar Hospitalar	Número de Beneficiários – Empresarial Ambulatorial	Número de Beneficiários – Empresarial Hospitalar	Total de beneficiários
Janeiro	2.502	3.194	47.880	34.634	88.210
Fevereiro	2.487	3.219	47.876	34.701	88.283
Março	2.491	3.272	47.537	34.885	88.185
Abril	2.480	3.304	47.780	35.443	89.007
Maio	2.500	3.383	47.690	36.016	89.589
Junho	2.526	3.447	47.034	36.110	89.117
Julho	2.624	3.595	46.805	36.646	89.670
Agosto	2.661	3.649	46.598	36.823	89.731
Setembro	2.665	3.688	46.332	36.795	89.480
Outubro	2.654	3.733	45.798	36.360	88.545
Novembro	2.641	3.766	45.344	36.510	88.261
Dezembro	2.594	3.833	45.346	36.813	88.586

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3 – Composição do número de beneficiários em 2016

2015	Número de	Número de	Número de	Número de	Total de beneficiários
	Beneficiários – Familiar Ambulatorial	Beneficiários – Familiar Hospitalar	Beneficiários – Empresarial Ambulatorial	Beneficiários – Empresarial Hospitalar	
Janeiro	2.610	3.939	43.533	36.041	86.123
Fevereiro	2.624	3.973	43.453	35.973	86.023
Março	2.588	3.978	43.280	35.869	85.715
Abril	2.527	3.959	43.253	35.949	85.688
Maio	2.514	4.007	43.185	35.652	85.358
Junho	2.447	4.019	43.096	35.477	85.039
Julho	2.456	3.993	43.294	35.562	85.305
Agosto	2.449	4.020	42.654	38.035	87.158
Setembro	2.455	4.050	41.881	38.067	86.453
Outubro	2.446	4.113	41.648	38.808	87.015
Novembro	2.457	4.149	41.561	38.996	87.163
Dezembro	2.426	4.185	40.955	39.291	86.857

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos dados das Tabelas 1 e 2, é possível perceber que a empresa vem buscando manter sua participação no mercado e mesmo com a crise ocorrida entre 2015 e 2016 a empresa teve uma baixa redução na sua participação no mercado. Também é possível identificar que o *share* de planos familiares sempre se mantém inferior a 10% dentro da organização. Segundo a *controller* da empresa “os planos familiares possuem índices de reajuste definidos pela ANS enquanto os planos empresariais podem ter reajustes técnicos definidos pela operadora, sem necessariamente serem comprovados”. Ou seja: o reajuste de planos familiares independe de sua sinistralidade enquanto em planos empresariais é possível ocorrerem reajustes a qualquer nível, denominados reajustes técnicos. Estes reajustes são repassados anualmente, no denominado “aniversário” do plano. Trata-

se da data em que o plano foi iniciado. Este reajuste leva em conta além dos índices inflacionários e da inflação médica (ambos considerados nos reajustes dos planos familiares) também o grau de sinistralidade que o grupo de usuários da empresa analisada teve. Sendo assim, se uma empresa teve despesas assistenciais 30% superiores as suas receitas, é bem provável que a empresa tenha um reajuste técnico superior a 50%, como forma da organização estudada recuperar suas margens.

A partir disto, buscou-se entender quais as dificuldades que a organização encontrava para aplicação de uma ferramenta orçamentária. Abaixo transcrevo parte relevante da entrevista realizada que trata sobre o tema:

“... a empresa criou a área de controladoria em 2015 mas inicialmente buscou através dela otimização de processos existentes e maior controle sobre algumas áreas. Até este ano, não existia uma área específica que buscasse o planejamento de ações para a empresa. Todas as áreas estavam muito focadas na operação. Havia uma área de contabilidade, focada nos processos fiscais. A área financeira sempre esteve focada nas operações relacionadas ao fluxo de caixa. A área de Contas Médicas realizava a conferência das contas apresentadas pelos médicos com as autorizações emitidas pela operadora. E nenhuma área buscava fazer uma interface entre todas as áreas buscando ter uma previsibilidade sobre a empresa. ‘...’ Mas o que sempre me deixou intrigada foi ter uma compreensão sobre o comportamento de nossos custos. Sempre tivemos dúvida sobre como elaborar um orçamento para que o número colocado ali fizesse sentido. Pois durante o ano todo temos reajustes de planos nos denominados aniversários. Ou seja: nossa receita varia em um percentual diferente todos os meses. E nossa despesa também é variável em virtude de estarmos em uma atividade que possui risco. Por outro lado, quando vemos alguns indicadores mercadológicos, notamos que nossos custos não relacionados a assistências médicas possuem uma relação muito forte com indicadores como o IPCA, por exemplo. Diante disto, entendo que precisamos ter uma ferramenta que utilizando reajustes diferentes por produto e trabalhando com premissas diferentes de custos, nos tragam quanto seria nosso resultado mensal. Nosso orçamento não é algo congelado. Precisa ser algo flexível, móvel, quase um simulador”.

Devido a operação ser de risco e não haver uma metodologia de previsibilidade nos custos, foram aplicadas ferramentas estatísticas para uma compreensão maior da variabilidade das despesas assistenciais. Foi realizada a média e a mediana nos valores mensais visto que na média eventuais “outliers” (dados fora de um contexto, isolados) estariam impactando enquanto na mediana, os extremos são retirados. Para cálculo da mediana, foram retirados o mês de

menor e maior despesa assistencial por beneficiário. A Tabela 3 apresenta o percentual de variação da média em relação a mediana para cada produto e também para o total das despesas assistenciais anuais da empresa.

Tabela 4 – Percentual de variação da média em relação a mediana em cada produto

	% Variação em 2015	% Variação em 2016
Familiar Ambulatorial	+ 5,36%	-0,51%
Familiar Hospitalar	+ 2,24%	+4,29%
Empresarial Ambulatorial	-0,87%	+0,64%
Empresarial Hospitalar	-0,01%	+0,146%
Total das Despesas Assistenciais	-0,96%	-0,44%

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante dos dados apresentados na Tabela 3, nota-se que existe uma variação que poderia ser considerada significativa (superior a 5%) demonstrado através da comparação de duas ferramentas estatísticas. De qualquer forma, conforme apresentado anteriormente, os planos familiares correspondem a menos de 10% do faturamento da empresa. E quando avaliamos os produtos que possuem significância para a empresa como os planos empresariais, nota-se que considerando ou não os extremos, há relevância nos dados analisados. Por fim, para se ter uma avaliação final sobre o impacto das variações dos planos familiares no comportamento integral das despesas assistenciais, foi feita a relação entre média e mediana do total das despesas anuais, chegando-se a -0,96% e -0,44% para os anos de 2015 e 2016, respectivamente. Isso representa que a média ficou 0,96% e 0,44% abaixo da mediana nos anos analisados, demonstrando que os extremos estão afetando a média de forma a reduzir seu valor, ao contrário da expectativa que poderia se criar por estarmos tratando de um mercado com grandes riscos e que extremos “altistas” poderiam influenciar o resultado.

Com isto, as despesas assistenciais por beneficiário, para fins de orçamento, serão analisadas a partir da mediana dos valores (para certificar de que qualquer extremo afete a análise) dos 6 meses anteriores disponíveis. Foi definido este

cálculo devido a termos um semestre em análise, representativo (em um ano temos uma diferença bastante grande devido aos reajustes) e sem os extremos sendo utilizados na análise semestral. Este valor será utilizado para o mês 1 do orçamento.

Analisado o comportamento das despesas assistenciais, parte-se para uma avaliação aprofundada das receitas de uma operadora de planos de saúde. Conforme citado anteriormente, as receitas estão relacionadas ao tipo de plano de saúde que o beneficiário terá. Há planos onde se tem acesso apenas a uma rede própria de atendimento e outros com uma rede credenciada maior. Há planos com menor ou maior coparticipação. Há uma grande variedade de produtos. De qualquer forma, quando se analisa o comportamento das receitas, nota-se que mais de 95% está relacionada a mensalidade. Apenas uma pequena parte está relacionada a coparticipações. Sendo assim, para efeitos de orçamento, a análise será feita pelas receitas como um todo, somando-se as receitas de mensalidades com as coparticipações. A empresa estudada já realiza este procedimento quando analisa a receita por beneficiário. A justificativa para as coparticipações terem uma relevância baixa é que os grandes volumes das despesas assistenciais estão relacionados a exames clínicos, consultas médicas e diárias de internação hospitalar. E estes serviços, na maior parte dos planos, não geram coparticipações. As coparticipações estão relacionadas a exames de média e alta complexidade ou tratamentos hospitalares complexos. Sendo assim, acabam tendo baixa participação.

Outro ponto relevante a ser analisado sobre o comportamento das receitas dos planos de saúde está relacionado ao percentual de reajuste para empresas familiares. Neste tipo de plano, mesmo que exista uma grande sinistralidade no plano, não é possível realizar qualquer reajuste “técnico”, ou seja, devido ao uso. Os percentuais de reajuste são fixos e definidos pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Este reajuste possui relação com índices inflacionários e também com a inflação médica, feita através de uma pesquisa onde busca-se ter um percentual de aumento nos custos médicos no Brasil. Outro fator analisado pela ANS é se houve alteração em alguma regulamentação que gerou aumento no número de terapias que devem ser obrigatoriamente atendidas, gerando custos para as operadoras.

Sendo assim, em planos familiares os aumentos são anuais nos índices definidos pela ANS e também ocorrem nos planos quando há alterações nas faixas

etárias dos beneficiários. Estas faixas etárias constam contratualmente e também são definidas pela agência reguladora do setor.

Por outro lado, quando se analisa o comportamento das receitas em planos empresariais, nota-se uma série de diferenças em relação aos planos familiares. A primeira diferença é que em muitas empresas não se tem a possibilidade de trabalhar com faixas etárias. São as denominadas “faixas únicas”. Essas faixas ocorrem em geral em empresas com grande número de colaboradores (mais de cem) e são propostas para evitar que funcionários de maior idade paguem mais que funcionários de menor idade. Então a empresa informa as faixas etárias e pede que a operadora apresente um único preço para todo o grupo. Esta sistemática trata-se de um risco pois a inclusão de novos funcionários é automática e em algumas situações podem haver alterações significativas na composição do grupo ao longo do ano, sem a operadora poder realizar qualquer alteração nas condições de precificação.

De qualquer forma, em planos empresariais os reajustes anuais não são definidos pela agência reguladora e no denominado “aniversário” do plano é possível se repassar qualquer tipo de reajuste. Há uma área da empresa estudada responsável pela análise dos reajustes técnicos e que realiza estas negociações. De qualquer forma, o reajuste, em teoria, sempre está um ano atrasado pois ele busca “recuperar” um prejuízo que já ocorreu, além da margem de contribuição da empresa.

As Tabelas 4 e 5 apresentam a evolução da receita por beneficiário nos anos 2015 e 2016, respectivamente.

Tabela 5 – Receita média (R\$) por beneficiário no ano de 2015

2015	Familiar Ambulatorial	Familiar Hospitalar	Empresarial Ambulatorial	Empresarial Hospitalar
Janeiro	100,95	201,15	58,23	131,63
Fevereiro	98,07	195,41	58,99	133,80
Março	103,44	210,31	60,56	133,50
Abril	103,36	204,65	63,32	136,50
Mai	106,30	204,65	61,69	139,44
Junho	106,93	206,18	62,89	136,82
Julho	106,77	206,84	63,95	144,49
Agosto	110,29	212,92	66,67	144,03
Setembro	112,06	216,15	67,45	149,03
Outubro	108,07	215,59	66,93	148,38
Novembro	108,00	215,99	67,39	153,05
Dezembro	114,22	220,77	67,46	154,94

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6 – Receita média (R\$) por beneficiário no ano de 2016

2016	Familiar Ambulatorial	Familiar Hospitalar	Empresarial Ambulatorial	Empresarial Hospitalar
Janeiro	113,26	225,97	68,18	158,36
Fevereiro	117,22	231,74	71,15	158,26
Março	122,06	235,09	72,10	165,52
Abril	114,25	233,21	72,12	164,80
Mai	120,29	238,32	71,11	163,88
Junho	120,58	235,88	73,80	169,29
Julho	134,30	251,23	74,94	171,13
Agosto	127,68	249,38	73,59	168,06
Setembro	137,28	261,55	77,14	172,59
Outubro	129,38	253,26	80,03	173,59
Novembro	132,99	259,23	80,25	180,23
Dezembro	142,85	268,35	82,26	177,72

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando a evolução dos planos familiares, eles estão relacionados aos reajustes aprovados pela agência reguladora no aniversário do plano, pela entrada de novos beneficiários em faixas superiores ao grupo de beneficiários atual, pela saída de algum beneficiário que esteja com preços defasados ou ainda, por alterações nas faixas etárias.

Já a evolução dos preços em planos hospitalares está relacionada aos reajustes técnicos ou também pela entrada e saída de clientes. O que fica claro é que os percentuais de reajuste para planos de saúde nos dois anos analisados foram superiores a inflação medida pelos indicadores como o IPCA (índice nacional de preços ao consumidor amplo). Um exemplo é o principal produto da empresa, os planos empresariais hospitalares onde o reajuste entre janeiro de 2015 e dezembro de 2016 foi de 35,01% enquanto o IPCA no período foi de 17,63%. Conforme citado anteriormente, estes 17,3% de diferença estão relacionados a inflação dos custos médicos e recomposição de margens.

Além das despesas assistenciais, a empresa estudada possui outros nove grupos de despesas que serão utilizadas dentro do balanço:

- Receitas financeiras: tratam-se de receitas de investimentos da empresa. Aproximadamente 90% deste grupo está relacionado ao valor que fica depositado na ANS como um “seguro” aos beneficiários caso a operadora venha a ter suas atividades encerradas.
- Despesas financeiras: despesas relacionadas a operações bancárias relacionadas a investimentos e capital de giro.
- Outras despesas operacionais: tratam-se de descontos contratuais, despesas com cobrança, taxas diversas relacionadas a contratos, entre outras.
- Despesas com pessoal próprio: tratam-se das despesas com salários e encargos dos colaboradores da operadora.
- Despesas com serviços de terceiros: despesas relacionadas a contratos de prestação de serviços entre eles a limpeza, segurança, manutenção, entre outros.
- Despesas com localização e funcionamento: nesta categoria enquadram-se basicamente aluguéis e contas de luz, água, telefone, entre outras.

- Despesas com publicidade e propaganda: tratam-se das despesas relacionadas a área de marketing.
- Despesas com tributos e contribuições: despesas relacionadas ao pagamento de taxas diversas como licenças municipais, taxas da ANS, alvarás, entre outras.
- Despesas administrativas diretas: tratam-se das despesas das operações administrativas. Nela estão contados materiais para escritório, manutenção das áreas administrativas, TI, entre outras áreas.

Devido a característica deste grupo de despesas e também por não se tratarem de custos (as despesas assistenciais são tratadas como o custo da operação), se optou em utilizar neste cálculo reajustes inflacionários para as categorias. Entende-se que algumas despesas tem variações em alguns meses específicos mas optou-se em uma análise integral da empresa até por que o grupo de todas estas despesas corresponde a menos de 30% das despesas da companhia.

Analisados os comportamentos das receitas, custos e despesas da empresa, partiu-se para a elaboração do modelo de projeção orçamentária para ciclos futuros. A partir da necessidade colocada pela *Controller* de ter um modelo que tivesse a rapidez necessária para simularem análise de cenários e que chegassem ao resultado final da empresa, optou-se em fazer um Painel de Controle onde todas as informações necessárias são inseridas, o modelo realiza alguns cálculos pré-definidos e apresenta uma projeção de resultado final para o ciclo analisado.

A Figura 1 demonstra a forma como se apresenta o painel de controle da empresa.

Figura 1: Painel de controle orçamentário

PAINEL DE CONTROLE	
Indicadores Anuais Projetados	
IPCA Próximo Ciclo	4,04%
IPCA Ciclo Atual	3,09%
% Reajuste Planos Familiares	
% Reajuste Planos Empresarial Ambulatorial	8,80%
% Reajuste Planos Empresarial Hospitalar	12,02%
% Variação Despesas Assistenciais:	
Familiar Ambulatorial	9,00%
Familiar Hospitalar	15,00%
Empresarial Ambulatorial	7,00%
Empresarial Hospitalar	12,00%
% Variação do Número de Usuários:	
Familiar Ambulatorial	2,00%
Familiar Hospitalar	2,00%
Empresarial Ambulatorial	5,00%
Empresarial Hospitalar	5,00%
Dados Retirados do Último Mês Disponível	
Número de Beneficiários	
Familiar Ambulatorial	2.426
Familiar Hospitalar	4.185
Empresarial Ambulatorial	40.955
Empresarial Hospitalar	39.291
Receita Por Beneficiário	
Familiar Ambulatorial	R\$ 142,85
Familiar Hospitalar	R\$ 268,35
Empresarial Ambulatorial	R\$ 82,26
Empresarial Hospitalar	R\$ 177,72
Dados a serem calculados últimos 6 meses	
Mediana Despesas Assistenciais (mensal)	
Familiar Ambulatorial	R\$ 69,02
Familiar Hospitalar	R\$ 214,89
Empresarial Ambulatorial	R\$ 54,46
Empresarial Hospitalar	R\$ 151,88
Dados a serem retirados do último DRE anual divulgado	
Receitas Financeiras	R\$4.139.868,15
Despesas Financeiras	R\$1.862.074,28
Outras Despesas Operacionais	R\$2.748.904,16
Despesas com Pessoal Próprio	R\$6.012.875,42
Despesas com Serviços de Terceiros	R\$ 848.449,95
Despesas com Localização e Funcionamento	R\$2.679.180,93
Despesas com Publicidade e Propaganda	R\$1.757.049,37
Despesas com Tributos e Contribuições	R\$ 284.766,64
Despesas Administrativas Diretas	R\$ 450.027,84

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste painel de controle, todas as informações necessárias para elaboração do orçamento da empresa são colocadas e geram um resultado para os doze meses seguintes. Os dados acima são relativos a uma análise hipotética e que poderia ser válida para o ano de 2018. Alguns dados devem ser atualizados pela organização pois são informações retiradas nos documentos de 2015 e 2016 da empresa.

Abaixo serão analisados a origem de cada um dos itens apresentados na figura 1. Inicialmente os indicadores projetados:

- IPCA ciclo atual e próximo ciclo: este indicador será utilizado para reajuste das despesas e receitas financeiras da empresa (despesas financeiras, despesas com publicidade e propaganda, entre outras). Partindo da premissa que a melhor fonte destes valores seria o último balanço apresentado, necessita-se reajustar a inflação integral do ciclo atual e também calcula-se a inflação proporcional para os próximos ciclos. Vale destacar que em todos os indicadores, quando for citado ciclos futuros, representará o reajuste proporcional para estes ciclos. Exemplificando, no mês 1 será utilizado 1/12 do reajuste proposto, no mês 2, será reajustado 2/12 e assim sucessivamente.
- % Reajuste planos familiares: trata-se do reajuste dos planos familiares no percentual definido pela ANS para estes planos e que será efetivado no aniversário do plano. A empresa estudada não tem

nenhuma gerência deste reajuste então será utilizada uma previsão que a área de controladoria tem para o reajuste.

- % reajuste planos empresariais: Nesta análise será utilizado o reajuste que estrategicamente será necessário para recomposição das margens. Deverá ser definido pela diretoria pois será um indicador a ser buscado pela área que realiza as negociações com a empresa. O reajuste colocado será o valor que a empresa pretende atingir no último mês do ciclo futuro analisado e será proporcionalmente dividido ao longo do ano.
- % variação despesas assistenciais: Trata-se de um indicador difícil de ser calculado mas trata-se da expectativa que a organização tem para a despesa assistencial média que reajustará ao longo do ciclo projetado. Seria o valor que a empresa pretende desembolsar por beneficiário no último mês do ciclo futuro estudado. Na previsão orçamentária apresentada será utilizada uma média dos últimos ciclos. Este indicador é considerado o mais difícil de ser previsto pois independe de qualquer controle que a empresa possa ter. Mas deve seguir históricos que a empresa possui. Outro indicador importante é a variação que a empresa terceirizada de inteligência de mercado que pesquisa a sinistralidade em todo o Brasil está sugerindo no preço dos planos para ciclos futuros.
- % Variação do número de beneficiários: este indicador vem do planejamento estratégico comercial. Trata-se de quantos usuários a empresa pretende conquistar ou reduzir ao longo do próximo ciclo para cada um dos grupos de produtos estudados.

Estes são os indicadores em termos percentuais que reajustarão os dados colocados nas outras categorias. O próximo grupo de informações necessárias são as relacionadas ao último mês que a empresa tem disponível. Vale ressaltar que quanto mais atualizadas estiverem as informações inseridas neste grupo de indicadores, mais assertiva será a projeção do orçamento.

- Número de beneficiários: o dado mais assertivo para número de beneficiários será o que se tem no momento da elaboração do orçamento pois deve ser analisado o grupo atual e não o grupo médio ou de ciclos passados.

- Receita por beneficiário: deve ser utilizada a receita do último ciclo pois, como analisado anteriormente, a receita possui atualizações mensais e o último mês apresenta a realidade mais próxima que se tem. É um ponto de partida para a análise das receitas em ciclos futuros.

O terceiro grupo a ser analisado será o custo efetivo da operação. Seria o grupo das despesas assistenciais. Conforme análise realizada, para este indicador será utilizada a mediana dos últimos seis meses (retirando-se os dois extremos). Deve ser utilizado o dado que se tiver mais atualizado possível.

O quarto grande grupo são os dados a serem retirados do último DRE. São as receitas financeiras, despesas financeiras, outras despesas operacionais, despesas com pessoal próprio, despesas com serviços de terceiros, despesas com localização e funcionamento, despesas com publicidade e propaganda, despesas com tributos e contribuições e despesas administrativas diretas. Este grupo será reajustado conforme a inflação do ciclo analisado somada a inflação prevista para ciclos futuros de forma proporcional.

Colocando-se todos os dados no painel de controle, automaticamente são gerados os resultados por plano de saúde conforme exemplifica a tabela 6.

Tabela 6: Análise por produto gerada após inserção dos dados no painel de controle

EMPRESARIAL AMBULATORIAL						
Mês	Número de Beneficiários	Receita Média p/ Beneficiário	Receita Total	Despesa Média por Beneficiário	Despesa Total	Margem de contribuição do plano
Janeiro	41126	R\$ 82,86	R\$ 3.407.804,26	R\$ 54,78	R\$ 2.252.767,60	R\$ 1.155.036,66
Fevereiro	41296	R\$ 83,47	R\$ 3.446.856,10	R\$ 55,10	R\$ 2.275.234,33	R\$ 1.171.621,77
Março	41467	R\$ 84,07	R\$ 3.486.113,82	R\$ 55,41	R\$ 2.297.809,48	R\$ 1.188.304,34
Abril	41638	R\$ 84,67	R\$ 3.525.577,43	R\$ 55,73	R\$ 2.320.493,05	R\$ 1.205.084,37
Maio	41808	R\$ 85,28	R\$ 3.565.246,91	R\$ 56,05	R\$ 2.343.285,05	R\$ 1.221.961,86
Junho	41979	R\$ 85,88	R\$ 3.605.122,28	R\$ 56,37	R\$ 2.366.185,47	R\$ 1.238.936,81
Julho	42150	R\$ 86,48	R\$ 3.645.203,52	R\$ 56,68	R\$ 2.389.194,31	R\$ 1.256.009,22
Agosto	42320	R\$ 87,09	R\$ 3.685.490,65	R\$ 57,00	R\$ 2.412.311,57	R\$ 1.273.179,08
Setembro	42491	R\$ 87,69	R\$ 3.725.983,66	R\$ 57,32	R\$ 2.435.537,26	R\$ 1.290.446,40
Outubro	42661	R\$ 88,29	R\$ 3.766.682,54	R\$ 57,64	R\$ 2.458.871,36	R\$ 1.307.811,18
Novembro	42832	R\$ 88,90	R\$ 3.807.587,31	R\$ 57,95	R\$ 2.482.313,89	R\$ 1.325.273,42
Dezembro	43003	R\$ 89,50	R\$ 3.848.697,96	R\$ 58,27	R\$ 2.505.864,85	R\$ 1.342.833,11

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 6 é possível verificar que o número de beneficiários, receita média por beneficiário e despesa média por beneficiário aumentaram conforme indicadores propostos no painel de controle.

A tabela 7 apresenta todos os planos consolidados a partir dos dados inseridos.

Tabela 7: Análise de todos os produtos de forma compilada.

TODOS PLANOS						
Mês	Número de Beneficiários	Receita Média p/ Beneficiário	Receita Total	Despesa Média por Beneficiário	Despesa Total	Margem de contribuição do plano
Janeiro	87202	R\$ 137,32	R\$ 11.974.246,80	R\$ 107,64	R\$ 9.386.126,34	R\$ 2.588.120,46
Fevereiro	87548	R\$ 138,53	R\$ 12.127.969,49	R\$ 108,61	R\$ 9.508.216,49	R\$ 2.619.753,00
Março	87893	R\$ 139,74	R\$ 12.282.521,77	R\$ 109,58	R\$ 9.630.954,03	R\$ 2.651.567,74
Abril	88239	R\$ 140,96	R\$ 12.437.903,61	R\$ 110,55	R\$ 9.754.338,93	R\$ 2.683.564,68
Mai	88584	R\$ 142,17	R\$ 12.594.115,02	R\$ 111,51	R\$ 9.878.371,21	R\$ 2.715.743,81
Junho	88929	R\$ 143,39	R\$ 12.751.156,01	R\$ 112,48	R\$ 10.003.050,86	R\$ 2.748.105,15
Julho	89275	R\$ 144,60	R\$ 12.909.026,57	R\$ 113,45	R\$ 10.128.377,89	R\$ 2.780.648,69
Agosto	89620	R\$ 145,81	R\$ 13.067.726,71	R\$ 114,42	R\$ 10.254.352,29	R\$ 2.813.374,42
Setembro	89965	R\$ 147,03	R\$ 13.227.256,41	R\$ 115,39	R\$ 10.380.974,06	R\$ 2.846.282,36
Outubro	90311	R\$ 148,24	R\$ 13.387.615,69	R\$ 116,36	R\$ 10.508.243,20	R\$ 2.879.372,49
Novembro	90656	R\$ 149,45	R\$ 13.548.804,54	R\$ 117,32	R\$ 10.636.159,72	R\$ 2.912.644,82
Dezembro	91002	R\$ 150,67	R\$ 13.710.822,97	R\$ 118,29	R\$ 10.764.723,61	R\$ 2.946.099,35

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 7 torna-se bastante relevante no momento em que se deseja realizar uma análise integral dos planos da empresa. Ele dará uma visão global do comportamento de receitas e despesas por beneficiário ao longo dos meses.

Realizadas estas análises, é possível apresentar o DRE da empresa para os ciclos futuros estudados. A tabela 8 apresenta o DRE da empresa conforme informações planejadas hipoteticamente para este trabalho.

Tabela 8: DRE Projetado

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total
Receitas Mensalidades	R\$ 11.974.246,80	R\$ 12.127.989,49	R\$ 12.282.521,77	R\$ 12.437.903,81	R\$ 12.594.115,02	R\$ 12.751.168,01	R\$ 12.909.028,57	R\$ 13.067.728,71	R\$ 13.227.258,41	R\$ 13.387.615,89	R\$ 13.548.804,54	R\$ 13.710.822,97	R\$ 154.019.165,80
(-) Tributos Diretos (1,8%)	R\$ 191.897,95	R\$ 194.047,51	R\$ 196.520,35	R\$ 199.006,46	R\$ 201.505,84	R\$ 204.018,50	R\$ 206.544,43	R\$ 209.083,63	R\$ 211.638,10	R\$ 214.201,95	R\$ 216.780,87	R\$ 219.373,17	R\$ 2.464.306,65
Receitas Mensalidades Líquido	R\$ 11.782.348,85	R\$ 11.933.941,98	R\$ 12.086.001,42	R\$ 12.238.897,35	R\$ 12.392.609,18	R\$ 12.547.149,52	R\$ 12.702.484,15	R\$ 12.858.645,08	R\$ 13.015.620,31	R\$ 13.173.413,94	R\$ 13.332.023,67	R\$ 13.491.449,80	R\$ 151.554.859,15
Receitas Financeiras	R\$ 366.870,64	R\$ 357.972,10	R\$ 359.133,56	R\$ 360.285,03	R\$ 361.456,49	R\$ 362.617,95	R\$ 363.779,41	R\$ 364.940,88	R\$ 366.102,34	R\$ 367.263,80	R\$ 368.425,27	R\$ 369.586,73	R\$ 4.358.384,19
Total de Receitas	R\$ 12.149.219,49	R\$ 12.291.914,08	R\$ 12.445.134,98	R\$ 12.599.192,18	R\$ 12.754.065,67	R\$ 12.909.767,47	R\$ 13.066.264,36	R\$ 13.223.568,96	R\$ 13.381.722,65	R\$ 13.540.677,84	R\$ 13.700.448,94	R\$ 13.861.036,53	R\$ 155.913.243,14
Despesas Assistenciais	R\$ 9.398.128,34	R\$ 9.508.278,49	R\$ 9.630.954,03	R\$ 9.754.338,83	R\$ 9.878.371,21	R\$ 10.003.050,88	R\$ 10.128.377,89	R\$ 10.254.362,29	R\$ 10.380.974,08	R\$ 10.508.243,20	R\$ 10.638.159,72	R\$ 10.764.723,61	R\$ 120.833.888,83
Despesas Financeiras	R\$ 180.490,11	R\$ 181.012,53	R\$ 181.534,94	R\$ 182.057,36	R\$ 182.579,77	R\$ 183.102,19	R\$ 183.624,60	R\$ 184.147,02	R\$ 184.669,44	R\$ 185.191,85	R\$ 185.714,27	R\$ 186.236,68	R\$ 1.980.380,77
Outras Despesas Operacionais	R\$ 236.925,00	R\$ 237.896,22	R\$ 238.467,44	R\$ 239.238,66	R\$ 240.009,88	R\$ 240.781,10	R\$ 241.552,32	R\$ 242.323,54	R\$ 243.094,76	R\$ 243.865,98	R\$ 244.637,20	R\$ 245.408,42	R\$ 2.894.000,48
Despesas com Pessoal Próprio	R\$ 518.245,05	R\$ 519.930,00	R\$ 521.616,94	R\$ 523.303,89	R\$ 524.990,83	R\$ 526.677,78	R\$ 528.364,73	R\$ 530.051,67	R\$ 531.738,62	R\$ 533.425,56	R\$ 535.112,51	R\$ 536.799,45	R\$ 6.330.255,03
Despesas com Serviços de Terceiros	R\$ 73.128,96	R\$ 73.565,00	R\$ 73.803,03	R\$ 73.841,07	R\$ 74.079,11	R\$ 74.317,15	R\$ 74.555,18	R\$ 74.793,22	R\$ 75.031,26	R\$ 75.269,29	R\$ 75.507,33	R\$ 75.745,37	R\$ 893.233,97
Despesas com Localização e Funcionamento	R\$ 230.915,63	R\$ 231.687,29	R\$ 232.418,95	R\$ 233.170,80	R\$ 233.922,26	R\$ 234.673,92	R\$ 235.425,58	R\$ 236.177,24	R\$ 236.928,90	R\$ 237.680,56	R\$ 238.432,22	R\$ 239.183,88	R\$ 2.820.587,03
Despesas com Publicidade e Propaganda	R\$ 151.438,13	R\$ 151.931,08	R\$ 152.424,03	R\$ 152.916,98	R\$ 153.409,93	R\$ 153.902,88	R\$ 154.395,83	R\$ 154.888,78	R\$ 155.381,73	R\$ 155.874,68	R\$ 156.367,63	R\$ 156.860,58	R\$ 1.849.792,29
Despesas com Tributos e Contribuições	R\$ 24.549,72	R\$ 24.623,81	R\$ 24.703,51	R\$ 24.783,40	R\$ 24.863,29	R\$ 24.943,18	R\$ 25.023,08	R\$ 25.102,97	R\$ 25.182,86	R\$ 25.262,76	R\$ 25.342,65	R\$ 25.422,54	R\$ 299.797,57
Despesas Administrativas Diretas	R\$ 38.787,40	R\$ 38.913,88	R\$ 39.039,92	R\$ 39.166,17	R\$ 39.292,43	R\$ 39.418,89	R\$ 39.544,95	R\$ 39.671,20	R\$ 39.797,46	R\$ 39.923,72	R\$ 40.049,98	R\$ 40.176,24	R\$ 473.781,81
Total de Despesas	R\$ 10.820.956,33	R\$ 10.947.355,87	R\$ 11.074.762,78	R\$ 11.202.817,07	R\$ 11.331.516,72	R\$ 11.460.867,75	R\$ 11.590.864,16	R\$ 11.721.507,93	R\$ 11.852.799,08	R\$ 11.984.737,81	R\$ 12.117.323,50	R\$ 12.250.556,77	R\$ 138.555.707,38
Resultado Bruto	R\$ 1.318.873,15	R\$ 1.344.538,21	R\$ 1.370.372,20	R\$ 1.396.375,11	R\$ 1.422.546,95	R\$ 1.448.887,72	R\$ 1.475.397,41	R\$ 1.502.076,02	R\$ 1.528.923,57	R\$ 1.555.940,04	R\$ 1.583.125,43	R\$ 1.610.479,76	R\$ 17.557.535,56
IRPJ / CSLL (35%)	R\$ 461.895,60	R\$ 470.588,37	R\$ 479.630,27	R\$ 488.731,29	R\$ 497.891,43	R\$ 507.110,70	R\$ 516.389,09	R\$ 525.728,61	R\$ 535.123,25	R\$ 544.579,01	R\$ 554.083,90	R\$ 563.687,91	R\$ 6.145.137,44
Resultado Líquido	R\$ 857.077,55	R\$ 873.949,84	R\$ 890.741,93	R\$ 907.643,82	R\$ 924.655,52	R\$ 941.777,01	R\$ 959.008,31	R\$ 976.348,42	R\$ 993.800,32	R\$ 1.011.361,02	R\$ 1.029.037,53	R\$ 1.046.811,84	R\$ 14.412.398,11

Fonte: Elaborado pelo autor

Ressalta-se que há duas linhas do DRE relacionadas a tributos. A primeira linha de tributos diretos trata-se da média do ano de 2016. Nesta categoria incluem-se tributos como ISS, PIS e COFINS. A outra linha relacionada a tributos apresenta o imposto de renda para pessoas jurídicas e contribuição social sobre o lucro líquido.

Diante do exposto no DRE, passou-se a comparar o resultado projetado em relação ao resultado realizado nos últimos períodos. Por utilizarem-se premissas otimistas devido ao fim da crise e redução da inflação, havia-se a expectativa que para validação do modelo, o resultado encontrado fosse superior ao resultado dos anos de 2015 e 2016, onde houveram lucros de 5,4 e 5,1 milhões respectivamente.

A empresa está com necessidade de investimentos a curto prazo e necessitará de anos com resultados melhores que os apurados em 2015 e 2016. No ano de 2017 a empresa já espera resultados próximos a R\$10 milhões. E foram premissas como as deste ano que foram utilizadas no orçamento hipotético realizado, considerando um cenário conservador. Sendo assim um resultado de 11,4 milhões mostrou-se adequado frente ao planejamento da empresa.

Em entrevista realizada com a *Controller* para apresentação do modelo, foi relatado o seguinte:

“...o modelo apresentado seguiu as premissas propostas. Apresenta a possibilidade de se terem diferentes cenários dentro de um único painel de controle. Dá agilidade e dinâmica ao processo orçamentário e utiliza premissas relevantes na condução da geração de um resultado coerente.’...’ Nosso desafio interno será ter um planejamento estratégico comercial adequado, realista e factível. E também uma inteligência para entender os deslocamentos possíveis nos percentuais de aumento na sinistralidade. Um ponto que acredito ser ideal seria a possibilidade de termos como lançar eventos únicos dentro do modelo. Um exemplo seria uma causa trabalhista ou uma cirurgia de grande custo e que alteraria o resultado de um mês pontual”.

A partir deste relato considerou-se atingidos os objetivos propostos pelo trabalho e sugere-se como etapa seguinte a apresentação do modelo para a diretoria da empresa e inclusão de um campo mensal relacionado a eventos únicos com necessidade de previsão para aumentar a dinâmica orçamentária da empresa.

5 CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi a criação de um modelo de planejamento orçamentário para uma operadora de planos de saúde seguido de sua avaliação. Trata-se de um tema complexo diante das possibilidades de variações nas despesas da empresa visto que se trata de uma atividade de risco. Diante disto, realizaram-se análises no intuito de um entendimento profundo do comportamento destas despesas. Após este entendimento, foi realizada a elaboração do modelo orçamentário.

Quando o modelo foi apresentado frente a expectativa da *Controller*, notou-se uma proximidade do que a empresa estudada busca em relação ao resultado encontrado no DRE.

O modelo proposto foi validado junto a *Controller* da empresa, mostrando-se aplicável já para um ciclo a ser realizado no mês de dezembro de 2017, para elaboração de cenários para 2018.

Vale destacar que ao longo do trabalho, foi realizada a caracterização do mercado de planos de saúde no Brasil.

Com isto, se concluí que os objetivos propostos no trabalho foram alcançados e podem ser aplicados para a empresa estudada. Sendo um estudo de caso, entende-se que a metodologia escolhida foi adequada frente aos resultados encontrados e *feedback* recebido da empresa estudada.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Dados do Setor.** Disponível em <www.ans.gov.br>. Acesso em: 08 Out 2017.

ALVES JÚNIOR, Antônio de Assis. **Modelo Estatístico para Elaboração do Orçamento a Receita Operacional de um Hospital utilizando Métodos de Previsão de Séries Temporais.** Belo Horizonte: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

Associação Brasileira de Planos de Saúde (ABRAMGE). **Revista Cenário em Saúde.** [S.l: s.n], 2017.

ATZ, Fernando. **Custos e orçamento para a tomada de decisão.** São Leopoldo: Unisinos, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Persona, 1995.

BETHLEM, Antonio de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, F.; COSTA, D.; MOREIRA, B.; PINTO, K. **Proposta de um modelo de orçamento de resultado utilizando métodos estatísticos de previsão.** Revista de Administração da Unimep. v. 14 n. 3, 2016.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira: Essencial.** 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GUINDANI, A. A.; GUINDANI, R. A; CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S. **Planejamento estratégico orçamentário.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

HAIR JR., Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur, SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** 1ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial.** 11ª Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

HONG, Yun Ching. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing**. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1989

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. São Paulo: Thomson, 2004.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

SECURATO, José Roberto. **Decisões financeiras em condições de risco**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, L; MACHADO, L; SACCOL, A; AZEVEDO, D. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 4ª Edição Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM A CONTROLLER DA EMPRESA

- Vocês já aplicaram alguma metodologia orçamentária?
- Quais as dificuldades que a empresa encontrou para ter um orçamento em outras ocasiões?
- Já houve algum tipo de comparação entre orçamento projetado e realizado?
- Quais as características básicas de um modelo de previsão orçamentária para a empresa?
- Quais outras premissas seriam ideais de estarem presentes no orçamento?

Outros tópicos a serem abordados:

- Áreas que participariam do processo de orçamento;
- Cronograma de preparo do orçamento;
- Indicadores a serem utilizados na aplicação do orçamento para períodos futuros;

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM A CONTROLLER DA EMPRESA PARA APRESENTAÇÃO DO MODELO

- O modelo apresentado encontra-se adequado para as necessidades da empresa?
- Quais adaptações poderiam ser realizadas?
- A partir das premissas utilizadas na elaboração do orçamento, o resultado anual projetado encontra-se adequado frente as projeções realizadas pelos acionistas?
- Quais seriam os próximos passos para a implementação deste modelo na empresa?