

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**JULIANA PRISCILA WELTER ALVES**

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EM UMA  
EMPRESA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE**

**São Leopoldo  
2020**

JULIANA PRISCILA WELTER ALVES

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EM UMA  
EMPRESA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE**

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

Orientador: Prof. Ms. Marcos Sebastião Baum

São Leopoldo

2020

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....</b>	<b>3</b>
<b>2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Contabilidade Gerencial .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Orçamento.....	8
2.1.2 Sociedade Cooperativa .....	12
<b>2.2 Entendimento aprofundado do problema .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Apresentação da solução.....</b>	<b>16</b>
<b>3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>5 COMENTÁRIOS FINAIS.....</b>	<b>22</b>

## 1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

A contabilidade é e sempre foi uma das ferramentas utilizadas pelo homem para controlar seus bens, direitos e dívidas desde os primórdios das civilizações. Conforme Marion (2009, p. 28), “a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”. Dentro da contabilidade, o planejamento orçamentário é um instrumento valioso para este controle. Este planejamento aumenta as expectativas das empresas para alcançarem seus objetivos minimizando improvisos financeiros, antecipando tendências e estabelecendo estratégias de mercado.

No cenário econômico atual, é muito importante que as empresas inovem e transformem seu modo de trabalhar visando a redução de custos e maximizando resultados. O planejamento orçamentário é fundamental para qualquer empresa, independentemente de seu porte e área de atuação.

Desta forma, este artigo visa o estudo do processo de elaboração orçamentária em uma empresa operadora e prestadora de planos de saúde. A empresa estudada será denominada Cooperativa Saúde, visando a preservação da identidade da mesma.

Atuando há mais de 30 anos no ramo da saúde, a Cooperativa Saúde viu-se em grande desenvolvimento e expansão, aumentando seu quadro de cooperados, colaboradores, clientes e parceiros. Os processos internos foram aprimorados no mesmo ritmo que seu crescimento. Um dos processos implementados na empresa foi o planejamento e controle orçamentário. No atual contexto, a empresa possui este processo dividido em duas etapas: uma realizada internamente, sendo mais sucinta, focada apenas em receitas e despesas. Internamente, a empresa é dividida por centros de custos administrativos e assistenciais, sendo o orçamento elaborado separado por centros de custos, denominado Orçamento por Centros de Custos; a outra etapa é realizada externamente, por um assessor. Este orçamento, denominado Orçamento Geral, é mais complexo, com base em estudos de mercado, focando nas receitas, custos e despesas da operadora.

O objetivo deste estudo é a busca por uma metodologia para elaboração do orçamento que una os dois modelos já existentes, devido a necessidade de internalizar o Orçamento Geral. Esta unificação será denominada Orçamento Consolidado. Um dos principais objetivos é a independência da Cooperativa Saúde,

tendo como principais interessados os diretores da empresa, seguindo as gerências e coordenadores de área.

Já os objetivos específicos são voltados a:

- a) Identificar conceitos de orçamento;
- b) Avaliar metodologias para embasar a elaboração do orçamento;
- c) Estruturar uma metodologia para o Orçamento Consolidado.

O estudo foi dividido em 5 capítulos, sendo esta primeira descritiva um parecer a respeito do projeto e problema identificado, seguindo da proposta de solução subdividida entre revisão da literatura, entendimento do problema e uma possível solução. Posteriormente, será demonstrado o retorno previsto da solução, aplicação e avaliação da solução e as considerações finais.

## **2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

Diversos autores afirmam que a contabilidade surgiu desde que o homem sentiu a necessidade de ter controle sobre seus bens, direitos e dívidas. Há relatos bibliográficos que afirmam seu aparecimento já na idade pré-histórica, através de registros pictográficos com símbolos rudimentares.

O autor Franco (2009, p. 21) define a contabilidade como,

É a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisão – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Ribeiro (2017, p. 20) descreve como objeto da contabilidade o “patrimônio das entidades econômico-administrativas”; já seu objetivo, o autor cita “permitir o estudo, o controle e a apuração de Resultados diante dos fatos decorrentes da gestão do Patrimônio [...]”. Seguindo o pensamento de Ribeiro (2017, p. 20), a finalidade da contabilidade é “fornecer informações de ordem econômica e financeira sobre o patrimônio, para facilitar as tomadas de decisão por parte dos seus usuários.”

Nota-se que ambos os autores mencionam que a contabilidade é a ciência que estuda o resultado das entidades através dos fatos ocorridos no seu patrimônio. Tais fatos podem ser observados através das demonstrações contábeis.

De acordo com o artigo 176 da Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976, que rege as Sociedades por Ações, as entidades deverão demonstrar com clareza a situação do seu patrimônio através das seguintes demonstrações contábeis

- I – balanço patrimonial;
- II – demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados;
- III – demonstração do resultado do exercício; e
- IV – demonstração dos fluxos de caixa; e
- V – se companhia aberta, demonstração do valor adicionado.

O Balanço Patrimonial é, segundo Ribeiro (2017, p. 297) “a demonstração contábil que evidencia, resumidamente, o patrimônio da empresa, quantitativa e qualitativamente.” Quanto à Demonstração dos Lucros ou Prejuízos acumulados, Ribeiro (2017, p. 309) define como “relatório contábil que tem por finalidade evidenciar o saldo inicial da conta Lucros ou Prejuízos Acumulados, os ajustes de Exercícios anteriores, as reversões de reservas, o Lucro Líquido do Exercício e sua destinação.”

A Demonstração do Resultado do Exercício, conforme Ribeiro (2017, p. 302) “evidencia o resultado que a empresa obteve (lucro ou prejuízo), no desenvolvimento de suas atividades durante um determinado período [...]”. O mesmo autor ainda traz as definições para Demonstração dos Fluxos de Caixa “relatório contábil que tem por fim evidenciar as transações ocorridas em um determinado período e que provocaram modificações no saldo de caixa da empresa” (RIBEIRO, 2017, p. 321) e Demonstração do Valor Adicionado

[...] evidencia o quanto de riqueza uma empresa produziu, isto é, o quanto ela adicionou de valor aos seus fatores de produção, e o quanto e de que forma essa riqueza foi distribuída [...] bem como a parcela da riqueza não distribuída. (RIBEIRO, 2017, p.327).

As demonstrações contábeis são essenciais às empresas, pois auxiliam os usuários da informação contábil a análise dos resultados da entidade.

A contabilidade vem evoluindo através dos anos, em todas as partes do mundo. Com essa evolução, as empresas também sentiram a necessidade de se atualizarem quanto aos seus métodos de controle.

## 2.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade auxilia no controle das operações da empresa, facilitando o planejamento estratégico e apoiando na tomada de decisão. As informações oriundas da contabilidade podem ser utilizadas por diferentes públicos, considerando que cada um possui uma necessidade específica.

Dentre as diversas ramificações e informações que a contabilidade fornece, está a Contabilidade Gerencial, que é responsável por fornecer informações para o processo decisório nas organizações.

Neste sentido, Crepaldi e Crepaldi (2019, p. 07) define a contabilidade gerencial como,

[...] o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, por meio de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. Corresponde ao somatório das informações demandadas pela administração da empresa com o objetivo de subsidiar o processo decisório, mas sem desconsiderar os procedimentos utilizados pela contabilidade societária.

Complementando este pensamento, Padoveze (2010, p. 33) traz o que diz a Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos,

Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

Padoveze (2010, p.34) ainda explica que a contabilidade gerencial tem a “função de criação de valor” e apresenta os estágios evolutivos, de acordo com a IFAC – International Federation of Accountants ou Federação Internacional de Contadores:

Quadro 1 – Estágios da Contabilidade Gerencial – Geração de Valor

Estágio	Definição
Estágio 1	Antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos
Estágio 2	Por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade
Estágio 3	Por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos
Estágio 4	Por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional.

Fonte: Adaptado de Padoveze (2010)

Atualmente a contabilidade gerencial está se consolidando em um novo estágio, chamado estágio 5, centrando nas atividades e sistemas de informações de monitoramento da estratégia.

Padoveze (2010) explica que, apesar de importante, não existe nas empresas uma área física chamada Contabilidade Gerencial, mas ela existe através da ação de seus colaboradores. O autor explica que Contabilidade Gerencial “[...] significa gerenciamento da informação contábil. [...] gerenciamento é ação [...] Contabilidade Gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento de administração.” (PADOVEZE, 2010, p. 40).

Destaca-se, portanto, a importância da contabilidade gerencial nas organizações, pois através de suas informações é possível a análise de cenários para tomada de decisões em diversos aspectos. Ainda seguindo a ideia de Padoveze (2010), o autor nos traz a contabilidade gerencial dividida em blocos, conforme Quadro 2.



Quadro 2 – Bloco de informações gerenciais

<b>Bloco</b>	<b>Gerenciamento</b>	<b>Objetivo</b>
Bloco 1 – Informações que suprirão a alta administração	Gerenciamento Contábil Global	Canalizar informações que sejam apresentadas de forma sintética, com a finalidade de controlar e planejar a empresa
Bloco 2 – Informações que suprirão a média administração	Gerenciamento Contábil Setorial	Canalizar os conceitos de contabilidade por responsabilidade
Bloco 3 – Informações para gerenciar cada um dos produtos ou setores	Gerenciamento Contábil Específico	Detalhar as informações a nível operacional

Fonte: Adaptado de Padoveze (2010)

Concluindo, o fundamento da contabilidade gerencial é o foco no futuro, sendo uma área fundamental no sistema de informações contábeis, tendo como principais ferramentas os orçamentos e a gestão.

### 2.1.1 Orçamento

Muitos autores mencionam que um dos instrumentos mais importantes utilizado nas tomadas de decisões das empresas é o Orçamento Empresarial. Frezatti (2017, p. 41) define o orçamento da seguinte forma,

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Para Hoji (2017, p. 420) “os orçamentos expressam, quantitativamente, as políticas de compras, produção, vendas, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia”.

Seguindo nesta linha de pensamento, Padoveze (2010, p. 517) diz que “orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo dados previstos para o próximo exercício”. O autor também traz uma estrutura informacional, que auxilia no entendimento das etapas do orçamento.

Quadro 3 – Estrutura Orçamentária

Etapa	Características
Comitê Orçamentário	Comitê que decidirá pela visão maior do orçamento anual; normalmente composto pela diretoria, <i>controller</i> e o responsável direto pelo processo orçamentário
Premissas Orçamentárias	Regras maiores e gerais a vigorarem para o próximo orçamento, definidas pelo comitê orçamentário
Modelo do Processo Orçamentário	Modelo coerente com o subsistema institucional do sistema empresa, decorrente de suas crenças e valores
Estrutura Contábil	Definição de diversos critérios como: contabilização de receitas e despesas, distribuição de gastos, estruturação da conta contábil, criação de tabelas de centros de custos, estruturação do plano de contas contábil, entre outros
Sistemas de Apoio	Tecnologias da informação e sistemas de apoio para execução dos cálculos e lançamentos orçamentários no sistema de informação contábil
Relatórios	Definição de relatórios orçamentários de preparação do orçamento e acompanhamento
Cronograma	O <i>controller</i> lidera a execução do cronograma orçamentário em todas as etapas

Fonte: Adaptado de Padoveze (2010)

Vale destacar que, embora o orçamento seja uma ferramenta importante para a tomada de decisão, existem vantagens e limitações em sua aplicação. Hoji (2017, p. 424) cita algumas vantagens

- a) Com a fixação de objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, e por meio da sistematização do processo de planejamento e controle, introduz-se o hábito do exame prévio e minucioso de principais fatores antes da tomada de decisões importantes;
- b) Com base em resultados econômicos e financeiros projetados, decisões financeiras podem ser tomadas com maior grau de acerto; [...]
- g) Tende a melhorar a utilização dos recursos, bem como ajustá-los às atividades prioritárias;
- h) Os controles gerenciais tornam-se mais objetivos.

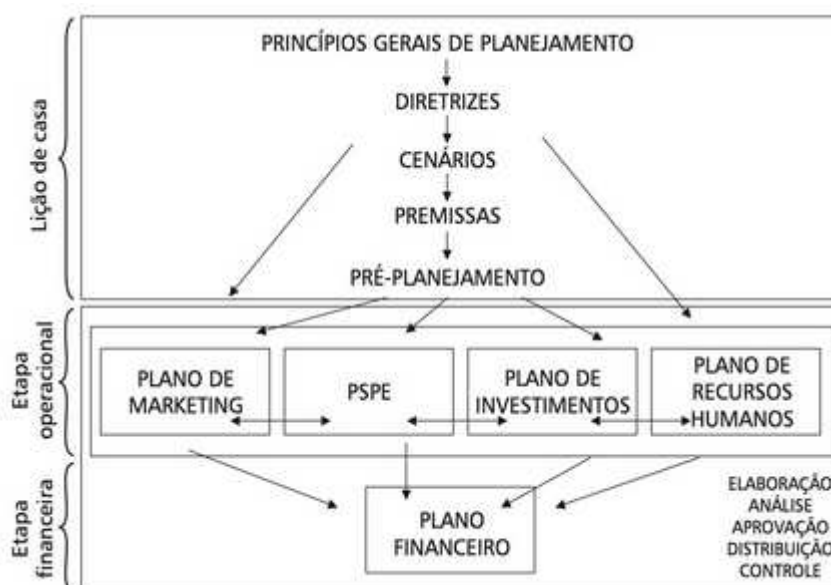
O mesmo autor também cita as limitações

- a) Os orçamentos baseiam-se em estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores, segundo sofisticação dos processos de estimação;
- b) O plano de resultados, por si só, não garante o resultado projetado; deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias; [...]
- d) Os atrasos na emissão de dados realizados prejudicam significativamente a implementação de ajustes em tempo hábil; [...].(HOJI, 2017,p. 424).

Ainda assim, as vantagens de se aplicar esta ferramenta nas empresas ultrapassam suas limitações e proporciona um controle gerencial mais objetivo.

É importante seguir as etapas de elaboração, sendo uma delas, a execução de um cronograma. Para isso, Frezatti (2017) traz uma estrutura de planejamento orçamentário geral, em que utiliza como exemplo uma empresa industrial, porém o autor cita que cada empresa deverá adequar sua sequência de montagem de acordo com seu negócio.

Figura 1 – Planos contidos no orçamento e sua sequência



Fonte: Frezatti (2017)

Com base na estrutura do plano para elaboração da Figura 1, Frezatti (2017, p. 44) destaca os 'princípios gerais de planejamento' como a etapa para a correção das "vulnerabilidades antes do início dos trabalhos" e a mais importante. Nesta etapa, o autor descreve os princípios que devem ser verificados:

- a) Envolvimento administrativo (gestores);
- b) Adaptação organizacional;

- c) Contabilidade por área de responsabilidade;
- d) Orientação por objetivos;
- e) Comunicação integral;
- f) Expectativas realísticas;
- g) Oportunidade;
- h) Aplicação flexível (o plano não deve dominar a organização);
- i) Acompanhamento;
- j) Reconhecimento do esforço individual e do grupo.

Seguindo a estrutura de Frezatti (2017), outros pontos-chaves merecem empenho antes da elaboração efetiva do orçamento. As diretrizes, que direcionam as ações, sendo uma tradução do planejamento estratégico. Já o cenário considera uma análise do momento atual e projeção futura, sendo este item essencial na estruturação das premissas. As premissas geralmente são definidas através de um consenso dos gestores, impactando diretamente nos resultados. Por fim, após o levantamento dos dados mencionados anteriormente pode-se montar o pré-orçamento.

Hoji (2017) apresenta um modelo de orçamento um pouco mais detalhado, contendo em sua estrutura os orçamentos específicos para projeção de:

- Vendas;
- Produção;
- Matérias-primas;
- Mão de obra direta;
- Custos indiretos de fabricação;
- Custo de produção;
- Despesas de vendas e administrativas;
- Investimentos;
- Aplicações financeiras e financiamentos;
- Análise das movimentações financeiras;
- Demonstração do fluxo de caixa projetado;
- Demonstração do resultado projetado.

Complementando a estrutura de orçamentos apresentadas por Hoji (2017, p. 428), o autor destaca que o “modelo deve ser adaptado de acordo com cada

empresa” e que os “cálculos devem seguir critérios únicos” a fim de uniformizar o resultado, independente de que o faça.

Neste contexto, percebe-se que o orçamento nas empresas agrega muito valor na busca por resultado, pois deve-se pensar na empresa como um todo, desde o planejamento estratégico até o planejamento financeiro. Quanto ao orçamento em empresas do ramo da saúde, não foram encontradas referências bibliográficas que foquem diretamente nesta questão, portanto para o estudo serão utilizadas técnicas gerais, adaptadas aos serviços de saúde.

### 2.1.2 Sociedade Cooperativa

Atualmente existem inúmeras empresas que atuam no ramo da saúde, seja operadora de planos ou prestadoras de serviços. Dentro deste mercado, a empresa objeto deste estudo atua na venda de planos de saúde, regulamentados pela Lei 9.656/98, de 03 de junho de 1998, que dispõe sobre os planos de saúde e seguros privados de assistência à saúde. De acordo com a Lei nº 9.656/98, Operadora de Planos de Saúde é “[...] pessoa jurídica constituída sob a modalidade de sociedade civil ou comercial, cooperativa, ou entidade de autogestão, que opere produto, serviço ou contrato de planos de saúde.”

A empresa em questão é constituída em Cooperativa médica, e regulamentada pela Lei n.º 5.764/71, de 16 de dezembro de 1971, que define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providencias. Conforme a Lei n.º 5.764/71 “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas por prestar serviços aos associados [...]”. Estas empresas se distinguem das demais modalidades devido a diversas características como a adesão voluntária, quórum para funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados, neutralidade política, entre outras.

Outro atributo relacionado a cooperativa é destacado por Polonio (2044, p. 38), sendo esta modalidade “constituída para prestar serviços aos associados” e ainda “embora atuando em seu próprio nome, está, em verdade, representando seu associado no negócio”.

No âmbito tributário, as cooperativas se diferem das demais entidades por diversos fatores, dentre eles, um dos mais relevantes e que implica diretamente na contabilização é a separação por atos cooperativos e não cooperativos. De acordo com o artigo 79 da Lei das Cooperativas

Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados para a consecução dos objetivos sociais. Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

Complementando, Polonio (2004, p. 101) explica que

[...] (atos cooperativos) correspondem às atividades de prestação de serviços pela cooperativa aos seus associados. Os atos não cooperativos, por outro lado, são as operações mercantis efetuadas pela sociedade cooperativa, em seu próprio nome, por óbvio, e sem a participação dos cooperados.

Outro aspecto legal que cabe destacar e que impacta nas demonstrações contábeis é a distribuição das despesas. A Lei das Cooperativas trata no artigo 80

As despesas da sociedade serão cobertas pelos associados mediante rateio na proporção direta da fruição de serviços.  
Parágrafo único. A cooperativa poderá, para melhor atender à equanimidade de cobertura das despesas da sociedade, estabelecer:  
I - rateio, em partes iguais, das despesas gerais da sociedade entre todos os associados, quer tenham ou não, no ano, usufruído dos serviços por ela prestados, conforme definidas no estatuto;  
II - rateio, em razão diretamente proporcional, entre os associados que tenham usufruído dos serviços durante o ano, das sobras líquidas ou dos prejuízos verificados no balanço do exercício, excluídas as despesas gerais já atendidas na forma do item anterior.

Polonio (2004, p. 119) traz de maneira mais fácil de compreensão

Essa segregação, não obstante possa ser trabalhosa, é bastante simples, sendo recomendável a criação, no plano de contas da sociedade, de contas contábeis exclusivas para hospedarem as receitas e despesas decorrentes dos atos não cooperativos. A não-segregação das receitas implica a tributação, pelo lucro real, da totalidade das receitas apuradas pela sociedade cooperativa.

A empresa em estudo também deve aderir às normas da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar – que é a agência reguladora responsável pelo setor de planos de saúde do Brasil vinculada ao Ministério da Saúde.

## 2.2 Entendimento aprofundado do problema

O problema definido se refere a metodologia de elaboração do plano orçamentário da empresa Cooperativa Saúde, que atua há mais de 30 anos na região tanto na comercialização de produtos voltados à saúde, quanto na prestação destes serviços.

Por se tratar de uma empresa de grande porte, utiliza há alguns anos a ferramenta de planejamento e controle orçamentário para gestão de receitas, despesas, investimentos e custos. Primeiramente iniciou-se o controle através de um Orçamento Geral, com base em previsões para receitas, custos e despesas, considerando a empresa como um todo, sendo o trabalho elaborado por um assessor externo. Este assessor utiliza uma planilha, com dados como balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, além de cálculos e projeções para crescimento das receitas, custos e despesas e também planejamento para fluxo de caixa e planejamento tributário. Os dados que compõem a planilha foram elaborados por este assessor, não sendo possível detalhar como são realizados os cálculos para definição do orçamento.

O Orçamento Geral, após sua elaboração pelo assessor externo, é apresentado em reunião para os Diretores e Gerentes da cooperativa, o qual é analisado e discutido, podendo ser refeito caso necessário. Posteriormente, é apresentado pelo Presidente da cooperativa e aprovado em assembleia geral.

Com o passar dos anos, a empresa viu-se em grande crescimento de clientes, cooperados e colaboradores. Acompanhando seu crescimento, também se verificou a necessidade de um acompanhamento mais minucioso de seus resultados; foi então que a empresa iniciou o processo de planejamento orçamentário por centros de custos, sendo realizado internamente pela área da Contabilidade.

Este Orçamento por Centros de Custos não abrange as informações de toda a empresa, pois algumas contas contábeis não possuem a necessidade de separar por centro de custo. Por exemplo, receitas com planos de saúde, que podem ser familiares ou empresariais (de acordo com as modalidades ofertadas) por se tratar de comercialização realizada pela operadora, não exige a necessidade da divisão por centros de custos. Já as receitas com atendimentos particulares, que contabilizam diretamente pela prestadora, devem contabilizar no centro de custo

onde foi realizado o procedimento, pois ali também entrará os custos com o atendimento, como materiais de consumo médico e medicamentos, por exemplo.

O Orçamento por Centros de Custos é realizado através de planilha elaborada especificamente para a Cooperativa Saúde. Inicialmente o orçamento era elaborado em planilhas separadas para cada centro de custo. Após a análise das dificuldades encontradas na elaboração do orçamento, a planilha passou por uma customização que possibilitou a elaboração do Orçamento por Centros de custos em apenas uma planilha, centralizando assim as informações de folha de pagamento dos colaboradores e cooperados, listagem dos contratos fixos e variáveis, gastos com água e energia elétrica, e os valores realizados no período anterior, utilizados como base para o orçamento do exercício seguinte.

Este orçamento é realizado pela Contabilidade com interface com as demais áreas da empresa. Primeiramente, é realizado contato com os gestores dos centros de custos informando o período de elaboração do orçamento, para que todos possam iniciar o levantamento de suas necessidades como investimentos, aumentos de quadro ou estrutura, entre outros. Também é solicitado ao setor de Gestão de Pessoas o quadro de colaboradores atualizado para que cada gestor valide informações como quantidade de colaboradores e salários. Em relação as despesas variáveis como material de expediente, manutenções diversas, entre outras, assim como para as receitas por centros de custos, é utilizada a média dos valores realizados conforme o último balanço fechado. Sobre esta média é aplicado o percentual de reajuste, o qual é repassado pela gerência financeira. A gerência financeira realiza reuniões com a Diretoria e o assessor externo para definições destas premissas.

Também é necessário realizar a atualização dos rateios, já que diversas despesas são alocadas por centros de custos. Os critérios de rateio variam de acordo com o tipo de despesa.

Após o levantamento de todos os dados acima, são realizados os cálculos e incluídos os valores solicitados pelos gestores dos centros de custos na planilha orçamentária. O orçamento é compilado e comparado com os valores realizados e orçados do ano anterior. Também é realizado um comparativo das despesas administrativas com o Orçamento Geral, que é realizado pelo assessor externo. Estes comparativos são analisados pela gerência financeira e pela Diretoria e, caso haja a necessidade, a Contabilidade deve justificar ou ajustar os valores orçados, de



acordo com a orientação da gerência financeira. Após realizados todos os ajustes, o orçamento deve passar pela aprovação do presidente da cooperativa.

Nota-se que os dois modelos de orçamentos, ambos com sua importância para a organização, são realizados por pessoas diferentes, o que gera um certo risco para a empresa, principalmente no que diz respeito ao Orçamento Geral. Por ser realizado por um assessor externo, a cooperativa fica dependente deste profissional para a elaboração deste modelo de orçamento, tendo em vista que a cooperativa não detém a técnica da metodologia externa.

Além desta falta de domínio e técnica do Orçamento Geral, há ainda a dificuldade em conciliar os valores orçados para os dois modelos, pois cada um segue uma metodologia diferente, o que gera a necessidade de interface entre os dois orçamentos e, por vezes, o retrabalho, pois ainda há de se considerar que o Orçamento por Centros de Custos deve caber no Orçamento Geral. Por fim, o fato de ambos passarem por aprovação da Presidência da empresa, gera uma espécie de análise em duplicidade, o que poderia ser evitado no Orçamento Consolidado.

Analisaremos uma proposta de metodologia para elaboração do Orçamento Consolidado, a ser realizado internamente pela contabilidade.

### **2.3 Apresentação da solução**

Tendo em vista que o orçamento da Cooperativa Saúde é realizado seguindo dois modelos diferenciados e por duas áreas distintas, chegou-se à necessidade de internalizar o Orçamento Geral, a fim de reduzir os riscos da descontinuidade do trabalho realizado pelo assessor externo.

A unificação dos dois orçamentos, Orçamento Geral e Orçamento por Centros de Custos, proporcionaria à empresa uma visão diferenciada a respeito das receitas, custos e despesas, primeiramente pelo fato de os dois orçamentos serem realizados simultaneamente e pela mesma área. Além disto, as premissas seguiriam o mesmo método de cálculo. Outro ponto a se destacar seria o domínio desta nova metodologia por parte da cooperativa.

É importante primeiramente identificar quais as melhores técnicas para elaboração do orçamento, seguindo um plano orçamentário, conforme descrito no capítulo 2.1.1. Existem diversas opções de estrutura de planos para elaboração do orçamento, mas elas seguem a mesma base estrutural, sendo necessário apenas

adaptações conforme o segmento ou atividade da entidade. No caso da Cooperativa Saúde, que é uma operadora e prestadora de serviços, algumas etapas terão de ser modificadas, pois os modelos encontrados são destinados às indústrias.

Para alcançar o objetivo da unificação dos dois modelos de orçamento existentes, primeiramente faz-se necessário a análise Orçamentário Geral; como citado no item 2.2, o processo é realizado externamente, sendo projetados diversos dados como quantidade de vidas, cooperados, clientes e colaboradores, bem como os custos, despesas e receitas que a entrada e/ou saída destes irá gerar. Este Orçamento Geral se baseia no histórico contábil anterior, utilizando balancetes mensais que são enviados pela área contábil sempre após o fechamento do balanço. A análise do Orçamento Geral seria feita pela Contabilidade da empresa a partir do ano de 2020.

Após a análise do Orçamento Geral, será necessário criar uma metodologia que servirá de base para a elaboração do Orçamento Consolidado, podendo ser realizada via planilhas ou através de sistema informatizado, desde que este sistema atenda a todas as necessidades do processo. A criação desta metodologia deverá ser guiada pela Contabilidade.

Estas etapas podem ser melhor visualizadas através do Quadro 4.

Quadro 4 – Desdobramento da Solução em 5W2H

O que será feito	Quem fará	Quando será feito	Por que será feito	Onde será feito	Como será feito	Quanto vai custar
Análise do Orçamento Geral	Contabilidade	Ano 2020	Identificar problemas e melhorias	Posto de trabalho	Utilizando ferramenta de gestão de processos	R\$ 0,00
Criação de metodologia	Contabilidade	Após a análise do processo	Embasar a prática	Posto de Trabalho	Estudo de metodologias	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira etapa definida para alcance do objetivo proposto é a análise do Orçamento Geral. Já na primeira etapa surgiu a dificuldade desta análise pois a Contabilidade da Cooperativa Saúde não detém a técnica para elaboração do orçamento do assessor externo, o que dificulta o detalhamento dos cálculos das projeções orçamentárias. A área de Contabilidade recebe em planilha as projeções

realizadas pelo assessor externo; nesta planilha, são informados dados como balancete e DRE dos últimos três anos, premissas e fatos relevantes, projeções e outras informações.

Como mencionado no parágrafo acima, não é possível o detalhamento dos cálculos das projeções orçamentárias. Deste modo, será passado à próxima etapa: criação de metodologia. Esta metodologia será embasada nos exemplos identificados durante o estudo bibliográfico, sendo realizadas adaptações à estrutura dos modelos orçamentários.

Para melhor organizar a estrutura do orçamento, as etapas serão nomeadas como bloco 1, bloco 2, bloco 3 e assim sucessivamente, conforme necessidade de divisão. Vale destacar que os blocos não serão descritos detalhadamente como orçar cada grupo de contas pois, por se tratar de uma nova metodologia, ainda não se sabe quais necessidades irão surgir. Isto poderá ser mais bem avaliado após a aplicação desta nova metodologia.

O passo inicial em uma boa estrutura consiste no levantamento das premissas e cenários, nomeada Bloco 1. O orçamento será realizado com base nos fatos passados, acrescido de valores para eventos futuros; este tipo de orçamento é chamado de orçamento de tendências. Nas premissas, é feita a revisão de indicadores econômicos, principalmente os voltados aos serviços de saúde, conforme orientações da ANS; reajustes de contratos, dissídio e outros; levantamento de fatos relevantes, que aconteceram ou podem acontecer e o quanto fatos passados impactaram na entidade. No caso da Cooperativa Saúde, também é importante realizar o levantamento no número de cooperados ativos e inclusões; e também no número de beneficiários por plano e prestações de serviços.

Após o levantamento das premissas, passamos ao Bloco 2, no qual é realizado o levantamento das informações para orçamento da receita; as receitas são divididas entre receita da operadora, ou seja, oriundas das mensalidades dos planos de saúde e receitas da prestadora, relativas a atendimentos particulares – estas receitas particulares devem ser orçadas por centro de custo.

Para as receitas de planos de saúde, é importante a análise da quantidade de planos ativos bem como os fatos relevantes estudados na primeira etapa da estrutura e o quanto estes eventos impactam nestes dados. Também é importante considerar as projeções de reajuste de receitas de planos de saúde conforme a área interna da cooperativa responsável pela gestão da comercialização de planos. Outro

ponto a ressaltar refere-se ao reajuste dos planos familiares, que são definidos pela ANS.

Quanto as receitas particulares, deve-se analisar o histórico do período anterior e aplicar o percentual de reajuste proporcional às despesas dos centros de custos. Finalizando o orçamento das receitas, ainda é importante destacar o orçamento das receitas financeiras, com rendimentos de aplicações, juros e descontos obtidos; este orçamento também é reajustado proporcionalmente às despesas.

Posteriormente o orçamento das receitas, no caso da Cooperativa Saúde, é necessário realizar o orçamento dos custos dos planos e serviços, que será o Bloco 3. Os custos variam de acordo com o número de usuários, preço dos insumos e demanda. Outro fator importante a considerar é o rol de cobertura conforme ANS. Para cálculo de percentual de reajuste, pode-se considerar os valores apurados no orçamento de receita de planos de saúde, tendo em vista que este custo é relacionado diretamente com a comercialização de planos.

Finalizado o orçamento de receitas e custos, inicia-se o orçamento das despesas operacionais que contempla despesas com comercialização, administrativas (voltadas a diretoria e cooperados) e despesas gerais (despesas com pessoal, terceiros, contrato, localização e funcionamento, propaganda e publicidade, despesas tributárias e gerais), este será o Bloco 4. Neste bloco há a necessidade de divisão das despesas por centros de custos.

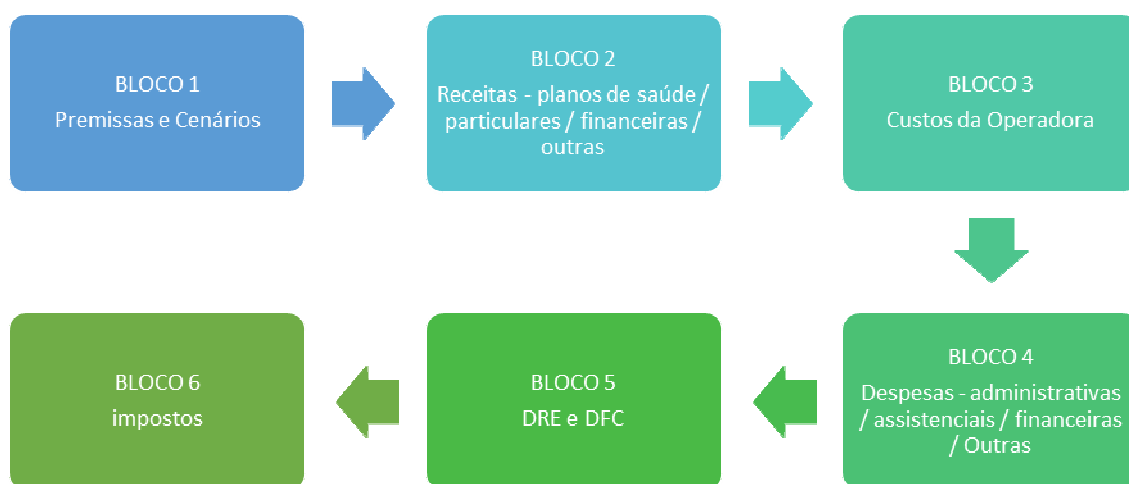
Ainda no que diz respeito as despesas operacionais, é necessário orçar despesas indiretas, voltadas especificamente à Cooperativa Saúde e sua Central de Serviços; orçamento de provisões voltados a prestação de serviços de saúde, conforme orientações da agência reguladora: provisões para perdas, provisões cíveis e trabalhistas; e despesas financeiras com descontos concedidos, juros sob impostos, juros sob o capital, financiamento e empréstimos, entre outros. Para percentual de reajuste das despesas operacionais, deve-se utilizar estimativas baseadas em indicadores de inflação, dissídio e reajuste de contratos de fornecedores e prestadores de serviço.

Após a definição dos blocos, Bloco 1 – Premissas e Cenários, Bloco 2 - Receitas, Bloco 3 – Custos da Operadora e Bloco 4 - Despesas, é possível realizar a projeção da Demonstração do Fluxo de Caixa e Demonstração do Resultado do Exercício, formando assim o Bloco 5.

Finalizando o orçamento, o Bloco 6 contempla o orçamento dos impostos. Neste caso, deve-se realizar os cálculos com base no orçamento geral e apuração do DRE.

A sequência para elaboração do Orçamento Consolidado é mais bem visualizada conforme Figura 2.

Figura 2 – Sequência de Elaboração conforme nova Metodologia



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO

Atualmente são elaborados dois orçamentos para a Cooperativa Saúde; um é o Orçamento Geral, realizado por um assessor externo através de uma planilha criada por ele mesmo. O outro, é o Orçamento por Centro de Custo, realizado pela Contabilidade da empresa, também através de planilha elaborada pela própria empresa.

O problema identificado é o fato deste Orçamento Geral ser realizado por um assessor externo, o que causa certa insegurança, devido a cooperativa não ter o domínio da metodologia utilizada por este terceiro, além do fato de ficar dependente deste assessor externo para a elaboração do Orçamento Geral, ferramenta tão importante que auxilia na gestão das receitas, despesas e custos.

A solução encontrada foi a unificação destes dois modelos de orçamento, criando assim uma metodologia única e específica para a empresa. Foi criada uma

estrutura, separada por blocos, para facilitar a elaboração do Orçamento Consolidado, iniciando pelas premissas, passando para o orçamento de receitas, custos e despesas, projeção de Fluxo de Caixa e Demonstração do Resultado do Exercício e por fim, o orçamento dos impostos.

Com a internalização do Orçamento Geral, a Cooperativa Saúde deixa de depender de um terceiro para a elaboração de parte do orçamento, reduzindo a zero o risco da descontinuidade do trabalho realizado pelo assessor externo. A empresa também passa a ter o domínio de todas as informações orçamentárias, ou seja, entendimento da origem dos valores orçados de receitas, custos e despesas, tanto da operadora quanto da prestadora. Isto gera maior qualidade no acompanhamento dos valores realizados, após a aprovação do orçamento. Quanto a aprovação do orçamento, seria necessário a validação de um único orçamento, o que otimizaria o tempo da Contabilidade e Presidência, que é o responsável final pela aprovação.

Outro fator importante a se destacar é a possibilidade de adaptar e atualizar esta metodologia anualmente, de acordo com as necessidades dos gestores que utilizam estas informações. Assim como o Orçamento por Centros de Custos, o Orçamento Consolidado também seria elaborado a partir da interface com os gestores das áreas, o que possibilita maior assertividade nos valores orçados.

#### **4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO**

A metodologia encontrada para a elaboração do planejamento orçamentário anual da Cooperativa Saúde torna-se viável à empresa pois trata-se de um estudo da unificação de dois métodos já existentes. Ressalta-se que, atualmente, a empresa tem experiência apenas com o processo de elaboração do Orçamento por Centros de Custos e que este planejamento é restrito às despesas e receitas da prestadora de planos de saúde.

A partir da implementação desta metodologia, a Contabilidade terá de se apropriar de novas técnicas de estudo de tendências de reajustes, principalmente quanto às informações da operadora de planos saúde. Por outro lado, este estudo tende agregar ainda mais ao setor, já que não existe hoje uma área específica de Controladoria, o que torna possível a criação desta área na empresa no futuro.

Uma dificuldade que a Contabilidade poderá encontrar ao longo do processo de implementação está relacionado a cultura organizacional, que já está habituada a

análise de dois modelos orçamentários. Neste âmbito, cabe a Contabilidade ressaltar principalmente à Diretoria da Cooperativa Saúde que este novo método de elaboração Orçamento Consolidado tende a reduzir os riscos quanto a detenção do conhecimento por parte de um terceiro.

Quanto a sucessão da responsabilidade da elaboração do Orçamento Consolidado, destaca-se a existência de uma gestão de processos internos na cooperativa, sendo que todas as áreas devem descrever detalhadamente como funcionam cada processo interno. Esta documentação é administrada por uma área específica da cooperativa, sendo disponibilizada via sistema interno à todos os colaboradores da cooperativa. É importante observar que estes documentos são de uso exclusivo dos colaboradores e diretores da empresa.

Por fim, através deste projeto foi possível identificar as vulnerabilidades que a empresa está exposta ao realizar o orçamento através de dois métodos, sendo a principal delas a descontinuidade do processo por parte do assessor externo, o que poderia ocorrer sem aviso prévio. Através da implementação da metodologia proposta, a Cooperativa Saúde terá maior domínio de suas ferramentas de gestão, pois o orçamento será elaborado pela própria Contabilidade e adaptado as necessidades da empresa.

## **5 COMENTÁRIOS FINAIS**

Este estudo apresentou a realidade de uma cooperativa de saúde atuante no Vale do Sinos e que possui dois orçamentos para acompanhamento de seus resultados. Os orçamentos são denominados Orçamento Geral – realizado por um assessor externo – e Orçamento por Centros de Custos – realizado pela Contabilidade da própria empresa.

Foi proposto a internalização do Orçamento Geral, através da definição de uma metodologia específica para a empresa, baseada em estudos bibliográficos e fatos já ocorridos na empresa. Essa internalização visa a redução da dependência da empresa a um assessor externo, bem como diminui o risco de descontinuidade do orçamento elaborado por este terceiro.

Primeiramente, encontrei certa dificuldade na etapa da apresentação da solução, cujo objetivo específico era a análise do orçamento geral, dado o fato de não conseguir detalhar a metodologia de elaboração deste orçamento pois estas

informações ficam restritas ao assessor externo.

Por outro lado, este estudo proporcionou-me uma visão diferente a respeito do trabalho que é realizado atualmente na cooperativa, em relação ao orçamento. Percebi que, o orçamento realizado internamente é apenas uma pequena parte desta ferramenta tão importante para gestão das empresas.

Por fim, este projeto aplicado beneficiará não somente a empresa objeto deste estudo que terá a possibilidade de aplicação de uma metodologia específica para elaboração do orçamento, contemplando tanto as receitas e custos da operadora, quanto receitas e despesas da prestadora, mas também a outras empresas e estudantes que desejam implementar ou adequar seu processo orçamentário.



## REFERÊNCIAS

ANS, Agência Nacional de Saúde Suplementar. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos>>. Acesso em: 12 de jul. 2020.

BRASIL, **LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

\_\_\_\_\_, **LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm)>. Acesso em 24 set. 2020.

\_\_\_\_\_, **LEI Nº 9.656, DE 3 DE JUNHO DE 1998**. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9656.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9656.htm)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 8. ed. – [2. Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2019.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das Sociedades Cooperativas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.