

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS NUMA MUDANÇA DE CENÁRIO ECONÔMICO: O CASO DE UMA OPERADORA DE SAÚDE DE MG¹

MARTINS, Monik²

Centro Universitário Academia – UniAcademia

Conceição, André Luiz Zuchi³

Centro Universitário Academia – UniAcademia

Linha de Pesquisa: Administração Financeira e Orçamentária

RESUMO

O presente trabalho visa abordar a importância da apuração de custos como instrumento de gestão, controle e tomada de decisões nas organizações, com apresentação de uma pesquisa realizada em uma empresa na área de saúde durante cenário de mudança econômica, especificamente numa pandemia global. O estudo foi realizado por meio de revisão bibliográfica e análise qualitativa de questionário aplicado em uma cooperativa médica do município de Juiz de Fora, Minas Gerais. Apresenta um breve histórico conceitual sobre gestão de custos em uma organização do setor de saúde, bem como cenário de mudanças para organizações deste setor, e os principais desafios para manter competitividade, uma vez que se trata de um setor regulado no país. O artigo demonstra a importância das informações relativas a custos, sua análise e compreensão para uma melhor gestão, evidenciando-a como uma das estratégias para a organização adotar e assim, alcançar seus objetivos.

Palavras-chave: Gestão em saúde. Pandemia. Cenário econômico.

1 INTRODUÇÃO

A alta competitividade do mercado empresarial no mundo globalizado exige que as empresas se adaptem as constantes mudanças com bastante rapidez e eficiência. Nesta perspectiva, o uso incorreto das ferramentas gerenciais pode levar a um declínio no índice de sobrevivência das empresas. Nesse enfoque, a gestão de custos impacta diretamente nos resultados organizacionais, e se visto como uma ferramenta estratégica, pode promover vantagem competitiva e sobrevivência no mercado.

No entanto, a instabilidade econômica dificulta a tomada de decisão, isto é, à medida que as empresas vão se desenvolvendo ou expandindo, cada vez mais é

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Academia – UniAcademia, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

² Graduando (a) em Administração pelo Centro Universitário Academia – UniAcademia.

³ Professor do curso de Administração do Centro Universitário Academia – UniAcademia.

exigido de seus administradores maior conhecimento e controle do que se relaciona a ela, principalmente sobre as atividades operacionais. Desta forma, torna-se indispensável conhecer os custos operacionais para auxiliar no planejamento e na tomada de decisão.

No caso da saúde, a questão da relação entre os custos e os preços dos serviços é ainda mais crítica que nos demais setores, por envolver a discussão de um "valor que não tem preço", ou seja, a própria vida das pessoas. Com isso, trazendo o conceito da gestão de custos para a esfera da saúde, percebe-se o quanto é importante o gerenciamento de recursos sem interferir na qualidade dos serviços e ao mesmo tempo gerar vantagem competitiva.

Desta forma, mediante cenários distintos, a formação de custos em uma administração pode apoiar na tomada de decisão. Diante do exposto levanta-se o seguinte problema de pesquisa: a gestão de custos é importante para análise de resultados e desempenho empresarial mediante mudança de cenários? Nesta perspectiva, o objetivo geral deste trabalho é investigar a relevância da gestão de custos como uma ferramenta estratégica em mudança de cenário econômico, com apresentação de um estudo de caso numa organização da área de saúde.

Para tal propósito, esse trabalho utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica, apresentando fundamentos de Crepaldi (2010), Martins (2003, 2006) e Leone (2009), centralizados na área da contabilidade de custos, porém sem dispensar as ideias de outros autores. Além disso, o estudo utilizou como base o site da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde do Brasil direcionada ao mercado de planos privados de saúde (ANS, BRASIL, 2021). Em um segundo momento, foi investigado a importância da temática na visão de um gestor de custos de uma operadora de saúde com participação econômica significativa no município de JF (atendendo aproximadamente 120 mil beneficiários atualmente, mais de 20% da população de JF), visto os crescentes desafios de um ambiente complexo e de incertezas trazidos pela pandemia da COVID.

Considerando-se os impactos de custos na lucratividade da empresa analisada, verificou-se que a gestão de custos é importante em termos de competitividade, auxilia no planejamento, controle e tomadas de decisões mais assertivas da empresa em prol da maximização de resultados.

Quanto as seções do artigo, além desta introdução, o trabalho apresenta um referencial teórico sobre os temas, gestão de custos e planejamento estratégico, gestão e saúde e a gestão de custos em operadoras de saúde e, posteriormente, descreve a metodologia utilizada na pesquisa. Por conseguinte, é apresentada a análise dos dados e por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE CUSTOS

Segundo estudo Causa Mortis das Empresas, elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), não conhecer a fundo a dinâmica dos custos pode levar um negócio a fechar precocemente. Assim, a gestão de custos de forma estruturada e detalhada permite planejar, estimar, determinar e controlar os recursos de forma eficiente.

No mundo dos negócios, há uma frase memorável do livro *Sonho Grande* (2013): o “[...] custo é como unha, tem que cortar sempre” (SICUPIRA apud CORREA, 2013, p. 80). No entanto, é importante analisar os impactos e consequências do corte para a organização, pois “[...] é o uso de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva” (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 423).

De acordo com Osni Moura Ribeiro (2003), a gestão estratégica de custos é utilizada para integrar o processo de gestão da empresa, principalmente no que se refere à tomada de decisões de ordem econômica e financeira. Essa integração do todo é importante para que as empresas possam sobreviver competitivas num ambiente globalizado. Neste contexto, para Silvio Crepaldi (2010) a:

[...] Contabilidade de Custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e/ ou serviços. Ela tem a função de gerar informações precisas e rápidas para a administração, para a tomada de decisões. É voltada para a análise de gastos da entidade no decorrer de suas operações (CREPALDI 2010, p. 2).

Por sua vez Métodos de custeio são os modos que se usam para apropriar os custos, com o intuito de fornecer informações essenciais para a gestão empresarial. Entre os métodos de custeio neste objeto de estudo destaca-se o Custeio por absorção, pois é um dos métodos aceito pela legislação brasileira para a

apresentação de relatórios contábeis. Para Lopes de Sá (1990), Custeio por absorção “[...] é a expressão utilizada para designar o processo de apuração de custos que se baseia em dividir ou ratear todos os elementos do custo de modo que, cada centro ou núcleo absorva ou receba aquilo que lhe cabe por cálculo ou atribuição” (Moura, 2005 apud Lopes de Sá 1990, p.109).

Por conseguinte, para Sivaldo Dal-Ry (2009), uma informação importante que um administrador deve conhecer é quanto sua empresa precisaria vender para obter resultado positivo. Como base para esta informação, o ponto de equilíbrio mostra quanto seria necessário vender para não obter prejuízo e cobrir todos os custos. A partir do momento que se conhece este valor, pode-se planejar ações necessárias para se alcançar o resultado almejado e aumentar então, a lucratividade desta empresa.

2.2 GESTÃO DE CUSTOS NO PLANEJAMENTO E CONTROLE

Com o crescente aumento da competitividade dos mercados, os custos tornaram-se relevantes para a tomada de decisões, pois como determinar o valor do produto se não se tem conhecimento do quanto foi gasto para fabricá-lo? Se não há informações sobre os gastos, como definir preço de venda e medir resultados? Por isso a gestão de custos é importante, pois pode ser base para determinação do preço de venda e no auxílio para tomada de decisões. Nesta perspectiva, para Eliseu Martins (2006) a:

[...] Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos (MARTINS, 2006, p.21).

No que tange a esfera do cenário econômico, o mesmo repercute, direta ou indiretamente, sobre as atividades da empresa. Afinal, qualquer atividade econômica hoje está vinculada a uma série de variáveis tais como: “[...] inflação, Produto Interno Bruto, taxa de juros, taxa de câmbio, investimento, poupança, emprego e moeda“(PASSOS, 2011, p. 70).

Para George Leone (2009) a “[...] toda hora o administrador está tomando decisões” (LEONE, 2009, p. 50). Sendo assim, manter-se atualizado nos dias de hoje é o ideal para que os administradores tomem decisões estratégicas e operacionais para maximizar os lucros. Ademais para Robert Kaplan (1999), em um ambiente hipercompetitivo e em constantes mudanças, os gerentes precisam de ferramentas que lhes propiciem controle sobre o seu desempenho na criação do valor futuro (KAPLAN 1999).

Nesta visão, a gestão de custos é uma área da contabilidade que se foca em gerar informações para todos os níveis gerenciais de uma organização, para auxiliar as funções de planejamento, controle e tomada de decisões (MARTINS, 2003). Além disso, um gerenciamento bem desenvolvido fornece dados coerentes para estudos e tendências de custeio, eliminação de desperdícios e alternativas para melhoria do processo.

Visando especificamente a implantação de medidas que visem aumentar a eficiência de organizações hospitalares, as informações sobre apuração e controle dos custos dessas organizações são fundamentais (BEUREN E SCHLINDWEIN, 2008), para uma precificação mais eficiente, evitando formulação de preços às cegas. Desta maneira, a gestão de custos ampara tomadas de decisões mais conscientes em prol da qualidade do serviço ofertado, também no âmbito de otimização de resultados para gerar vantagem competitiva.

2.3 GESTÃO E SAÚDE

A gestão no setor de saúde passa por profundas mudanças estruturais, principalmente se considerar a situação atual de pandemia. Neste contexto, o principal desafio do gestor das instituições de saúde é a gestão de custos, pois o crescente aumento do valor dos recursos empregados e da demanda pelos serviços, trouxe aos profissionais da área a necessidade de adquirir maiores conhecimentos sobre custos e a sua aplicação em prol da otimização de resultados (FRANCISCO E CASTILHO, 2002).

Neste sentido, conforme Tamio Shimizu (2001), frequentemente uma organização se depara com problemas de decisão, uma vez que uma operadora de

saúde leva em consideração variáveis complexas e abstratas. Por isso, é importante que a equipe gestora seja composta por profissionais qualificados para enfrentar problemas e desafios que surgem durante o processo de gestão em saúde (MARTINS, WACLAWOVSKY, 2015).

Para Mariana Lousada e Marta Lígia Pomim Valentim (2011), “[...] as informações são fatores inerentes ao processo decisório. Tomar decisões requer: informações internas e externas selecionadas, tratadas, organizadas e acessíveis, de forma que propiciem a redução das incertezas” (LOUSADA; VALENTIM, 2011, p. 156). Portanto a tomada de decisão em serviços de saúde exige elevada responsabilidade e relevância social, uma vez que se trata de vidas. Para Maria Eulália Lessa do Valle Dallora e Aldaisa Cassanho Forster (2013), a:

[...] melhoria desse resultado requer maior capacitação e conscientização dos gerentes dos centros de custos e também aprimoramento do sistema de gestão institucional, de forma a propiciar maior autonomia e responsabilização dos gerentes. Portanto há necessidade de conscientização da equipe de saúde acerca de seu papel na gestão dos custos, em especial de materiais de consumo. (DALLORA, FORSTER, 2013, p. 51 e 52).

Além disto, a estrutura do processo decisório cooperativo possui falhas nos Conselhos, principalmente pelo desconhecimento de base teórica administrativa. Observa-se ainda que os membros dos conselhos são eleitos ora para um ora para outro, sem contribuir, contudo, para maior solidez da estrutura decisória. Também o tempo dispendido à Cooperativa pelos membros dos conselhos, que na maioria dos casos priorizam o seu trabalho como profissional médico, não permite avançar em decisões além das operacionais (MONTEIRO, 2005).

Nesta perspectiva, o uso das informações de custos na área da saúde auxilia na tomada de decisão assertiva e diante esse cenário, gerenciar um sistema de saúde requer competência e eficiência para garantir qualidade na assistência ao paciente e práticas administrativas com foco nos resultados visto se tratar de um setor regulamentado. Isto é as operadoras de planos de saúde atuavam livremente no mercado até a regulamentação com a Lei 9656/98, que estabeleceu critérios de cobertura assistencial, controle operacional e financeiro dos agentes, uniformidade dos produtos, definiu carências, vedou limitações e a discriminação de consumidores (NOGUEIRA, 2004).

No entanto as empresas operadoras de planos e seguros de saúde que compõem o sistema de saúde possuem algumas características que as diferenciam das outras empresas prestadoras de serviços, como a assimetria de informações entre os agentes, a imprevisibilidade em relação aos custos e a ocorrência de despesas médicas (FONSECA, 2004). Portanto nos dias de hoje as operadoras de saúde fazem parte de um dos segmentos mais competitivos no mercado, deste modo o uso da gestão de custos como estratégia pode se tornar uma enorme vantagem competitiva, ainda mais nesse cenário de incertezas que o mundo enfrenta devido a Pandemia do *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus (SARS-CoV-2)*.

Contudo, neste cenário as operadoras de saúde enfrentam diversos desafios visto os crescentes custos na área da saúde, porque, por determinação da ANS as coberturas de urgências e emergências foram estendidas até mesmo aos usuários em carência quando o paciente se enquadrar na definição de caso suspeito ou provável de doença pelo SARS-CoV-2 definido pelo Ministério da Saúde. Além disso a ANS atualizou o Rol de Procedimentos e Eventos em Saúde, desta forma novos exames e tratamento a passaram a fazer parte da lista obrigatória de cobertura dos planos de saúde (ANS, BRASIL, 2021).

Ademais, cada vez que o beneficiário aciona o plano de saúde para realizar qualquer procedimento (consultas, exames e cirurgias), essas ações são caracterizadas como sinistros. Ou seja, Sinistralidade é relação entre as despesas da operadora do plano de saúde e a sua receita (as mensalidades) (ANS, BRASIL, 2021). Visto isso o aumento na utilização de serviços aumenta o custo para as operadoras.

Segundo webinar “Saúde suplementar está em busca de modelos racionais para baixar custos” realizada pela Federação Nacional de Saúde Suplementar (FENASAÚDE, 2020, online), a pandemia está abrindo a possibilidade de uma transição importante no âmbito da saúde e entre legados perceptíveis está há necessidade de que os agentes da cadeia de prestação de serviços em saúde atuem juntos para conter os custos crescentes. No entanto para Alice Schmitt, Vânia Abreu e Ricardo Messias (2018) a:

[...] gestão de custos hospitalares é um dos maiores desafios para os gerentes financeiros. Com a redução do número de convênios gerada pela crise financeira e o crescimento nas taxas de desemprego nos últimos anos, muitas instituições têm buscado diferentes meios para otimizar os gastos e tomar decisões estratégicas. Mais do que sobreviver a esse cenário, as organizações podem utilizar as tecnologias na saúde para expandir os negócios, obter maior faturamento e vantagem competitiva no mercado. (SCHIMITT; ABREU; MESSIAS;2018, online)

O economista Luiz Roberto Cunha (2018) na Saúde, “o problema é a variação dos custos da saúde, equivocadamente referidos como inflação da saúde” (CUNHA, 2018 apud FENASAÚDE, 2018, *online*). Contudo mesmo com o aumento dos custos, os mesmos não foram embutidos na mensalidade dos beneficiários durante os últimos 2 anos, o que pesa na sustentabilidade do setor (VALENTE, 2020 apud FENASAÚDE, 2020, *online*).

Embora o número de beneficiários tenha diminuído durante a crise econômica e o crescente aumento das taxas de desemprego o valor gasto por eles cresce ano a ano. E entre os principais motivos do aumento dos custos são o envelhecimento populacional - que impulsiona a demanda por cuidados mais custosos – e dos custos variáveis segundo pesquisa publicada pelo Instituto de estudos de saúde suplementar - IESS (2018). Sendo assim, percebe-se que a gestão de custos em operadoras de saúde é de fato complexa e desafiadora, pois a elevação dos gastos com a assistência à saúde justifica-se pelo envelhecimento populacional, a complexidade tecnológica, a mudança no perfil epidemiológico entre outros.

Visto o número de fatores que podem influenciar nos gastos das operadoras de saúde, é fundamental que haja uma auditoria desses recursos. Por isso, esse setor deve ser bem estruturado e contar com um gerenciamento de custos como fator estratégico para elevar a vantagem competitiva em meio aos desafios e complexidade do setor.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é um conjunto de procedimentos a serem utilizados durante uma pesquisa, tais como suas particularidades, tipo, amostra, coleta e análise de dados (GIL, 2002). No que diz respeito aos procedimentos a serem adotados, este estudo se classifica como uma pesquisa descritiva, à qual Antônio Carlos Gil (1996)

define como “[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 1996, p. 19).

Para João José Saraiva da Fonseca (2002), “[...] a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônico” (FONSECA, 2002, p. 32). No intuito de apresentar a importância da gestão de custos numa mudança de cenários, especificamente em uma operadora de saúde, o trabalho quanto ao referencial teórico, apresenta fundamentos de autores concentrados nesta área de estudo entre outros que possam contribuir para o tema.

Quanto à abordagem do problema trata-se de uma pesquisa qualitativa que visa uma análise mais profunda, a qual segundo Eva Lakatos e Marina Marconi (2001) será realizada por meio de atividades de coleta e análise de dados, buscando evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores relacionados ao mesmo, buscando a confirmação e identificação de novas variáveis (LAKATOS E MARCONI, 2001). Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário que “[...] é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 201).

Contudo buscou-se por meio da pesquisa qualitativa explorar a relevância do tema na visão de um gestor por meio de um questionário aberto com treze (13) questões aplicadas via e-mail direcionado a um contador de uma cooperativa de saúde em JF, que atua como supervisor financeiro, orçamento e custos, no setor de contabilidade. Vale salientar que foram obtidas 12 respostas do questionário direcionado.

4. A PESQUISA

4.1 O SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR E A EMPRESA

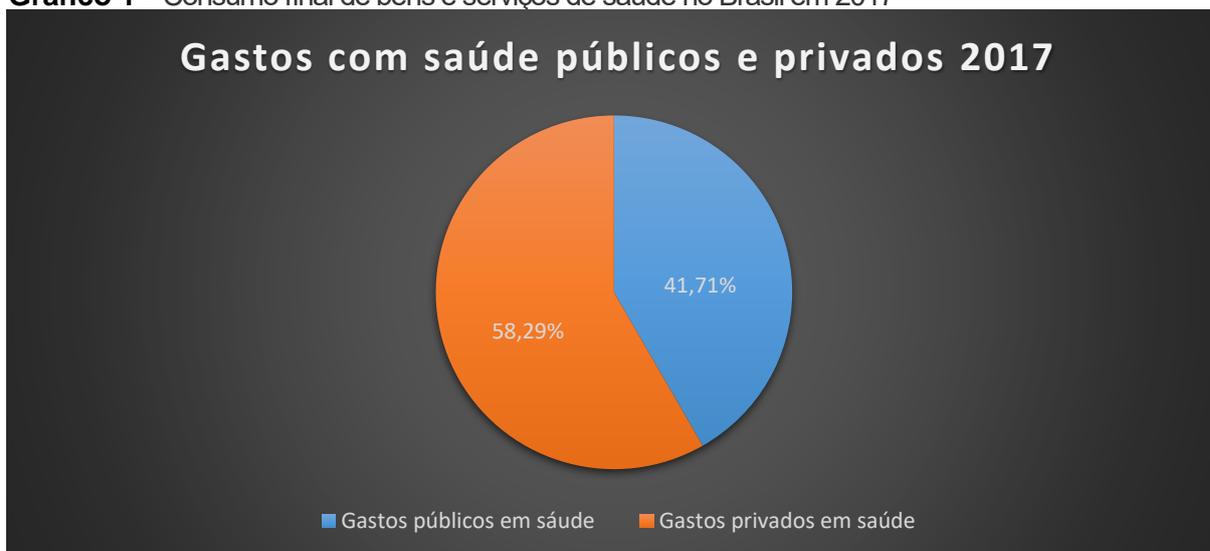
No Brasil, a saúde suplementar é a atividade que engloba a operação de planos e seguros na esfera privada de assistência médica à saúde. Criada pela Lei 9.961, de 28 de janeiro de 2000, a ANS é a agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde responsável pelo setor de planos de saúde no Brasil. Contudo sua missão é “promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regulando as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores

e consumidores, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das ações de saúde no país”. (ANS, BRASIL, 2021).

Como se pode observar, o mercado de assistência à saúde é marcado por grande número de particularidades e pode ser muito complexo. No Brasil há fatores demográficos determinantes na área de assistência à saúde, como o crescimento projetado do PIB, envelhecimento da população, registro de empregos formais que levam ao aumento da carteira de beneficiários nos planos de saúde (IBGE, 2017). Além disso, o mercado de saúde está cada vez mais movimentado, afinal as pessoas estão cada vez mais se dando conta do valor de cuidar da saúde e bem-estar para viverem com qualidade de vida.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) os gastos com saúde no Brasil atingiram R\$ 608,3 bilhões em 2017, o que representou 9,2% do Produto Interno Bruto (PIB), a soma de todos os bens e serviços produzidos no país naquele ano. Ou seja, os gastos com saúde têm uma participação intensa na economia nacional e acredita-se que a tendência para os próximos anos é de que essa participação aumente ainda mais. A participação do gasto público vem reduzindo em relação ao privado e esses totais de gasto em saúde podem ser observados no Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 - Consumo final de bens e serviços de saúde no Brasil em 2017



Fonte: IBGE, 2017 – Adaptado pelo autor

Em 2020, dos 212 milhões de habitantes do Brasil (IBGE,2020), 74,6 milhões eram beneficiários de planos médico hospitalares e odontológicos (ANS), ou seja, aproximadamente 35% da população brasileira. Contudo como podemos observar no gráfico 2 o número de operadoras de planos de saúde privado vem reduzindo significativamente, saindo de 2641 operadoras até dezembro 1999 para 1189 em setembro de 2020.

Gráfico 2 - Número de operadoras em atividade no Brasil (1999 – 2020)



Fonte: CADOP/ANS/MS – 09/2020 e SIB/ANS/MS – 09/2020 – Adaptado pelo autor

A Lei 9.656/1998 define Operadora de Plano de Assistência à Saúde como sendo a pessoa jurídica que opera (administra, comercializa ou disponibiliza), a partir do registro na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o Plano de Assistência à Saúde. Além disso, as operadoras que compõem a estrutura empresarial do setor de saúde suplementar se classificam em diferentes modalidades de atuação no mercado: medicinas de grupo; seguradoras especializadas em saúde, cooperativas médicas; filantropias; autogestões; odontologias de grupo; cooperativas odontológicas; e, administradoras de benefício.

Neste contexto a modalidade identificada no objeto de estudo é uma empresa de assistência médica constituída na forma de Cooperativa de Trabalho Médico localizada no município de Juiz de Fora. Sua história começa em 1972, quando um grupo de 20 médicos propôs a implantação da cooperativa e em 1973 foi fundada. De acordo com a Lei 5.764/71 (Lei das Cooperativas):

[...] A cooperativa é uma sociedade de pessoas sem fins lucrativos, formada pela associação autônoma de pelo menos 20 pessoas que se unem voluntariamente em uma sociedade coletiva e de interesse comum. Essas operadoras podem comercializar planos para pessoas físicas ou jurídicas, constituir uma rede de serviços própria ou contratar terceiros (BRASIL, 1971).

Além dos consultórios dos médicos cooperados e da rede de parceiros credenciados, a cooperativa conta com um Ecosystema de Saúde no qual os serviços se interagem e se complementam. Entre eles podemos citar laboratórios para realização de exames, um hospital para emergências e cirurgias, serviços de diagnóstico por imagem, cuidado integral de lesões cutâneas e feridas, unidade de cuidados continuados, núcleos de atendimento, ambulâncias, além de uma unidade destinada a programas de promoção da saúde e prevenção de doenças.

Em 2019 a cooperativa fechou o ano com 740 colaboradores alocados na matriz, onde ocorrem os processos administrativos, e nos recursos próprios (hospital unidades que atuam no ramo da medicina preventiva, atenção domiciliar e ambulatorial). Além disso a empresa fechou o ano com um faturamento de R\$ 590 milhões incluindo as operações de intercâmbio. Em relação a estrutura administrativa a cooperativa possui atualmente a Assembleia geral, Conselhos de administração, Conselho Fiscal, Conselho Técnico Disciplinar, a Diretoria executiva que é formada pelo Presidente, Diretora de Provimento de Saúde, Diretor Administrativo-Financeiro e Diretor de Relacionamento e Mercado, ambas formadas por médicos. Seguindo a hierarquia as gerências estão divididas em Qualidade do atendimento, Mercado, Provimento de saúde, Financeiro, Contabilidade, Tecnologia da informação, Pessoas e Administrativo.

Atualmente são quase 1500 médicos cooperados atendendo aproximadamente 120 mil beneficiários, mais de 20% da população de JF, em todas as especialidades. Além disso conta com 180 prestadores credenciados entre hospitais, clínicas e laboratórios atuando em 24 municípios, sendo referência na Zona da Mata. Ademais por meio de um sistema de intercâmbio com as demais 345 cooperativas, a cooperativa de JF oferece acesso a saúde para seus beneficiários em todos os estados do país.

4.2 ANÁLISE DA PESQUISA REALIZADA

A análise apresentada a seguir se baseou nos resultados da pesquisa, em acordo com o objetivo no intuito de identificar a importância da gestão de custos num cenário de mudanças em uma cooperativa médica.

Os gestores da área da saúde enfrentam diversos desafios. Nesta perspectiva analisando o grupo de perguntas e respostas do quadro 1 abaixo, verificou-se que a gestão de custos é uma ferramenta relevante para o auxílio no controle gerencial e na tomada de decisão da cooperativa, visto a complexidade do setor e o número de fatores que podem influenciar os gastos nas operadoras de saúde. Observa-se também que a empresa utiliza controles mensais para tomada de decisões mais assertivas, além de acompanhar a evolução dos custos em cada setor objetivando o gerenciamento dos custos sem interferir na qualidade do serviço. Contudo observa-se que a gestão de custos se faz necessária para gerar vantagem competitiva na organização e maximizar os resultados.

Quadro 1 – Questionário aplicado – P1 a P3

Perguntas		Respostas
P1	Como iniciou a gestão de custos na operadora? Fale sobre as medidas utilizadas antes da gestão de custos e após a implementação?	R1 Apesar de já existir um controle de custo por unidade produtiva na operadora onde demonstramos através de demonstrativos contábeis os resultados das diversas unidades próprias além da apuração através da departamentalização das unidades administrativas na operadora, o estudo de custo propriamente dito nasceu com a criação do nosso principal recurso próprio: um hospital. Foi criado um departamento com o objetivo de implantar e controlar os custos referente aos serviços assistenciais do hospital de forma mais efetiva, considerando as ativações gradativas de cada serviço/unidade produtiva. Foi essencial a implantação de um sistema robusto capaz de apurar e gerenciar os custos incorridos em cada centro de custo.
P2	A operadora utiliza a gestão de custos como ferramenta estratégica?	R2 Sim, temos um fluxo de acompanhamento estratégico mensal onde apuramos o orçado x realizado, metas e indicadores alinhados ao Planejamento Estratégico definido no início de cada exercício e nesse contexto é apresentado os custos de todas as unidades produtivas com ênfase nos serviços do hospital, além de análise e relatórios de acompanhamento dos principais desvios com execução de planos de ação objetivando mistigar as diferenças relevantes, rodando assim todos o ciclo de PDCA mensalmente culminando em uma apresentação que chamamos de RAE (Reunião de Análise Estratégica) com a participação dos diretores e corpo técnico gerencial.
P3	Qual a importância da gestão de custos para a operadora?	R3 É essencial a gestão de custos em qualquer empreendimento não somente para a operadora e para o hospital, pois sem a gestão do mesmo é inviável controlar os gastos/despesas inerentes ao serviço. Caso não haja o controle dos custos a viabilidade do negócio passa a ser comprometida. A apuração de custos auxilia na precificação de produtos e ou serviços e na tomada de decisões principalmente nas negociações com rede prestadora de serviço. Pois sem conhecer o custo daríamos um “tiro no escuro” e o resultado poderia comprometer o EBITDA projetado.

Fonte: Elaborado pelo autor em 2021

⁴ Segundo Martins (1998), a sigla EBITDA corresponde a Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou seja, Lucro antes dos Juros, Impostos (sobre lucro) Depreciações e Amortizações, também conhecida, no Brasil, como LAJIDA.

Explorando o quadro 2 de perguntas e repostas a seguir verificou-se que a operadora utiliza o método de custeio aceito pela legislação vigente: o custeio por absorção. Deste modo observa-se que esse método apresenta um resultado aderente para a operadora, pois o custeio por absorção cumpre requisitos legais, mas também permite uma gestão eficaz. Neste contexto, os gestores de operadoras de saúde têm a complexa tarefa de encontrar o ponto de equilíbrio entre a oferta adequada de serviços assistenciais para as empresas e os custos envolvidos nessa relação. Portanto não há dúvidas de que os custos nas operadoras de saúde têm impacto direto na saúde financeira da empresa.

Quadro 2 – Questionário aplicado – P4 a P7

Perguntas		Respostas
P4	Quais métodos de custos a operadora utiliza e porque? Os métodos apresentam resultados para a operadora?	R4 O método utilizado pela operadora é o custeio por absorção, pois é o único aceito pela legislação fiscal vigente. O método apresenta um resultado aderente ao acompanhamento das premissas elencadas no planejamento estratégico, possibilitando a comparação mensal dos indicadores econômicos e de absorção definidos no PE.
P5	Quais os custos fixos e variáveis? Disserte sobre eles	R5 Custos Fixos: Custos com pessoal (considerando todo o custo com encargos); manutenção; localização; serviços técnicos (contratos PF/PJ); publicidade e propaganda. Custos variáveis: custos assistenciais com hospitais, laboratórios e clínicas credenciadas, além de custos com honorários e procedimentos médicos (cooperados da cooperativa)
P6	Fale um pouco sobre o ponto de equilíbrio da operadora? Se possível mostrar dados.	R6 Na cooperativa há um setor responsável por realizar um cálculo para se obter o ponto de equilíbrio, fluxo de caixa descontado e retorno do investimento, TIR e etc para cada centro ou unidade produtiva. É discutido anualmente no PE quais os projetos serão aprovados para o exercício seguinte, com isso é iniciado um Termo de Abertura de Projeto (TAP) onde o mesmo segue um fluxo de processos com o levantamento dos principais investimentos e retorno previsto, para aprovação da diretoria e consequente implantação no período definido.
P7	A operadora utiliza a Análise das relações custo-volume-lucro? Se sim, explique sobre ela?	R7 Não obteve resposta

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Analisando as perguntas e respostas do quadro 3 abaixo, observa-se que para o entrevistado a inflação é uma das variáveis mais desafiadoras do setor, além disso a crescente tecnologia na área da saúde impacta diretamente no aumento dos custos. A operadora trabalha na promoção do autocuidado e a prevenção, pois uma carteira

de beneficiários com informação e cada vez mais saudável, utiliza benefícios com mais equilíbrio e assim reduz os índices de sinistralidade.

A correta identificação da origem dos custos é uma das principais dificuldades da cooperativa, visto o número de procedimentos e tratamentos distintos. Percebe-se que os custos variáveis com laboratórios e clínicas credenciada, honorários e procedimentos médicos (cooperados da cooperativa) intensificam a complexidade do setor de saúde e para amenizar esses desafios a cooperativa faz o mapeamento dos processos de cada área para atender as premissas de custo estipuladas sem interferir no fluxo assistencial junto ao paciente.

Quadro 3 – Questionário aplicado – P8 a P11

Perguntas		Respostas	
P8	Quais são os desafios da gestão de custos frente aos constantes aumentos de custos para a operadora ?	R8	Sabemos que a inflação da saúde está em um patamar acima da inflação que acompanhamos diariamente em outros setores da economia. O avanço da tecnologia de novos procedimentos é muito dinâmico na área da saúde e toda tecnologia nova demora um tempo até diluir o custo do investimento inicial. A operadora trabalha com a prevenção da saúde através de unidades específicas para esse tipo de atendimento como, onde é feito um acompanhamento para os beneficiários de hipertensão, diabetes, tabagismo, obesidade que são os principais desencadeadores das diversas comorbidades da população atualmente. Além desse temos a Escola da Dor na Coluna e o APS (Atenção Primária à Saúde) que é um produto que prima por um atendimento e um acompanhamento mais próximo do paciente através de um médico referência (médico da família) além de uma equipe multidisciplinar que auxilia a identificar na carteira de clientes os principais riscos relacionados a saúde daquele grupo.
P9	Quais os principais fatores que contribuem para o aumento dos custos assistenciais da operadora? Fale um pouco sobre os custos assistenciais?	R9	Além da inflação da saúde, criação de novas tecnologias, uso às vezes desnecessários e sem indicação médica do plano de saúde são os principais impulsionadores do aumento do custo assistencial.
P10	Quais as principais dificuldades encontradas em relação a gestão de custos?	R10	A principal dificuldade na gestão de custos, muitas vezes é a correta identificação da origem do mesmo e a expectativa de demanda projetada. Sendo o sistema implantado para gerenciamento e controle de custos extremamente complexo e exigindo parametrizações que sejam aderentes ao processo e a realidade vivida pelo hospital, pois estamos em ativação gradual de alguns serviços. O processo de cada área (assistencial, apoio e adm) precisa ser mapeado e conduzido em todas as esferas para atender as premissas de custo estipuladas sem interferir no fluxo assistencial junto ao paciente.
P11	A empresa tem políticas voltadas para a redução de custo?	R11	Sim, a operadora acompanha a evolução do custo assistencial de cada setor, analisando as divergências e traçando um plano de ação específico para cada variável, objetivando o gerenciamento do custo sem interferir na qualidade de serviço prestado, além conforme descrito acima, há as unidades de controle e promoção e prevenção da saúde, assim também há negociações anuais com a rede prestadora (hosp, clínicas e laboratórios) objetivando reduzir os custos assistenciais.

O setor da saúde, assim como o restante do país, enfrenta um cenário de muitas inseguranças e desafios. Deste modo com relação a influência da mudança de cenários na gestão de custos da operadora o entrevistado afirma na resposta 12 (R12) que é um período de incertezas, contudo identifica-se que decisões rápidas e assertivas precisam ser tomadas para frear o constante aumento dos custos sem influenciar na qualidade do atendimento, para isso a cooperativa criou um Comitê de enfrentamento a crise. Como podemos observar na resposta 13 (R13) do quadro 4 hoje em dia, é fundamental monitorar regularmente o risco regulatório que a operadora está exposta. Assim a operadora avalia no planejamento estratégico as ações necessárias para gerar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes sem interferir na qualidade dos serviços ofertados. As perguntas e respostas 12 e 13 podem ser observadas no quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Questionário aplicado – P12 e P13

Perguntas		Respostas
P12	Qual o principal impacto da pandemia na gestão de custos da operadora?	R12 O principal impacto ocorreram nos ambientes ambulatoriais e dependendo do agravamento em Uti's. Além disso, tanto na operadora quanto no hospital tivemos que adotar medidas onde alteramos o processo do fluxo do paciente da entrada até a sua saída. É um período que vivemos de incertezas onde a variabilidade do custo assistencial ficou muito evidente, fazendo com que a operadora criasse um Comitê para o enfrentamento dessa crise, onde decisões rápidas eram preciso de ser tomadas, não somente em relação a custos assistenciais mas também em relação a processos, fluxos de pacientes, inadimplências na operadora, negociações de contratos e outras alternativas para o contingenciamento financeiro, garantindo um atendimento de qualidade nos dispositivos assistenciais.
P13	Qual o impacto dos Planos de assistência à saúde na gestão de custos na Operadora?	R13 A cooperativa é acompanhada e fiscalizada sistematicamente pela Agência Nacional de Saúde (ANS) através de peças contábeis enviadas regularmente ao órgão, além de um acompanhamento das nossas aplicações financeiras, garantindo assim a solvabilidade da cooperativa e a garantia de atendimento. Sabemos que esse órgão governamental não tem um coeficiente de colaboradores suficiente para fiscalizar todos os planos de saúde e sofremos com o aparecimento de planos que não são regulamentados e não garantem o atendimento quando o beneficiário necessita e praticando preço de venda de produtos muito abaixo do custo. Na nossa cidade já tivemos operadoras que fecharam as portas deixando os beneficiários sem cobertura assistencial. No Planejamento Estratégico (PE) avaliamos todas as possíveis ações dos nossos concorrentes, sempre buscando criar um produto com qualidade e com o menor preço possível, mas mantendo um equilíbrio da carteira como um todo sendo essencial para a operadora de saúde.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo está passando por um cenário de incertezas e diante disto surgiram vários desafios, o que exige uma nova dinâmica dos gestores para vencer esses desafios até então inimagináveis. Assim buscou-se analisar e verificar o uso da gestão de custos como uma ferramenta importante para a sobrevivência das empresas, afinal controlar os gastos permite ao administrador análise e controle em nível gerencial.

Na realidade concorrencial, a gestão de custos precisa avançar e fornecer instrumentos decisivos para consolidação da organização. Assim a relevância do processo de gestão de custos pode proporcionar informações aos negócios em termos de competitividade, adequação de margens de lucro e inserção no mercado global. Os sistemas de custos, portanto, tem grande importância no que diz respeito à identificação de desperdícios e restrições internas e externas.

Durante a realização da pesquisa foram encontradas restrições que impedem uma gestão da empresa mais eficiente. Pode-se citar os desafios na correta identificação de custos, por isso contar com indicadores econômicos irá auxiliar os gestores na solução de problemas e tomada de decisão com maior segurança, aplicando de forma mais eficiente os recursos disponíveis. Assim o cálculo do ponto de equilíbrio é fundamental para averiguar a saúde financeira de uma empresa. Se o negócio se encontra em equilíbrio, significa que houve lucro ou retorno do investimento realizado

Por outro lado, constatou-se que o gerenciamento de recursos é uma ferramenta importante na área da saúde, visto se tratar de um setor de extrema complexidade por apresentar diversos custos variáveis e relevância dos custos fixos (tecnologia), pois é impossível permanecer no setor sem avaliar o uso tecnológico na geração de capacidade de atendimento, produtividade e efetividade nos gastos. Sendo assim, a gestão de custos acompanha os fatos internos da empresa e fornece um fluxo de informações relevantes para a tomada de decisões. Neste sentido, percebe-se que os gerenciamentos de recursos se mostram fundamental para a base estrutural das empresas, pois possibilita uma visão estratégica de forma abrangente.

Constata-se que a análise dos dados colhidos através do questionário aplicado em uma operadora de saúde de JF serviu como objeto de estudo para este trabalho e que a empresa utiliza a contabilidade de custos como ferramenta de gestão de

custos a fim de gerir de forma eficaz seus recursos e dessa forma obter o melhor resultado para a organização. A partir da conclusão da pesquisa, seu resultado será útil para entender a visão dos gestores a respeito do tema, no entanto para um maior aprofundamento sobre o tema, mais estudos são necessários dado a amplitude e complexidade do assunto.

ABSTRACT

This paper aims to address the importance of costing as a tool for management, control and decision-making in organizations, with the presentation of a research carried out in a company in the health area during a scenario of economic change, specifically in a global pandemic. The study was carried out through literature review and qualitative analysis of a questionnaire applied in a medical cooperative in the city of Juiz de Fora, Minas Gerais. It presents a brief conceptual background on cost management in an organization in the healthcare sector, as well as a scenario of changes for organizations in this sector, and the main challenges to maintain competitiveness, since it is a regulated sector in the country. The article demonstrates the importance of cost information, its analysis and understanding for better management, highlighting it as one of the strategies for the organization to adopt and thus achieve its goals.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M.; SCHLINDWEIN, N. F. **Uso do Custeio por Absorção e do Sistema RKW para gerar informações gerenciais: Um estudo de caso em hospital.**

Associação Brasileira de Custos, Vol. III, nº. 2, 2008. Disponível em:
www.abcustos.org.br. Acesso em 10 de maio de 2021.

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:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm> Acesso em: 10 mar. de 2021

BRASIL. Lei nº. 9.656, de 03 de junho de 1998. **Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde.** Disponível

em:<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9656.htm> Acesso em: 15 mar. de 2021

BRASIL. Lei nº. 9.961, de 28 de janeiro de 2000. **Cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS e dá outras providências.** Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9961.htm> Acesso em: 15 mar. de 2021

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar **ANS define novas coberturas dos planos de saúde**. 2021. Disponível em: <<http://ans.gov.br/aans/noticias-ans/consumidor/6207-ans-define-novas-coberturas-dos-planos-de-saude>> Acesso em 26 de fev. de 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **ANS inclui exame para detecção de Coronavírus no Rol de Procedimentos obrigatórios**. 2020. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/coronavirus-covid-19/coronavirus-todas-as-noticias/5405-ans-inclui-exame-para-deteccao-de-coronavirus-no-rol-de-procedimentos-obrigatorios>> Acesso em: 17 de mar. de 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Caderno de Informação da Saúde Suplementar**. 2021. Disponível em: <http://ftp.dadosabertos.ans.gov.br/FTP/PDA/Caderno_SS/2020/caderno_dez20.xls> Acesso em 21 de maio de 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Dados Gerais**. 2021. Disponível em: <<http://ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais>> Acesso em 21 de maio de 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Quem Somos**. 2021. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos> > Acesso em: 24 abril de 2021.

CORREA, C. **Sonho Grande: Como Jorge Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo**. GMT Editores Ltda, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DALLORA, Maria Eulália Lessa do Valle; FORSTER, Aldaisa Cassanho. Gerenciamento de custos de material de consumo em um hospital de ensino. **RAS - Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v. 15, n. 59, p. 46-52, 2013. Disponível em: <http://www.cqh.org.br/portal/pag/anexos/baixar.php?p_ndoc=689&p_nanexo=%20395> Acesso em 30 de março de 2021.

DAL-RY, Sivaldo. **Porque calcular o ponto de equilíbrio**. Londrina, [s.n.] 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/_por_que_calcular_o_ponto_de_equilibrio/29899/>. Acesso em 20 de março de 2021.

FenaSaúde - Federação Nacional de Saúde Suplementar. **Custos médico-hospitalares sobem 17,3% em 2018**. 2018. Disponível em: <<https://fenasaude.org.br/noticias/custos-medico-hospitalares-sobem-17-3-em-2018.html>> Acesso em: 10 de mar. de 2021.

FenaSaúde-Federação Nacional de Saúde Suplementar. **Custos da saúde, desafio do Brasil**. 2018. Disponível em :<<https://fenasaude.org.br/noticias/custos-da-saude-desafio-do-brasil.html>> Acesso em: 10 de mar. de 2021.

FONSECA, A. L. **Portabilidade em planos de saúde no Brasil**. Dissertação de mestrado Profissionalizante. Universidade Nova Lisboa. Lisboa, Portugal, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCISCO, I. M. F; CASTILHO, V. **A ENFERMAGEM E O GERENCIAMENTO DE CUSTOS**. Rev Esc Enferm USP 2002; 36(3): 240-4. Disponível em <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/97W3chQXycVwmYTfWr6zqbP/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 17 mar 2021

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.; **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Despesas com saúde no Brasil**. Disponível em:< [IBGE | Censo Agro 2017 | Despesas com saúde ficam em 9,2% do PIB e somam R\\$ 608,3 bilhões em 2017](#)>Acesso em 24 de maio de 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>Acesso em 24 de maio de 2021.

IESS-INSTITUTO DE ESTUDOS DE SAÚDE SUPLEMENTAR: **Projeção das despesas assistenciais da Saúde Suplementar (2018-2030)** - 2018. Disponível em: <https://www.iess.org.br/cms/rep/td_projecao_despesas_assistenciais.pdf> Acesso em 14 de nov. de 2020.

KAPLAN, Robert S. **Dos custos à performance**. Revista HSM Managment, março – abril de 1999.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, E. M. e MARCONI M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. rev. e amp. São Paulo: Editora Atlas AS, 2001

_____. Fundamentos de metodologia científica 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LOUSADA M.; VALENTIM, L. P. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica**. Perspectivas em Ciências da Informação, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 147-164, 2011.

MARIOTTO, Fabio L. **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica**. São Paulo, 1991. Disponível em <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000200004> Acesso em 21 de maio de 2021

MARTINS, C. C; WACLAWOVSKY A. J. **Problemas e desafios enfrentados pelos gestores públicos no processo de gestão em saúde**. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, v.4, n 10. 100-109, 2015. Disponível em: <<https://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/157>> Acesso em: 05 de mar de 2021.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **EBITDA – O que é isso? IOB – Informações Objetivas, Temática Contábil e Balanços**. São Paulo: Boletim IOB 06/98, p. 1-7, 1998.

MONTEIRO, D. A. **Gestão Estratégica de Uma Cooperativa de Trabalho Médico: uma Análise a partir da visão baseada em recursos**. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2005.

MOURA, H. S. **O CUSTEIO POR ABSORÇÃO E O CUSTEIO VARIÁVEL: QUAL SERIA O MELHOR MÉTODO A SER ADOTADO PELA EMPRESA?** Sitientibus, Feira de Santana, n.32, p.129-142, jan./jun. 2005.

NOGUEIRA, C. A. L. **Análise da estrutura econômica da saúde suplementar: em busca de uma estrutura eficiente de mercado**. Dissertação de mestrado em Saúde Pública. Universidade Nova Lisboa. Lisboa, Portugal, 2014.

PASSOS, Carlos Roberto Martins; NOGAMI, Otto. **Princípios de economia**. 6 ed. - Cengage Learning, 2011.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica fácil**. 24 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SCHIMITT, Alice; ABREU, Vânia; MESSIAS, Ricardo. **Como a gestão de custos hospitalares impacta na tomada de decisões**. 2018. Disponível em: <<https://www.pixeon.com/blog/como-gestao-de-custoshospitalares/>> Acesso em 27 de março de 2020.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **CAUSA MORTI das empresas**. 2014. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em 05 de março de 2020.