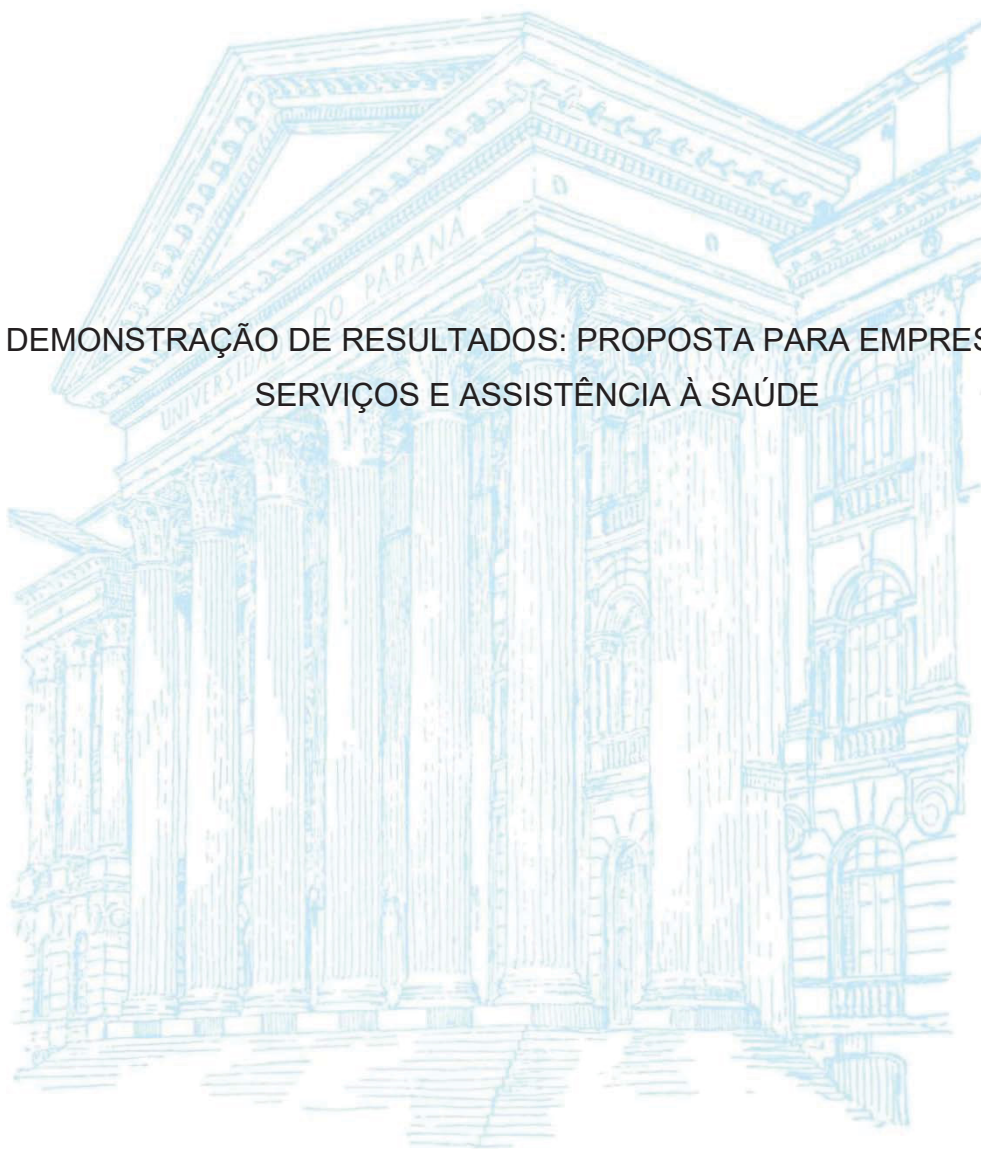


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HERVSON JEAN DA SILVA

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS: PROPOSTA PARA EMPRESA DE
SERVIÇOS E ASSISTÊNCIA À SAÚDE



CURITIBA

2025

HERVSON JEAN DA SILVA

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS: PROPOSTA PARA EMPRESA DE
SERVIÇOS E ASSISTÊNCIA À SAÚDE

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em *Controller*, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em *Controller*.

Orientadora: Prof.^a Dra. Edicreia Andrade dos Santos

CURITIBA

2025

RESUMO

A implantação de uma gestão eficiente de custos é importante para que as organizações tomem decisões estratégicas assertivas, otimizem recursos e aumentem a competitividade. Este processo envolve o controle rigoroso dos gastos, com ênfase na análise contínua e na tomada de decisões baseadas em dados. Este estudo enfatiza uma empresa de serviços e assistência à saúde, que enfrenta diversos desafios identificados pela matriz SWOT, tal como a falta de uma abordagem gerencial, ou seja, um demonstrativo de resultado mais eficiente e aberto por centro de custos, no qual, de forma estruturada possa segmentar os custos por tipo de serviço. Outro requisito seria uma equipe gestora responsável nas interpretações das informações financeiras capaz de uma gestão de custos e adotar um ciclo contínuo de planejamento, estimativas e monitoramento começando pelo processo orçamentário que deve ser revisado periodicamente para identificar desvios e otimizar os recursos previstos. Esse processo também permite ajustes nos procedimentos internos da empresa, promovendo a melhoria contínua. Ao implementar o demonstrativo de resultado a empresa pode se posicionar melhor no mercado especialmente na precificação de produtos e serviços, alinhando os gastos à estratégia organizacional e aprimorando sua capacidade de reagir rapidamente às mudanças do mercado, favorecendo sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo. Assim, apresenta-se uma proposta técnica para implantação de um demonstrativo de resultado por área e setor com ênfase nos centros de custos.

Palavras-chave: Gestão de custos, demonstrativo de resultado, Matriz SWOT.

FIGURA

FIGURA 1. DEMONSTRATIVO DAS ETAPAS PARA APURAÇÃO DOS CUSTOS.....	10
FIGURA 2. MODELO DE CENTRO DE CUSTOS POR SETOR.....	11
FIGURA 3. DEMONSTRAÇÃO DOS GANHOS DA GESTÃO DE CUSTOS	12
FIGURA 4. MODELO DO DEMONSTRATIVO RESULTADO - CONSOLIDADO	14

TABELA

TABELA 1- AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	8
TABELA 2. FORÇAS E FRAQUEZAS.....	8

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	6
3 MATRIZ SWOT	7
4 PROPOSTA TÉCNICA	10
4.1 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS PARA O CUSTEIO	12
4.2 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO - PRESTAÇÃO DE SERVIÇO..	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS	16

1 APRESENTAÇÃO

A apuração de custos é necessária para aumentar o poder de análise dos gastos incorridos em determinado período, permitindo identificar suas variações e as principais causas dos desvios. Assim a importância de um sistema de custos com um demonstrativo de resultado de suas operações é fundamental para a sobrevivência nas organizações, principalmente em um cenário competitivo. Sendo assim, implementar e evidenciar uma solução gerencial na qual possa ter aberturas de custos de forma estratégica para os setores de prestação de serviços por setor, neste estudo tratado em especial na área de assistência à saúde.

Para Deming, em seu livro Saia da crise baseado nas 14 lições definitivas para controle de qualidade, (Deming 1990:18), argumenta que aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviço, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e consequentemente, reduzir os custos . O método Deming, reforça que o sucesso depende de um ciclo contínuo em que a definição da medição e gestão eficaz é uma grande ajuda na revisão dos processos internos e na gestão dos recursos disponíveis da empresa.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

A empresa, foco de análise deste estudo, atualmente não possui um sistema de custos formalizado e não apresenta um demonstrativo de resultado das suas operações de forma aberta e detalhada por tipo de serviço e setor o que dificulta a análise gerencial sem abertura de despesas custos e demonstrações de aspectos financeiros, tão essenciais para a tomada de decisões atualmente. Assim, surge uma necessidade de estruturação que permita responder as questões simples, mas fundamentais como qual o seria os percentuais de custos fixos, variáveis e qual a margem de contribuição por serviço ou ainda tratar o tema de ponto de equilíbrio ou mesmo custo da ociosidade registrado pelos serviços não realizados, entre outros tantos pontos que poderiam ser abordados. Essas informações são relevantes para um controle eficaz e para otimizar a rentabilidade, que podem melhorar a capacidade produtiva e ampliar a gestão em planejar e tomada de decisões baseadas em dados concretos.

A partir deste contexto, objetiva-se evidenciar de forma gerencial os custos de um período, finalizando com uma demonstração de resultado gerando uma visão para tomada de decisão com abertura, quando possível, por tipo de serviço e setor. Ademais, objetiva-se também comprovar e posicionar a empresa na análise de custos ocorrido de forma mensais, analisando as variações dos gastos administrativos e operacionais, avaliando os custos reais *versus* planejados, identificando os parâmetros para custos diretos e indiretos e identificando-os por tipos de serviço.

Para compreender melhor a situação atual da empresa, evidencia-se na sequência a análise por meio da matriz SWOT com vistas a identificar as principais ameaças, oportunidades, forças e fraquezas organizacionais. Esse diagnóstico permite que a empresa visualize os pontos críticos que precisam de atenção, assim como as áreas com maior potencial de crescimento e melhoria. A matriz SWOT é uma técnica estratégica que fornece *insights* importantes para o desenvolvimento de um sistema de custos, capaz de apoiar as decisões gerenciais e melhorar o desempenho financeiro da organização.

3 MATRIZ SWOT

Para a construção do diagnóstico estratégico seguir-se-á a contextualização dos componentes da matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças), que se dividem em dois grupos. Forças e fraquezas representando o ambiente interno da organização. Forças referem-se aos elementos internos favoráveis que conferem uma vantagem competitiva duradoura à organização e fraquezas indicam as limitações internas que precisam ser aprimoradas para evitar impactos negativos. Oportunidades e ameaças, relacionadas ao contexto externo, sendo oportunidades no qual aspectos externos que podem ser explorados para promover o crescimento a inovação, gerando novas vantagens competitivas e ameaças envolvem fatores externos que apresentam riscos ou desafios capazes de prejudicar performance e a posição estratégica da organização.

A Tabela 1 apresenta as ameaças e as oportunidades identificadas para a empresa em análise.

Tabela 1- Ameaças e Oportunidades

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Análise frente a concorrência de similares	Melhorar o <i>share</i> de mercado frente a concorrência;
Falta de análise e conhecimento dos preços praticados na Rede prestadora contratada	Melhorar os contratos de prestação de serviços;
Perder o <i>share</i> de mercado devido aos custos elevados.	Aprimorar os investimentos e os gastos;
	Medir a eficiência da prestação de serviços e ou preços frente aos concorrentes;

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A Tabela 1 permite inferir que há a necessidade de uma gestão estratégica focada na melhoria do posicionamento no mercado. Além disso, há falta de conhecimento sobre os preços praticados pode resultar em desvantagens competitivas o que exige um esforço para melhorar os contratos de prestação de serviços e aprimorar os investimentos e gastos. Por outro lado, uma concorrência representa uma ameaça devido à possibilidade de perda de *share* de mercado, especialmente com custos elevados. No entanto, isso também apresenta a oportunidade de fortalecer a posição da empresa para ter um diferencial competitivo.

A Tabela 2 apresenta na análise das forças e fraquezas da empresa.

Tabela 2. Forças e Fraquezas

PAINEL A - Fraquezas		
Dimensões	<i>Fraquezas</i>	<i>Causas</i>
Infraestrutura institucional	Não existe uma análise específica por modalidade de custos	Não existe sistema consolidado para custos.
Estrutura organizacional & sistemas de gestão	Não existe uma análise formal das variações de custos	Não existe uma equipe formalizada na organização.
Sistemas de Informação e comunicação	Falta de sistema gerencial.	Não existe um demonstrativo de resultado das operações.

Qualidade dos produtos e serviços	Não existe análise dos custos por produto e ou serviços	Não era uma prioridade
Sistema de recursos humanos	Integrado	-
Sistemas orçamentários	Não está interligado com análise de custos	-
Cultura organizacional	Em Implantação	-
PAINEL B - Forças		
Dimensões	Forças	Determinantes
Infraestrutura institucional	Possui condições de investimento	Tem condições financeiras.
Estrutura organizacional & sistemas de gestão	Possui potencial de treinar uma equipe especializada.	Tem equipes pré-montadas.
Sistemas de informação e comunicação	Aquisição de um <i>software</i> para auxiliar gestão de custos.	Possui <i>Software</i> .
Qualidade dos produtos e serviços	Direcionar melhor os investimentos e gastos específicos.	Referência de mercado – Maior participação de mercado.
Sistema de recursos humanos	Bem constituído	Possui referência no mercado
Sistemas orçamentários	Integração e análise com o sistema de orçamento.	Software exclusivo para processo orçamentário.
Cultura organizacional	Melhorar o grau de integração com a visão assistencial x resultado.	Atualmente com empresa de consultoria.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com base nas informações evidencia-se fundamental realizar uma análise aprofundada das práticas da concorrência, especialmente no que tange aos custos e aos serviços oferecidos, a fim de identificar oportunidades de diferenciação no mercado. A avaliação detalhada dos preços praticados pela rede prestadora de serviços permitirá entender as dinâmicas de mercado e a competitividade. Esse processo permitirá o aprimoramento do posicionamento da empresa, possibilitando a obtenção de uma vantagem estratégica frente à concorrência. A reestruturação dos contratos de prestação de serviços, aliada a uma integração eficaz com os fornecedores, pode resultar em condições mais vantajosas garantindo atendimento de qualidade aos clientes a um custo reduzido, fortalecendo a competitividade da empresa no mercado.

4 PROPOSTA TÉCNICA

A empresa prestadora de serviços com foco na assistência à saúde, tem um portfólio de atividades desde plano de saúde à assistência médica especializada, corretora de seguros e medicina do trabalho. Atualmente conta com mais de dois mil empregados diretos e com uma gama ainda maior de cooperados, pois é registrada nas Cooperativas do Estado do Paraná, atuando no mercado nacional e região metropolitana de Curitiba. Tem na lista de seus concorrentes empresas de peso no cenário nacional, como Amil, Bradesco saúde, além de uma concorrência regional com empresas que visam principalmente prestação de serviços médico e hospitalar.

Assim, apenas uma apuração de custos adequada, confiável e dinâmica é capaz de fornecer informações essenciais para o gerenciamento e controle dos recursos, e para tomada decisões estratégicas que impactam diretamente nos resultados da organização. Por isso, faz-se importante dispor de dados e informações de forma ágil em tempo real para que as ações sejam assertivas e eficazes, evitando a todo custo a tomada de decisões atrasadas e ou realizar análises com mais de um mês após fechamento mensal e não sendo sequer apresentado um demonstrativo de resultado.

Com base nesse contexto, apresenta-se as etapas para apuração dos custos e um demonstrativo de resultado das operações onde sua estrutura possa ser melhorada.

Figura 1. Etapas para apuração dos custos



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para a identificação das etapas para apuração dos custos dividiu-se a entidade em três grandes áreas de atividades, como centros autônomos, a saber:

- a) Centros Administrativos: abrangem os órgãos de diretorias e os demais que desenvolvem as atividades administrativas, neles incluídos departamentos de recursos humanos, suprimentos comercial, contabilidade e financeiro. Os recursos consumidos na operação destes são classificados como despesas diretas, sob a ótica do custeio por absorção, para apuração do resultado e para determinação das obrigações fiscais.
- b) Centros de apoio: englobam todos os centros auxiliares à atividade principal da entidade.
- c) Centros de custos secundários: específicos da atividade fim, são de uso genérico, tais como setor de qualidade e negociação com a rede entre outros, serão apropriados como os custos indiretos. Para os recursos despendidos na operação serão classificados como custos diretos que sob o aspecto contábil e fiscal, já são apropriados como custos diretos da operação.

Para uma melhor compreensão destaca-se abaixo um modelo com a implantação de centro de custos por tipo de serviço.

Figura 2. Modelo de Centro de Custos por Setor



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A Figura 2 apresenta um modelo de centro de custos, destacando que haverá internamente as devidas contas contábeis e separação entre custos e despesas. Apropriação dos custos diretos e apropriação dos custos indiretos por base de rateios

que são comuns aos diversos departamentos e serviços, atribuindo-se assim os respectivos custos conforme critérios definidos pela empresa.

4.1 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS PARA O CUSTEIO

A metodologia para a proposta do sistema de custos realizou-se a partir de uma mensuração de custos e definidos conforme:

- a) O objeto do custeio na rede própria é o tipo de atendimento, por tipo de serviços oferecidos aos beneficiários dentro da estrutura própria.
- b) Identificação dos tipos de serviços oferecidos nas unidades próprias e avaliação da relação dos serviços feitos pela rede própria e das demais na prestação de serviços na cidade de localização e/ou região metropolitana.
- c) Os serviços devem ser segmentados, custeados cada um dentro dos grupos que são definidos.
- d) Classificação dos custos da rede própria: os custos são identificados e classificados em diretos e indiretos, fixos e variáveis.
- e) Para cálculo dos custos da rede própria, deve ser utilizado o método de custeio direto ficando este no modelo tradicional.

A partir destes delineamentos, objetivou-se com essa alocação de custos um refinamento, de maneira individual, para identificar a melhor forma de apropriá-los aos demonstrativos de resultado e por consequência o melhor custeio. Assim, para evidenciar de forma gráfica segue a Figura 3.

Figura 3. Demonstração dos Ganhos da Gestão de Custos



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A redução do impacto das possíveis distorções de custos para um demonstrativo de resultado das operações é importante para a otimização da gestão financeira e operacional. Após a identificação dessas distorções, torna-se necessário iniciar um processo de comparação entre os serviços prestados pela rede credenciada e aqueles oferecidos pela empresa, permitindo uma análise detalhada das disparidades.

Esse processo envolve o levantamento completo de todos os contratos com a rede credenciada, abrangendo tanto a cidade de localização quanto a região metropolitana, para a identificação dos preços cobrados pelos serviços similares. Dessa forma, a empresa pode avaliar as possíveis inconsistências de custos e buscar alternativas que visem sua redução, promovendo maior competitividade.

No caso dos serviços oferecidos pela rede própria, mas não disponíveis na rede credenciada da cidade, foi adotada uma estratégia de precificação que considera o preço dos serviços na rede credenciada da cidade mais próxima, levando também em conta o número de usuários que fizeram uso desses serviços. Essa gama de informações são os custos diretos da operação.

Com base nesses dados, deve ser elaborado um quadro comparativo de preços, que permitirá observar as diferenças de custo entre os serviços prestados pela rede própria e pela rede credenciada. Ademais, outro fator fundamental é analisar os serviços cobertos, divididos pelo total de serviços demandados, para verificar se o índice referencial está em conformidade com o valor orçado, garantindo assim que os custos diretos estejam alinhados com as expectativas financeiras da empresa.

4.2 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO - PRESTAÇÃO DE SERVIÇO POR SETOR

A seguir, evidencia-se a Figura 4, que mostra o modelo de estrutura do demonstrativo de resultado por setor na prestação de serviço.

Estes demonstrativos de resultado serão estruturados conforme a figura 2, por setor home care, farmácia, serviço social a proposta contempla um demonstrativo consolidado somando todos os centros de custos por setor, esses demonstrativos de resultado serão mensais totalizando o período anual.

Figura 4. Modelo de Demonstrativo Resultado - Consolidado

DRE Consolidado	MÊS		Total Acumulado ANO	
	Planejado	Realizado	Planejado	Realizado
(+) Receita Bruta	-	-	-	-
<i>(-) Impostos</i>				-
(=) Receita Líquida	-	-	-	-
(-) Custos	-	-	-	-
<i>Custos</i>			-	-
(+) Coparticipação	-	-	-	-
(=) Resultado Operacional	-	-	-	-
(-) Despesas	-	-	-	-
(-) Despesas Operacionais	-	-	-	-
<i>Pessoal</i>	-	-	-	-
<i>Gerais e Administrativas</i>	-	-	-	-
<i>Publicidade e Propaganda</i>	-	-	-	-
<i>Tributárias</i>	-	-	-	-
<i>Reembolso Intercompany</i>	-	-	-	-
<i>Rateios</i>	-	-	-	-
(-) Despesas com Comercialização	-	-	-	-
(=) Resultado Líquido	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Após as análises dos diagnósticos verificou-se que a melhor proposta para apresentar o demonstrativo de resultado será conforme figura 4 acima, onde demonstra as receitas brutas na sequência identifica os impostos diretos, logo abaixo os custos diretos e sua particularidade que neste caso um redutor quando houver, coparticipação ou reembolso direto. Em seguida abertura das despesas identificando as de pessoal, gerais e administrativa, publicidade e tributárias, chegando então aos valores que serão apropriados por rateios, sendo concluído o demonstrativo com o resultado líquido da operação, que neste caso retrata o resultado por centro de custo e setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa resultou em uma proposta de um demonstrativo de resultado das operações. Para tal, foram identificadas oportunidades para melhorar a metodologia das informações, tanto para relatórios financeiros que são utilizados externamente, quanto para fins internos da empresa.

Os sistemas de custos tradicionais, custeio por absorção preponderante até o início da década de 1980, falham ao não fornecer informações confiáveis de custos na prestação de serviços, já que utilizam métodos arbitrários ou subjetivos de rateio dos custos indiretos (Horngren, 1986). Assim, esse projeto na parte de rateio de custos indiretos, tomou todo o cuidado para que não ficassem com critérios muito subjetivos e falhassem principalmente nas distorções de suas análises, pois, podem levar a decisões equivocadas especialmente principalmente se tem uma diversificação de atividades de serviços interligadas.

O método de custeio direto (ou variável), só reconhece os custos variáveis, evitando qualquer tipo de alocação dos custos indiretos, não permite avaliação detalhada de como os recursos da empresa são consumidos nem da rentabilidade. Neste contexto os custos indiretos tomam-se cada vez maiores e mais significativos e ignorá-los, como ocorre hoje, pode ser uma miopia gerencial de alto risco.

Com base no modelo do demonstrativo de resultado proposto, será possível os comparativos para identificar quais os serviços de menor custo na rede própria, estabelecendo a vantagem em manter o serviço próprio ou não. Adicionalmente, pode-se fazer a comparação dos custos apurados com os custos previstos na rede credenciada e evidenciar a vantagem ou desvantagem em ter uma rede própria. Esses comparativos possibilitam ainda decisões de caráter estratégico para a empresa.

Importante destacar que foi aproveitado as informações e estrutura de orçamento atual na qual passou-se a ter no demonstrativo de resultado aberto por tipo de serviço o previsto *versus* o realizado, conforme o orçamento prévio do ano para a empresa. Sendo assim, acredito que como objetivo o desenvolvimento da proposta foi um sucesso, vários ganhos podem ser apresentados aos gestores e responsáveis incluindo a alta direção da empresa, que passa contar com uma ferramenta e mais informações para tomada de decisão estratégica de negócios.

REFERÊNCIAS

- BEULKE, R.; BERTO, D. J. **Gestão de custos e resultado na saúde: hospitais, clínicas, laboratórios e congêneres**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo:
- BLEIL, C. **Gestão de Custos Métodos de Custeio e Estratégias na Cadeia de Valor**. Editora Juruá 2020.
- DEMING, E.; CAHIL, K. E. **Saia da Crise**. Editora Marques Saraiva 1990.
- HORNGREN, C. T. **Contabilidade de Custos: Um Enfoque Administrativo**. São Paulo: Atlas, 1986.
- https://www.bessegato.com.br/UFJF_cep/cep_Leitura_01 **As 14 lições de DEMING**. Acesso em 01 de março de 2025.
- MS. Ministério da Saúde. **Programa Nacional de Gestão de Custos: manual técnico de custos: conceitos e metodologia**. Brasília, 2013.