

# REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÊDO S.A.

Cost reduction in the management of health plans of the company  
J. Macêdo

Recebido em: 9.12.2021  
Aprovado em: 24.06.2022

## Reinaldo Garcia Pereira

*Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios  
na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: rei\_garcia@hotmail.com

## Ricardo Luiz de Andrade

*Gerente de recursos humanos na J. Macêdo.  
Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela UPM.*

E-mail: ricardoandrade@jmacedo.com.br

## Victor Bueno Terada

*Business analyst na Integration Consulting.  
Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios na UPM.*

E-mail: victor\_bt12@hotmail.com

REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÉDO S.A.

## Adilson Aderito Silva

*Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração  
do Desenvolvimento de Negócios da UPM.*

E-mail: [adilson.silva@mackenzie.br](mailto:adilson.silva@mackenzie.br)

## Reynaldo Cavalheiro Marcondes

*Graduado e doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP).*

E-mail: [reynaldocmarcondes@gmail.com](mailto:reynaldocmarcondes@gmail.com)

### RESUMO

Este trabalho é o relato do desenvolvimento da solução de um problema referente ao custo excessivo de gestão de colaboradores afastados, demitidos e aposentados, geradores de um impacto negativo de mais de R\$ 17,7 milhões anuais para a empresa J. Macêdo, da indústria de panificação, biscoitos e massas, atuante no mercado nacional. A metodologia utilizada foi a da solução de problemas e do aproveitamento de oportunidades, que trata de questões concretas das organizações, com fundamentação científica. Com base nela, foi proposta a implementação de controle e monitoramento do processo de gestão dessas situações, a qual foi aprovada pelos diretores das unidades de negócio da empresa, facilitando o desenvolvimento de cada etapa. A proposta de solução compreendeu a capacitação técnica das áreas envolvidas, com programas de treinamentos internos, contratação de consultorias especializadas, revisão de acordos coletivos de trabalho e plano de ação para mitigação de riscos até dezembro de 2021. Para isso, entrevistaram-se gestores dos departamentos de recursos humanos, jurídico e financeiro e analisaram-se documentos, o que permitiu a elaboração de alternativas de solução, gerando uma expectativa de redução de 10% do montante reconhecido no cálculo atuarial de 2020 em relação ao valor patrimonial a ser reconhecido de 2021.

### PALAVRAS-CHAVE

Custos de mão de obra. Custos trabalhistas. Gestão de recursos humanos.

### ABSTRACT

This is a report on the development of a solution to a problem related to the excessive cost of maintaining employees on leave, dismissed, and retired, generating a negative impact of more than BRL 17.7 million

REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE , VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

per year for the company J. Macêdo, which operates in the bakery, biscuits, and pasta industry of the national market. The methodology used was that of problem-solving and taking advantage of opportunities, which deals with concrete issues of organizations, with a scientific basis. Based on it, the implementation of control and monitoring of the management process of these situations was proposed, and it was approved by the directors of the company's business units, facilitating the development of each stage. The solution proposal included the technical training of the areas involved, with internal training programs, hiring specialized consultants, a review of collective labor agreements, and an action plan for risk mitigation until December 2021. For this, managers of the human resources, legal and financial departments were interviewed and the documents were analyzed, which allowed the development of alternatives for the solution, generating an expectation of a 10% reduction in the negative financial impact on the 2021 balance sheet.

#### KEYWORDS

Workforce costs. Labor costs. Human resources management.

REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÊDO S.A.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho trata das deficiências de gestão de planos de saúde de funcionários afastados, demitidos e aposentados da empresa J. Macêdo, conforme artigos 30 e 31 da Lei nº 9.656, de 24 de julho de 1998, que têm provocado gastos além dos necessários, com a possível redução da margem de produtos vendidos e menores níveis de produtividade. Essa lei assegura que aposentados paguem os mesmos preços dos planos e seguros privados de assistência à saúde que funcionários em atividade, acrescidos dos reajustes legais por faixa etária a esse grupo de pessoas (Brasil, 1998). Houve um impacto no balanço de 2020 de cerca de R\$ 17,7 milhões, sendo parte ocasionada pelos cálculos atuariais sobre os afastados, demitidos e aposentados que mantiveram a condição de beneficiário do plano médico.

Com base nisso, foram propostas melhorias na implementação, na padronização, no estabelecimento de controle e no monitoramento do processo de gestão de afastados, demitidos e aposentados das unidades de negócio da empresa.

Os impactos internos já podem ser percebidos por engajamento, mudança de mentalidade corporativa e início da capacitação dos colaboradores para lidar com o problema em processo de solução.

Com base na metodologia de solução de problemas e aproveitamento de oportunidades adotada no trabalho de Marcondes et al. (2017), que integra conceitos de *business problem-solving*, com a visão baseada em recursos e a *design research*, procurou-se entender o problema, identificando seus antecedentes e as implicações de natureza político-estratégica. Colaboradores dos departamentos de recursos humanos (RH), jurídico e financeiro foram entrevistados e documentos das respectivas áreas foram analisados, como os controles atuais dos afastados, o que levou a uma melhor definição do problema e permitiu que alternativas de estratégias fossem elaboradas. Isso permitiu que se chegasse a uma proposta clara e objetiva de solução, aceita unanimemente pelos gestores e pela cúpula da empresa envolvidos, gerando uma expectativa de considerável redução do impacto financeiro no balanço patrimonial de 2021.

REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE, VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

O texto está estruturado nas seguintes seções: “Contexto investigado”, em que o problema está apresentado na perspectiva dos participantes, visando a torná-lo mais claro, indicando-se os produtos afetados, a apresentação da empresa J. Macêdo e o mercado em que atua; “Diagnóstico da situação-problema”, apresentando a definição inicial do que seria o problema e os procedimentos adotados na pesquisa, que compreenderam entrevistas com gestores, análise documental e seus resultados em termos de potenciais causas; “Intervenção proposta”, a mais extensa, compreende o processo da solução adotada, os resultados esperados, os recursos, as capacidades e o plano de ações para implementá-la, com os cálculos de custo, investimento e os riscos envolvidos; “Resultados obtidos”, apresentando a evolução no desenvolvimento do trabalho com a estratégia adotada para as mudanças e a avaliação do que foi obtido, mesmo antes de sua implementação ter sido concluída; e “Considerações finais e contribuições”.

## CONTEXTO INVESTIGADO

### O produto e a organização

Com suas atividades concentradas na indústria de derivados do trigo, a J. Macêdo produz, distribui e comercializa esses produtos por meio de distribuidores e varejistas, bem como utiliza o mecanismo de venda direta à indústria de panificação, biscoitos e massas, atendendo a todo o território nacional.

Fundada em 1939, a J. Macêdo está presente no mercado com diversas categorias de produtos e marcas. É uma sociedade anônima que tem abrangência nacional e atende tanto ao segmento *business to business* (B2B) quanto ao *business to consumer* (B2C), atuando com marcas *premium*, como Dona Benta, com 50 anos de história, e outras linhas de produtos, como farinhas, massas, mistura para bolos, sobremesas, fermentos, biscoitos e refrescos. Além disso, também possui uma linha profissional dedicada a indústrias, padarias, restaurantes e hotéis, que pode ser dividida nas seguintes categorias: farinha de panificação, farinha de transformação, mistura para pães, mistura para bolos, reforçador de farinha e fermento. A empresa busca se diferenciar por meio de sua formulação

REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÊDO S.A.

exclusiva do *blend* de trigo, propiciando uma melhor qualidade do produto final. Dessa forma, o produto acaba por oferecer maior rendimento no preparo de alimentos, principalmente quando comparado com aquele disponibilizado pela concorrência.

A empresa mantém escritórios localizados nos estados de São Paulo e Ceará, com uma configuração fabril constituída por cinco moinhos (em Fortaleza, Salvador, Londrina, Varginha e Campo Mourão), duas fábricas (em Simões Filho e São José dos Campos) e um centro de distribuição (em Recife).

## O mercado

A J. Macêdo atua em um mercado concentrado, que se resume em farinha de trigo, farelos, misturas e demais derivativos do trigo. Conforme divulgado pela Associação Brasileira das Indústrias de Trigo (Abitrigo, 2021), a produção brasileira de trigo encontra-se em crescimento. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (Food and Agriculture Organization [FAO]), o trigo é o segundo alimento mais consumido no mundo depois do milho, sendo seu consumo per capita no Brasil de aproximadamente 40,62 kg, atingindo o patamar em 2020 de 6,183 milhões de toneladas. Além disso, metade do trigo utilizado na indústria brasileira vem da produção nacional.

Os números da produção brasileira de trigo indicam crescimento em 2021 e, de acordo com estimativas da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab, 2021), a área colhida aumentará 2,1% em 2021 quando comparada ao ano anterior. A produtividade será elevada em 1,1% e, com isso, a produção total subirá 3,3%.

No mercado B2B, há alguns *players* de grande porte, como Renata e Anaconda, que buscam se diferenciar a partir do tratamento do trigo e de novas tecnologias utilizadas, considerando a forte influência do dólar comercial, da produção de safras e de interferências legais realizadas pelo governo.

Para atender ao amplo mercado em que está envolvida, a J. Macêdo utiliza como principais canais de distribuição o atacado, o *cash and carry*, os distribuidores, a indústria, o varejo, a cesta básica, a *key account* e as padarias. O tratamento do trigo e a tecnologia empregada apresentam-se como diferenciais dos *players* envolvidos,

REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE, VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

além de controle do custo de produção (*commodities*), capilaridade de mercado, qualidade do trigo e histórico da marca.

A influência externa no mercado advém diretamente do dólar comercial e dos períodos de safra do trigo. Como a indústria de alimentos está sujeita a uma ampla legislação e regulamentação ambiental em níveis federal, estadual e municipal, as empresas são submetidas a monitoramento contínuo, tanto para obter quanto para manter licenças das autoridades ambientais. Adicionalmente, a necessidade de aprovação prévia de órgãos governamentais para o lançamento de novos produtos no mercado é uma exigência legal.

Frente a essa realidade, nota-se que o mercado em que a J. Macêdo está inserida é complexo, pois sofre influências de natureza comercial, legal e operacional. Logo, fica clara a importância da busca por inovações e da diminuição de custos de transação.

### Antecedentes do problema

Ao analisar o desempenho financeiro, é possível verificar que a J. Macêdo precisa de melhorias, considerando-se a deficiência no controle de funcionários afastados, demitidos e aposentados e seus respectivos gastos com planos de saúde, com indícios de implicações para a margem dos produtos vendidos. Colocando em números, há reconhecimentos atuariais no balanço de 2020 na grandeza de R\$ 17,7 milhões, sendo boa parte referente aos funcionários afastados, demitidos e aposentados que mantiveram a condição de beneficiário do plano médico.

A área de RH, em conjunto com prestadores de serviços de assistência médica e saúde ocupacional, não havia percebido a situação. Assim, espera-se um elevado custo de transação (Williamson, 1991), principalmente devido aos aumentos de custos administrativos (passivo atuarial), contratações adicionais não previstas de mão de obra e custos advocatícios. Além disso, o pouco conhecimento técnico para realização do controle, como aquele sobre a legislação pertinente, e a postura pouco proativa para tratamento da questão dificultaram a implantação dos controles necessários.

REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÊDO S.A.

## Problema inicialmente percebido

Diante disso, entendeu-se que as potenciais causas das deficiências na gestão de funcionários afastados, demitidos e aposentados que mantiveram a condição de beneficiário nos planos de assistência médica oferecidos pela empresa deveram-se a controles pouco efetivos e posturas não proativas (Aken et al., 2012). A Figura 1 mostra os cálculos referentes a esses gastos.

**FIGURA 1** – Itens de divulgação 2020 e despesas para o exercício 2020 – CVM 595



	Lei 9.656/98		Afastados		Consolidado	
Exercício fiscal finalizado em	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020
<b>H. Reconciliação do Passivo/(Ativo) Líquido Reconhecido no Balanço</b>						
1. Passivo (ativo) no balanço no início do ano	9.918.830	12.994.102	4.271.988	4.733.154	14.190.818	17.727.256
2. Despesa/(receita) reconhecida no resultado do exercício	1.314.656	1.217.221	359.642	298.703	1.674.298	1.515.924
3. Valor reconhecido em outros resultados abrangentes	1.760.616	210.261	101.524	1.030.597	1.862.140	1.240.858
4. Efeito decorrente de fusões/desinvestimentos/transferências	0	0	0	0	0	0
5. Fluxo de caixa	0					
a. Contribuições da empresa	0	0	0	0	0	0
b. Benefícios pagos diretamente pela empresa	0	0	0	0	0	0
6. Crédito para reembolsos	0	0	0	0	0	0
7. Efeito de mudanças nas taxas de câmbio	0	0	0	0	0	0
<b>8. Passivo/(Ativo) Líquido no final do ano</b>	<b>12.994.102</b>	<b>14.421.584</b>	<b>4.733.154</b>	<b>6.062.454</b>	<b>17.727.256</b>	<b>20.484.038</b>

Fonte: Bemotize (2021).



REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE, VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

## Questões político-estratégicas

A expectativa da empresa em relação à solução do problema, especialmente da diretoria financeira, é elevada quanto à estratégia para mitigar passivos e custos envolvidos, bem como impulsionar o modelo de gestão proativa (Pimentel, 2004). Contudo, a obrigatoriedade de controle e manutenção da condição de beneficiário é um ponto importante nos casos de demissões sem justa causa e aposentadorias. Com o engajamento da direção e o valor do retorno, gera-se uma probabilidade alta de mudanças, uma vez que haverá redução de custos, o que era uma expectativa antiga por parte da gestão. A avaliação dos resultados do trabalho será feita por meio de *key performance indicators* (KPI) como ferramenta de gestão a ser implementada.

## DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### Procedimentos adotados no diagnóstico

O objetivo principal do diagnóstico foi aprofundar o entendimento sobre os elevados custos com colaboradores afastados, demitidos e aposentados da empresa e despesas com a mão de obra, com possíveis impactos nos custos dos produtos, atribuídos às deficiências de planejamento e gestão desses casos (Collis & Hussey, 2005).

Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa focando as razões da elevação dos custos transacionais (Williamson, 1991) dos produtos por afastados e demitidos quanto à assistência médica, bem como as despesas com benefícios atrelados a essa população, além de verificar que linhas de produtos estariam sendo afetadas. Buscou-se identificar como se realizavam os controles de afastados e demitidos, as possíveis deficiências em caso de existência desses controles e os riscos e passivos – trabalhistas e tributários – potenciais.

A coleta de dados e informações foi realizada por meio de entrevistas *on-line* realizadas com o gestor da área financeira, com as lideranças das áreas de Recursos Humanos das unidades de negócio e com o gerente jurídico, totalizando cinco pessoas-chave para solução do problema (Flick, 2009). O roteiro das entrevistas encontra-se no Quadro 1:

REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÊDO S.A.

**QUADRO 1** – Roteiro das entrevistas com os executivos

Perguntas direcionadas ao departamento de recursos humanos (RH)
1. Você possui ou tem conhecimento de algum controle/relatório/indicador de afastados da J. Macêdo?
2. Na sua visão, como essa falta/deficiência no controle de afastados afeta a unidade de negócio?
3. Como você avalia o impacto dos custos relacionados a esses colaboradores em nossos produtos?
4. Como ocorre a capacitação das pessoas para lidar com esse tipo de demanda?
5. No seu ponto de vista, quais seriam possíveis controles e indicadores que a empresa não tem, ou que existem e precisam ser aperfeiçoados para se obter sucesso na gestão das despesas com os afastados, demitidos e aposentados?
6. Como é feito o acompanhamento dos reflexos de absenteísmo e afastamentos nos indicadores de <i>performance</i> de RH, por exemplo, controle de horas extras?
7. Você tem algum plano de ação para mitigar o passivo atuarial reconhecido em balanço patrimonial, relacionado aos artigos 30 e 31 da Lei nº 9.656, de 24 de julho de 1998, bem como pela manutenção do plano médico (conforme Súmula nº 440 do Tribunal Superior do Trabalho [TST])?
8. Como são feitos o acompanhamento e o registro de pagamentos indevidos, multas e autuações fiscais em casos de falha nos recolhimentos previdenciários no ano de 2020? Se positivo, qual é o montante envolvido?
Perguntas direcionadas ao departamento financeiro
9. Qual é o impacto das perdas no resultado da empresa?
10. Qual é o impacto nas margens de contribuição dos produtos de trigo?

Fonte: Elaborado pelos autores. Em complemento às entrevistas, realizou-se uma análise de documentos referentes ao problema, conforme consta no Quadro 2.

**QUADRO 2** – Documentação externa avaliada

Tipo	Fontes	Conteúdo
Órgãos governamentais e sindicatos	Agência Nacional de Saúde	Legislações pertinentes ao tema pesquisado.
	Ministério do Trabalho	
	Sindicatos da categoria	
Informações oficiais sobre a empresa	Balanço patrimonial da empresa	Valores reconhecidos em balanço, oriundos de despesas com funcionários afastados e aposentados.
	Corretora responsável pela gestão dos planos de assistência médica	Dados de funcionários afastados e demitidos vinculados ao plano de assistência médica.
Corretora de seguros	Corretora responsável por cálculos atuariais reconhecidos no balanço	Levantamento de informações oficiais sobre passivo trabalhista reconhecido em balanço.

REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE, VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Tipo	Fontes	Conteúdo
Folha de pagamento	Indicadores de RH	Informações de histórico de pessoal, custos e indicadores de <i>performance</i> de RH.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Análise dos resultados da pesquisa

Os dados obtidos nas pesquisas foram tratados por meio de uma planilha. Na primeira coluna, foram colocadas as perguntas. Nas seguintes, no sentido inverso, direita para a esquerda, foram inseridas palavras-chave e frases curtas contidas nas respostas a cada pergunta. Na sequência, realizou-se uma leitura horizontal de cada resposta, perpassando cada respondente, sendo sintetizada na penúltima coluna da planilha. A essência foi obtida após uma nova síntese, de modo a ter uma visão simples e objetiva do que se quis saber (Bardin, 2011).

Por meio desses procedimentos, foi possível constatar a necessidade de a empresa aperfeiçoar os controles dos custos de mão de obra de afastados, demitidos e aposentados, pois foi evidenciado que os registros dos afastados estavam sendo realizados de forma independente e remota, ou seja, somente quando o próprio afastado decidia atualizar o *status* de sua situação junto à área de RH ou à de segurança do trabalho. Outra forma de controle ineficiente observada foi a mensuração do número de afastados por meio da apuração e do processamento das informações das folhas de pagamento.

Uma descoberta importante da pesquisa foi que, além dos custos regulares com afastados, havia despesas com reposição de mão de obra para substituição dos colaboradores durante o período de afastamento. Além disso, na área da produção, perde-se *know-how* com substituição de pessoal e a curva de aprendizagem fica mais lenta com os novos contratados. Outra descoberta relevante foi a ocorrência de sobrecarga de trabalho para os colaboradores efetivos que vieram a substituir os afastados, além de perda de *know-how* e estresse elevado.

REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÉDO S.A.

### Problema definido

Em suma, despesas não produtivas com planos de saúde para atender a colaboradores afastados, demitidos e aposentados da empresa, com impactos negativos nas despesas administrativas de empresas de produtos derivados de trigo, têm como causas as deficiências em processos que permitam decisões *a posteriori* e a não clareza do impacto nos negócios, em decorrência de registros e controles superficiais baseados apenas em *feedbacks* dos próprios afastados, sem padronização na condução desses assuntos pelas áreas de saúde das unidades de negócio, o que acarreta inconsistências na consolidação das informações, dificultando a interpretação de dados e informações para as decisões, agravadas pela baixa capacitação técnica das pessoas.

## INTERVENÇÃO PROPOSTA

### Condicionantes do ambiente externo e do ambiente interno

Embora o efeito do problema seja no ambiente interno, foram identificadas como possíveis ameaças do ambiente externo (Porter, 2001) as restrições em acordos coletivos de trabalho já estabelecidos, além da legislação trabalhista e da atuação dos sindicatos.

No âmbito interno, há alguns pontos fracos a serem levados em conta, como a pouca consideração com os custos adicionais com as contratações de substitutos na precificação dos produtos. Outro ponto fraco é a ausência de um processo estabelecido para tomada de decisão em relação aos afastados, demitidos e aposentados pela área de RH, conforme apontado nas entrevistas. Em termos de lucratividade, o impacto negativo no balanço patrimonial da empresa reduz o capital de giro, em razão da contratação de mão de obra adicional. Na área de tecnologia da informação (TI), há deficiência na gestão das informações dos afastados.

REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE, VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

## Processo de elaboração da solução

Tendo em vista os registros e controles deficientes, realizados apenas mediante *feedbacks* dos próprios afastados, com baixa padronização nos procedimentos pelas áreas de saúde das unidades de negócio, foram formuladas duas alternativas de estratégia para solução do problema:

Alternativa 1: padronização na condução da gestão dos colaboradores afastados, demitidos e aposentados pelas áreas de saúde e RH com as unidades de negócio, conforme a Lei nº 9.656, de 24 de julho de 1998.

Justificativa – estar em conformidade com a legislação vigente e garantir o mesmo tratamento a todos os colaboradores afastados, demitidos e aposentados.

Alternativa 2: implementar controle e monitoramento de registros e custos de funcionários afastados, analisando suas principais deficiências.

Justificativa – é importante rever se os custos com afastados, demitidos e aposentados causam impacto na precificação, apurar custos administrativos atrelados à gestão dessas pessoas, que continuam gerando despesas em decorrência da Lei nº 9.656, de 24 de julho de 1998, resultantes das deficiências na gestão e no controle, e traçar um plano de ação para mitigação desses custos.

A escolha da estratégia para a solução do problema teve por base a avaliação das duas alternativas, com base nos critérios de benefícios, inovações, impactos, custos/ investimentos e prazos (Johnson et al., 2007), conforme consta no Quadro 3.

QUADRO 3 – Critérios de avaliação das alternativas

Alternativas de estratégia	Benefícios	Inovações	Impacto	Custos/ investimentos	Prazo
1	Estabelecer processos e controles de forma imediata; estruturar infra para futuros casos; indicadores e controles contribuem para a tomada de decisões baseadas em fatos e dados em vez de suposições; mitigação de riscos junto a entidades de classe.	Indicadores de controle em tempo real.	Imediato, pois já haveria casos potenciais para extinção/ mitigação de despesas. Impacto tático/operacional por rever processos.	Consultoria especializada em previdência social para mapeamento e análise dos casos.	Dezembro de 2021 – primeiro ciclo.

## REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÉDO S.A.

Alternativas de estratégia	Benefícios	Inovações	Impacto	Custos/ investimentos	Prazo
2	O mapeamento mostrará a realidade dos casos, oportunidades e limitações de ações; a capacitação proporcionará melhor processo de gestão; os indicadores e controles contribuirão para decisões baseadas em fatos e dados; a análise de estudos atuariais demonstrará real impacto na companhia e possibilidades de traçar ações estratégicas de impacto em médio e longo prazos.	Indicadores de controle em tempo real.	Atual e futuro, por meio das diretrizes para alinhar procedimentos internos, capacitação das lideranças envolvidas e clareza de papéis. Imediato com ações em 2021, colaborando para a minimização de reconhecimento no balanço patrimonial como reflexo das primeiras ações. Impacto futuro em 2022, mudando as diretrizes de assistência médica em relação aos demitidos e aposentados.	Consultoria especializada em previdência social para mapeamento e análise dos casos; treinamentos/ capacitação.	Dezembro de 2021 – primeiro ciclo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Solução adotada

Após a avaliação, a solução adotada passou a ser a seguinte: padronização, pelas áreas de saúde e RH em conjunto com as unidades de negócio, na condução da gestão dos colaboradores afastados, demitidos e aposentados, além da implementação de controle e monitoramento do processo de gestão; integrar custos com afastados, demitidos e aposentados na precificação dos produtos; compensar a perda de *know-how* com programas de treinamentos visando à redução de sobrecarga e estresse; rever acordos coletivos de trabalho de cada localidade para verificar estabilidades e particularidades de retenção da população envolvida e buscar a mitigação de riscos até dezembro 2021.

### Resultados esperados

A expectativa para o primeiro ciclo pós-implementação da solução definida é que se obtenha uma redução de no mínimo 10% das despesas administrativas em relação ao valor

REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE, VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

reconhecido no balanço patrimonial de 2020 (R\$ 17,7 milhões), beneficiando a empresa como um todo. Além disso, espera-se ter liquidado os contratos de afastados em situações irregulares, com um impacto positivo para a unidade de negócio, e ter realizado a capacitação de 100% das equipes de saúde, de segurança e de RH sobre os novos processos, com papéis e responsabilidades bem definidas.

### Recursos e capacidades necessários

Os recursos e capacidades necessários são aqueles imprescindíveis para o suporte à solução do problema, sem os quais essa não seria produtiva ou mesmo se inviabilizaria (Barney & Hesterly, 2017). Esses recursos e capacidades são detalhados no Quadro 4. Os recursos são tipificados em tangíveis e intangíveis, dada a sua natureza. Já as capacidades são as habilidades inerentes às pessoas que realizam as mudanças necessárias para a alteração da situação atual.

**QUADRO 4** – Recursos e capacidades para a solução do problema

Recursos e capacidades				
		Existentes	A desenvolver	A adquirir
Recursos	Tangíveis	– Estrutura de tecnologia da informação (TI).		
	Intangíveis	– <i>Software</i> (SOC) para registro da descrição do afastamento; – disponibilidade de orçamento; – mão de obra disponível; – existência de controle básico dos afastados.	– <i>Dashboard</i> (Power BI) de indicadores de controle; – integração do <i>software</i> SOC ao Power BI.	– Consultoria jurídica especializada.
Capacidades		– Conhecimento do problema; – conhecimento da legislação por parte da área de segurança do trabalho; – profissionais da área jurídica com alta capacitação técnica.	– Capacitação sobre a legislação específica e sua implicação para as áreas de RH e lideranças das unidades. – capacitação do time de TI para fazer a integração entre os <i>softwares</i> SOC e Power BI; – capacitação para RH e gestores sobre manuseio e interpretação do <i>dashboard</i> .	

Fonte: Elaborado pelos autores.

REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÉDO S.A.

## Plano de ações

Esta etapa tem como objetivo definir as ações necessárias para a obtenção dos recursos e das capacidades, com a clarificação de papéis, responsabilidades e prazos (Lisboa & Godoy, 2012). A Tabela 1 detalha o plano com as respectivas ações.

**TABELA 1** – Detalhamento do plano de ação

Plano de ações para o problema						
Recursos e capacidades	O que fazer	Como fazer	Responsável	Departamentos envolvidos	Prazos	Gasto/custo/valor em R\$
Consultoria jurídica especializada	Contratar empresa especializada em gestão de funcionários afastados para mapeamento e análise dos dados conforme a Lei nº 9.656, de 24 de julho de 1998.	Licitação via área de compras e análise técnica pelo jurídico interno.	Representante de compras e de RH.	Compras, RH, segurança e medicina do trabalho.	30 dias	R\$ 3.430,00 ( <i>success fee</i> ) por caso concluído (potencial = 131 casos) – R\$ 458.500,00 em dois anos.
Dashboard (Power BI) de indicadores de controle	Definir e desenvolver indicadores de RH para acompanhamento e controle de funcionários afastados.	Desenvolver na ferramenta Power BI.	Representante de RH e jurídico.	Compras, RH, segurança e medicina do trabalho e TI.	30 dias	-
Integração do software SOC ao Power BI e folhade pagamento	Integrar indicadores de funcionários afastados a folha de pagamento/SOC/Power BI para buscar dados em tempo real.	Criar interface entre Power BI, folha e SOC.	Representante de RH e de TI.	RH e TI.	60 dias	-
Capacitação sobre a legislação específica e sua implicação para as áreas de RH e lideranças das unidades	Capacitar representante de RH em legislação pertinente e transmitir <i>know-how</i> adquirido com a consultoria sobre funcionários afastados, demitidos e aposentados.	Workshop.	Representante jurídico.	RH e jurídico.	20 dias	-



REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE, VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

### Plano de ações para o problema

Recursos e capacidades	O que fazer	Como fazer	Responsável	Departamentos envolvidos	Prazos	Gasto/custo/valor em R\$
Capacitar o time de TI para integrar os softwares SOC e Power BI	Capacitar para utilização da ferramenta Power BI quanto à aplicação e interface com SOC.	Treinamento <i>on-line</i> .	Representante consultoria SOC/ Power BI.	TI e RH.	5 dias	R\$ 5.000,00.
Definição e implementação de procedimento interno de gestão dos afastados	Estruturar o processo e capacitar representantes de RH, segurança e saúde e lideranças para gestão de funcionários afastados e ampliar repertório de resposta para os novos casos de afastamento.	Treinamento <i>on-line</i> .	Representante jurídico, Recursos Humanos e corretora de plano de saúde.	Lideranças, RH e áreas de saúde das unidades de negócio.	20 dias	–
Capacitar RH e gestores para manuseio e interpretação do <i>dashboard</i>	Capacitar usuários para manuseio, análise e extração de relatórios no Power BI.	Treinamento <i>on-line</i> .	Representante de RH e jurídico.	RH, lideranças e jurídico.	10 dias	–
Rever modelo de custeio do plano de assistência médica	Verificar possibilidades de eliminação da contribuição fixa do titular para a mitigação do passivo conforme a Lei nº 9.656, de 24 de julho de 1998.	Reuniões de estudos.	RH corporativo.	Financeiro, jurídico e RH.	60 dias	–
<b>Total</b>						<b>R\$ 454.330,00</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

### Previsões sobre investimentos, custos e retornos

A expectativa inicial no primeiro ano de implementação do projeto é de proporcionar, no mínimo, uma economia de 13% em relação às despesas decorrentes de funcionários afastados, demitidos e aposentados, partindo do princípio de que isso será possível devido à urgência da solução, gerando esses *quick wins* de maneira quase imediata, conforme Tabela 2.

## REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÊDO S.A.

TABELA 2 – Estimativas de custos e retornos

Descrição	2021												Variação 2021						
	2020	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°		12°					
Saldo em mil R\$																			
Dez. 2020	90	90	90	90	86	83	79	75	75	73	73	73	73	73	73	960	1.078	-118	
Benefícios dos afastados																			
Despesas Adm Lei.9.656/98	12.994															12.864	14.294	-1.429	
Despesas Adm Afastados	4.733															4.253	5.206	-954	
Despesas com Rescisões					35	18	21	18	28							120		120	
Despesas Consultoria					21	14	21	21								75		75	
Evolução despesas	17.817	90	90	90	141	115	121	113	75	101	73	73	73	73	17.190	18.272	20.578	-2.306	
Reduções					6	4	6	6	2							24	131	18%	
Quadro inicial		131	131	131	125	121	115	109	107	107	107	107	107	107	107				-13%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: Despesas administrativas conforme Lei nº 9.656/98 (estimativa Real 2021) com 10% de inflação e previsão de 10% de economia após ações do projeto. Despesas administrativas com funcionários afastados (estimativa real 2021) com 10% de inflação e previsão de 18% de economia após ações do projeto. Orçamento 2021 – valores a serem confirmados.

REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE, VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

## Fontes de financiamento

Os recursos a serem utilizados neste projeto, como o tempo de dedicação das pessoas, serão provisionados em orçamento anual da companhia.

## Análise dos riscos

Foram identificados riscos de baixa e média intensidade em relação à utilização da contratação da consultoria jurídica especializada, uma vez que o *know how* construído permaneceria em poder dela tornando a J. Macêdo refém dessa consultoria. O outro risco seria de a J. Macêdo mudar a decisão em relação ao investimento na consultoria (Carvalho, 2018). Os dois riscos representariam um alto impacto pela não disponibilidade desse recurso. Para a sua mitigação, haveria a necessidade de capacitação interna de mão de obra.

## RESULTADOS OBTIDOS

Não obstante a solução estar em andamento, já é possível apontar alguns resultados parciais efetivos, demonstrando a sua viabilização.

## Análise da evolução do trabalho

A demanda pela solução surgiu no início de 2021, após discussões sobre quais seriam as principais causas do problema, que se refletia nos valores reconhecidos de R\$ 17,7 milhões. Isso motivou os principais *stakeholders* a buscarem a mitigação de passivos e custos dessa natureza, bem como a adoção de um modelo eficiente de gestão para os futuros casos de afastamentos.

Apesar disso, predominava o pensamento consolidado há muito tempo de ser praticamente impossível alterar essa situação, com a justificativa da força da legislação e do receio da intervenção sindical local (Kotter, 2013). A falta de conhecimento sobre a

## REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÊDO S.A.

legislação vigente e de capacitação das áreas envolvidas contribuiu para a manutenção dessa acomodação, dificultando a adoção de ações para a solução desse problema em anos anteriores.

Uma vez superada a resistência, por meio da comprovação de que havia possibilidade de ação em conformidade com a legislação vigente e com o aval sindical local e da presidência da empresa, iniciou-se o desenvolvimento do presente trabalho.

O primeiro desafio superado foi romper as barreiras impostas pelas lideranças locais, com base na demonstração do benefício em *performance* e outros resultados que trariam as mudanças. O seguinte desafio superado foi a sensibilização das áreas de RH locais e de saúde ocupacional sobre a importância do trabalho, que traria ganhos importantes para a organização e para a gestão do dia a dia.

À medida que o trabalho foi se desenvolvendo, os diretores de unidades de negócio entenderam as causas do problema, apoiaram a necessidade de mudanças e agiram como facilitadores na implementação de cada etapa, principalmente por observarem seus primeiros *quick wins* (Ludwig & Frazier, 2012). Contudo, há um processo de maturação para clareza de seus papéis em casos de futuros afastados.

Dessa forma, para clarificar esses papéis e sedimentar a implementação da solução, foram definidas quatro prioridades, a saber: a) estabelecimento de procedimentos-padrão para a condução de funcionários afastados, demitidos e aposentados, em conformidade com a Lei nº 9.656, de 24 de julho de 1998; b) implantação de controle e monitoramento do processo; c) capacitar os envolvidos quanto ao procedimento e à legislação vigente; e d) implementar ações de redução de custos e de mitigação de riscos.

Como esse projeto está delimitado às áreas de RH e jurídica e à diretoria, o resultado mais esperado é ter o procedimento de controle dos afastados devidamente implementado e monitorado de forma a garantir gestão proativa, com ações imediatas e em tempo real, até o fim de 2021.

Um fator determinante para a condução deste projeto foi o apoio da direção da J. Macêdo. A empresa pretendia agir há um longo tempo e somente por meio deste trabalho encontrou os caminhos para as mudanças. As lideranças fabris têm interesse em saber como agir nesses casos para evitar afastamentos e custos desnecessários e a

REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE, VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

direção, por sua vez, já está tomando as ações até aqui indicadas. Além dela, o envolvimento das lideranças está sendo de elevado comprometimento, por enxergarem ganhos iniciais rápidos e sinalizarem potencial de maiores benefícios no médio prazo (McMurray, 2003).

Uma vez que a diretoria de RH referendou o projeto, as áreas de gestão de RH e saúde ocupacional, além de entenderem que este projeto será um facilitador na gestão de afastados, reconheceram também a liderança do trabalho como sendo profissional com alto nível de conhecimento e relacionamento interpessoal, o que contribuiu para a agilidade da implementação das etapas até o momento.

Além do suporte jurídico interno, por envolver uma legislação específica repleta de nuances e interpretações, tornou-se necessária a contratação de especialistas para condução dos casos, desde o contato com funcionários afastados até a análise da situação individual e a elaboração de estratégia para solução de cada caso.

### **Estratégia das mudanças**

A estratégia das mudanças (Soares et al., 2016) segue na direção de implementar, padronizar, estabelecer controles e monitoramento do processo de gestão de funcionários afastados, demitidos e aposentados da empresa, capacitando as áreas envolvidas neste novo processo, clarificando papéis e responsabilidades, de tal forma a sensibilizar os gestores quanto à importância da gestão proativa desta população a regularizar contratos (Payne et al., 1976), obter uma redução de no mínimo 10% das despesas administrativas em relação ao valor de R\$ 17,7 milhões reconhecido no balanço patrimonial de 2020, bem como evitar/mitigar impactos na precificação dos produtos até dezembro de 2021.

A estratégia deverá ser conduzida sob a liderança da área de RH, em parceria com as áreas de segurança do trabalho e jurídica, que deverão atuar integradamente com os diretores de unidades de negócio e suas lideranças diretas, para multiplicar os procedimentos e controles estabelecidos e capacitá-los para a gestão das necessidades atuais e futuras quanto às novas diretrizes de tratamento de funcionários afastados, demitidos e aposentados da companhia.

REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÊDO S.A.

## Avaliação

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, foi possível obter alguns ganhos, entre os quais a apuração da situação de funcionários afastados, permitindo a identificação de colaboradores que permaneceram na folha por longos anos desnecessariamente, a fim de se obter o valor correto dos custos. Outro ganho foi a capacitação dos gestores das áreas de RH e financeira com um melhor conhecimento da legislação e dados mais concretos para a redução e mitigação das despesas administrativas. Com isso, houve a definição de papéis e responsabilidades de cada um no trato com as questões dos custos com planos de saúde.

Um ganho importante esperado é a satisfação do cliente interno, particularmente o corpo diretivo, com a redução nas despesas administrativas dos planos de saúde, bem como com a gestão proativa e a redução de custos transacionais, visto que a expectativa para o próximo cálculo atuarial da companhia sinaliza boas perspectivas de solução do problema.

Em futuro próximo, espera-se obter a consolidação dos procedimentos padronizados e indicadores para o acompanhamento em tempo real pelas unidades de negócio, e que a equipe esteja engajada e comprometida com as mudanças (Ludwig & Frazier, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Durante essa jornada de detecção do problema e de geração de propostas de solução, foram inúmeros os aprendizados em relação ao conhecimento de áreas, como a de RH, a jurídica e a financeira da J. Macêdo. Ficou evidente que a integração entre elas é fundamental e que o trabalho *cross-functional* tende a gerar melhores perspectivas no que tange ao alinhamento de objetivos, à visibilidade de informações e ao consequente controle.

Este trabalho buscou trazer inovações (Zawislak et al., 2012) na forma de capturar, analisar e monitorar os dados de colaboradores afastados, demitidos e aposentados de

REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE , VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

maneira a permitir intervenções com maior brevidade, capacitando as áreas envolvidas em aspectos legais, de TI e de gestão de custos.

Foi um período intenso de investigação. Abordar, entrevistar, conectar e engajar pessoas demandou tempo, persuasão e fundamentação técnica. Em meio a esse cenário complexo, foi extremamente valiosa a participação do corpo diretivo, que desde o início considerou o tema relevante, e das pessoas de diferentes áreas, que participaram da pesquisa e, com isso, contribuíram para elaboração da proposta de solução. Os impactos internos já são percebidos no engajamento, na mudança de mentalidade corporativa e na capacitação dos colaboradores para lidar com o problema.

Por fim, recomenda-se, em situações desafiadoras como essa, que se identifiquem as causas efetivas do problema e que esse seja submetido à discussão entre os envolvidos, afetados e tomadores de decisão. Às vezes, o que é evidente para uma pessoa pode não ser para outra, dado o volume elevado de demandas geradas no dia a dia do ambiente empresarial. O foco deve ser sempre o cliente, seja ele interno ou externo. Assim, ao final, o impacto da solução deve sempre resultar em alguma vantagem para o produto ou serviço oferecido ao consumidor. Estar pronto para negociar também é uma postura necessária, pois as chances de êxito aumentam por meio do envolvimento de colaboradores e parceiros externos, como consultorias e empresas de capacitação.

## REFERÊNCIAS

- Aken, J. V., Berends, H., & Bij, H. V. D. (2012). *Problem-solving in organizations* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Associação Brasileira das Indústrias de Trigo (Abitrigo). (2021). *Produção mundial de trigo – 2017 a 2021*. <http://www.abitrigo.com.br/categoria-estatisticas/farinha-de-trigo/>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2017). *Administração estratégica e vantagem competitiva: Conceitos e casos* (5 ed.). Pearson Education do Brasil.
- Bematise (2021). Itens de divulgação 2020 e despesas para o exercício 2020 – CVM 595

REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J. MACÉDO S.A.

- Brasil (1998). Lei nº 9.656, de 24 de julho de 1998. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19656compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19656compilado.htm)
- Carvalho, F. C. A. (2018). *Gestão de projetos* (2 ed.). Pearson Education do Brasil.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). (2021). *Safra brasileira de grãos – 2021*. <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/graos>
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Bookman.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: Textos e casos*. Bookman.
- Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudanças*. Elsevier.
- Lisboa, M. da G. P., & Godoy, L. P. (2012). Aplicação do método 5w2h no processo produtivo do produto: A joia. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 4(7), 32–47.
- Ludwig, T. D., & Frazier, C. B. (2012). Employee engagement and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(1), 75–82. <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619439>
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e contabilidade*. Editora Mackenzie. [https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro\\_Metodologia\\_trabalhos\\_praticos.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf)
- McMurray, A. J. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*, 3(1), 1–8.
- Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (Food and Agriculture Organization [FAO]).
- Payne, R. L., Fineman, S., & Wall, T. D. (1976). Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 45–62.



REINALDO GARCIA PEREIRA, RICARDO LUIZ DE ANDRADE , VICTOR BUENO TERADA,  
ADILSON ADERITO SILVA E REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

- Pimentel, R. F. (2004). *Gestão, estratégia e considerações sobre a nova teoria da firma*. Universidade Federal Fluminense. [https://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume42004/RelPesq\\_V4\\_2004\\_16.pdf](https://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume42004/RelPesq_V4_2004_16.pdf)
- Porter, M. E. (2001). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior* (19 ed.). Campus.
- Soares, P. F., Cerqueira, C. F. M., & Lacerda, D. P. (2016). Implantação da mudança organizacional: Proposta de artefato a partir de uma aplicação em uma instituição do setor de imunobiológicos. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade*, 13(4), 345–362.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14–27.