

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Ermerson Rogério de Souza**

**PROPOSTA DE UM MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DO  
GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS PARA  
UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof. Dr. Anderson Rogério Faia Pinto  
(orientador)

Araraquara, SP – Brasil  
2022

## FICHA CATALOGRÁFICA

S714p Souza, Emerson Rogério de  
Proposta de um modelo de implementação do gerenciamento matricial de despesas para uma operadora de planos de saúde/Emerson Rogério de Souza. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2022.  
60f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Prof. Dr. Anderson Rogério Faia Pinto

1. Orçamento empresarial. 2. Gestão de gastos. 3. Centro de custos.  
4. Gerenciamento matricial de despesas. 5. Operadoras de planos de saúde.  
I. Título.

CDU 62-1

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SOUZA, E. R. **Proposta de um modelo de Implementação do Gerenciamento Matricial de Despesas para uma Operadora de Planos de Saúde.** 2022. 60f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

## ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Ermerson Rogério de Souza

TÍTULO DO TRABALHO: Proposta de um modelo de Implementação da Gerenciamento Matricial de Despesas para uma Operadora de Planos de Saúde

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2022

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Assinatura Aluno(a)

Digitizado com CamScanner

---

**Ermerson Rogério de Souza**

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

Email (do autor): [prof.ermerson@gmail.com](mailto:prof.ermerson@gmail.com)



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: ERMERSON ROGÉRIO DE SOUZA

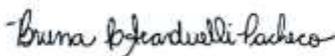
TÍTULO DO TRABALHO:

DISSERTAÇÃO INTITULADA "PROPOSTA DE UM MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS PARA UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE."

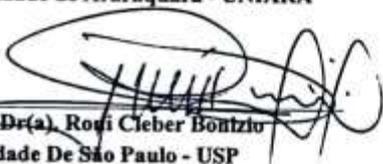
Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito

  
Prof(a). Dr(a). Anderson Rogério F. Pinto (orientador(a)) (X)Aprovado ( ) Reprovado  
Universidade de Araraquara - UNIARA



Prof(a). Dr(a). Bruna Cristine Scarduelli Pacheco (X)Aprovado ( ) Reprovado  
Universidade de Araraquara - UNIARA

  
Prof(a). Dr(a). Rogi Cleber Bontz (X)Aprovado ( ) Reprovado  
Universidade De São Paulo - USP

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 10/12/2022

  
Prof(a). Dr(a). Anderson Rogério F. Pinto(orientador(a))

## RESUMO

A alta nos custos das organizações de saúde para manter a qualidade nos serviços prestados aos beneficiários é muitas vezes incompatível com o cenário econômico presente no Brasil. Entre as instituições privadas de assistência médica que vêm sofrendo com os aumentos de gastos estão as Operadoras de Planos de Saúde (OPS). Este é um mercado sensível a diversos fatores e qualquer desequilíbrio no controle dos gastos tem impacto significativo na sobrevivência e competitividade das OPS. A ação direta e contínua no planejamento e controle dos gastos por meio de um programa orçamentário rigoroso é hoje elemento essencial para qualquer OPS. Fato é que os *softwares* de gerenciamento orçamentário são de alto custo e necessitam ser personalizados ao segmento de atuação das referidas OPS. É fundamentada nesta lacuna que esta pesquisa tem como objetivo propor um modelo de implementação do Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) para uma OPS de grande porte que atua no Noroeste Paulista. Na OPS em estudo, todo o controle dos custos e despesas é contabilizado por meio de um modelo de Centros de Custos (CCs). Porém, apesar da OPS possuir uma equipe responsável pela gestão orçamentária, não há um controle efetivo dos referidos gastos por CC. Esta questão tem causado um impacto negativo no resultado financeiro e uma visão distorcida da real situação da OPS. Esta pesquisa visa minimizar tal questão propondo um modelo de implementação do GMD adaptado à realidade de uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA) da OPS localizada na cidade de Olímpia (SP). A pesquisa é quantitativa e de caráter exploratória-descritiva que se caracteriza como um estudo de caso cujo modelo proposto é baseado na literatura e na realidade prática da UPA. As entradas e saídas de dados e a implantação do modelo do GMD foram desenvolvidos utilizando a plataforma do *Microsoft Office Excel 2016*. As análises dos resultados demonstram que a implementação do GMD possibilita uma melhor gestão dos gastos com redução mensais de até 14,76% por CC. É possível afirmar que o modelo proposto reduz a distância entre a teoria e a prática de implementação do GMD. Assim sendo, a principal contribuição desta pesquisa está em propor um modelo prático melhor adaptado a realidade de uma UPA. Além disso, esta pesquisa fornece um arcabouço teórico que direciona à prática de implementação do GMD em OPS. A possibilidade de minimização dos gastos e de prover maior rapidez nas tomadas de decisões é mister para as OPS. É possível concluir que há ainda um vasto campo de estudo voltados para a gestão de gastos nas OPS e melhorias serão obtidas com os avanços à prática do GMD. Algumas sugestões para futuras pesquisas são a implantação do modelo do GMD em todas as UPAs da OPS e configurá-la a um *Enterprise Resource Planning (ERP)*.

**Palavras-chave:** Orçamento Empresarial. Gestão de Gastos. Centros de Custos. Gerenciamento Matricial de Despesas. Operadoras de Planos de Saúde.

## ABSTRACT

The high costs of health organizations to maintain the quality of services provided to beneficiaries is often incompatible with the current economic scenario in Brazil. Among the private health care institutions that have been suffering from increased expenses are Health Plan Operators (OPS). This is a market that is very sensitive to several factors and any imbalance in the efficient control of processes and expenses has a great impact on the survival and competitiveness of HPOs. Direct and continuous action in planning and controlling expenditures through a rigorous budget program involving all levels of the organization is an essential element for any HPO. The fact is that budget management software is costly and needs to be personified to the operating segment of the HPO. It is based on this gap that this research aims to present a proposal for the implementation of Matrix Expenditure Management (GMD) for a large HPO in the Northwest of São Paulo. In the HPO management model under study, all control of costs and expenses is accounted for using a Cost Centers (CCs) model. However, despite having a team responsible for budget control, there is no effective control of these expenses by CCs. This factor has had a negative impact on the result and a distorted view of your real situation in the HPO. This research aims to minimize such issues by proposing a model adapted to the practical reality of the said HPO Emergency Care Unit (ECU) located in the city of Olímpia (SP). In methodological terms, the research is classified as qualitative, exploratory-descriptive and all structured based on the literature and practical models of GMD. The inputs and outputs of data and implementation of the GMD model were developed using the Microsoft Office Excel 2016 platform. The results obtained demonstrate that the proposed model reduces the distance between the theory and the practice of implementing the GMD. The main contribution of this research is in the theoretical framework that proves the direction to the practice of implementation of the GMD for the HPO. The possibility of minimizing costs and making decisions faster is essential for HPO. There is still a vast field of study focused on the management of expenses in the HPO and improvements will be obtained with the advances in the practice of GMD. Some suggestions for future research are to the implement the GMD model in all HPO units and configure in to an Enterprise Resource Planning (ERP).

**Keywords:** Business Budget. Expenditure Management. Cost Centers. Matrix Expense Management. Health Insurance Operators.

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Controle cruzado no orçamento matricial.....	20
Figura 2: Percentual de participação por segmento.....	28
Figura 3: Percentual por tipo de pesquisa.....	29
Figura 4: Mapa de relação das palavras-chave.....	33
Figura 5: Distribuição temporal das pesquisas.....	35
Figura 6: Etapas da metodologia científica.....	35
Figura 7: Filtros da ferramenta.....	43
Figura 8: Representação dos gastos.....	46

## **Lista de Quadros**

Quadro 1: Principais terminologias dos gastos.....	16
Quadro 2: Diferenças dentre os tipos de custos.....	17
Quadro 3: Vantagens e desvantagens do Gerenciamento Matricial de Despesas .....	20
Quadro 4: Orçamento Matricial de Despesas × Gerenciamento Matricial de Despesas .....	21
Quadro 5: Classificação das pesquisas .....	27
Quadro 6: Modelos e aplicações da Gerenciamento Matricial de Despesas .....	28
Quadro 7: Comparativo das conclusões e limitações das pesquisas .....	31
Quadro 8: Artigos selecionados para a pesquisa .....	34
Quadro 9: Centros de custos da Unidade de Pronto Atendimento .....	42
Quadro 10: Estruturação das contas por centros de custos.....	43

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Total de gasto orçado × realizado.....	39
Tabela 2: Orçado × realizado por pacotes .....	40
Tabela 3: Orçado × realizado anual .....	40
Tabela 4: Representação do orçado × realizado .....	45
Tabela 5: Orçado × realizado no primeiro semestre.....	45
Tabela 6: Gastos por centro de custo mês .....	47
Tabela 7: Gastos por conta contábil janeiro .....	47
Tabela 8: Gastos por conta contábil fevereiro .....	47
Tabela 9: Comparativo de gastos entre os meses A e B .....	48

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ANS	Agência Nacional de Saúde
CC	Centros de Custos
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GMD	Gerenciamento Matricial de Despesas
GMR	Gerenciamento Matricial de Receitas
GTO	Gasto Total Orçado
GTR	Gasto Total Realizado
IESS	Instituto de Estudos de Saúde Suplementar
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial
ISS	Imposto Sobre Serviços
MO	Matriz Orçamentária
OBZ	Orçamento Base Zero
OC	Orçamento Convencional
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
OMD	Orçamento Matricial de despesas
OPS	Operadoras de Planos de Saúde
PDCA	<i>Plan, Do, Check. Act</i>
UPA	Unidade de Pronto Atendimento
PIS	Programa de Integração Social

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Problema de Pesquisa.....	13
1.2 Objetivos .....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa da Pesquisa.....	14
1.4 Estrutura da Dissertação .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 Gestão de Custos .....	16
2.2 Gestão Orçamentária .....	17
2.3 Gerenciamento Matricial de Despesa.....	18
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>22</b>
3.1 Revisão da Literatura .....	22
3.2 Análise da Literatura .....	26
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>33</b>
4.1 Classificação da Pesquisa.....	33
4.2 Pesquisas nas Bases de Dados.....	33
5.1 A Operadora de Planos de Saúde .....	37
5.2 Representação do Problema de Pesquisa .....	38
5.3 Modelo de Gerenciamento Matricial de Despesas .....	41
5.4 Análise do Modelo de Gerenciamento Matricial de Despesas.....	46
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>58</b>
<b>Apêndice A - Pacotes .....</b>	<b>58</b>
<b>Apêndice B - Gerenciamento Matricial de Despesas por Centro de Custo.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A alta nos custos das organizações de saúde para manter a qualidade nos serviços prestados aos beneficiários é muitas vezes incompatível com o cenário econômico presente na maioria dos países e no Brasil. Nas instituições do setor público, este cenário se agrava em função da falta de repasses causando desequilíbrio financeiro, o que também atinge as instituições privadas (DAMASCENO, 2019). Entre as instituições privadas de assistência médica que vêm sofrendo com os aumentos de gastos pela utilização muitas vezes descontroladas estão as Operadoras de Planos de Saúde (OPS). Este fenômeno mundial que, ao ser impactado por uma série de fatores sociais, tem atingido até mesmo países os desenvolvidos (CASTILHO; JERICÓ, 2010). Na Europa, Ásia, Oriente Médio e América do Norte, o sistema de saúde é pago, pois não há um sistema público semelhante ao Brasil (BAIRD, 2016). Logo, cerca de um quarto da população mais vulnerável gasta boa parte da renda com saúde (BAIRD, 2016). Estudos realizados em alguns países, comparando a renda per capita com o gasto em saúde, nota-se que houve um aumento de custo com saúde (BAIRD, 2016). Dentre os principais países estudados, a França tem o menor custo (7,5%), seguido de Estados Unidos (12%), Eslovênia (12,2%), Japão (14,4%), Israel (18,2%), Polônia (22,1%) e Rússia (36,4%) no topo da lista das OPS (BAIRD, 2016).

No Brasil, os custos na prestação de serviços de assistência à saúde representam de 30 a 40% dos recursos das OPS (DALLORA; FORSTER, 2013). Entre os fatores mais críticos para isto destacam-se a crise econômica e o aumento no uso dos serviços das OPS (SORIMA NETO, 2018). Isso porque, por medo de perder o emprego e conseqüentemente o plano de saúde, o beneficiário acaba por antecipar suas consultas e exames (PARMENTER, 2003). Em outra vertente está o aumento na expectativa de vida e o crescente volume de pacientes idosos (CORREIO; LEONCINE, 2014; VARELLA, 2018). É nesta faixa etária que prevalecem as doenças crônico-degenerativas cujos gastos são mais frequentes e onerosos, além disso, podendo exigir exames, internações, equipamentos e tratamentos aperfeiçoados (CORREIO; LEONCINE, 2014).

Em relatório apresentado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o setor de saúde suplementar no Brasil é composto por mais de 1.000 OPS. Estas OPS movimentaram em torno de R\$ 200 bilhões em receitas de mensalidades só no ano 2018 (ANS, 2019). Ainda conforme a ANS, o número de clientes das OPS é de aproximadamente 47 milhões enquanto os planos exclusivamente odontológicos superam os 24 milhões. Este é um mercado com grande potencial de crescimento tanto na quantidade de clientes quanto em volume financeiro

(MALTA; MERHY; SANTOS, 2008; IESS, 2016). Entretanto, a gestão das OPS é uma tarefa complexa devido à competitividade do setor e a frequente regulação pelo Estado. Além disso, há constantes aumentos do custo operacional decorrente da elevada relação entre as despesas assistenciais e as receitas de contraprestações, relação conhecida como sinistralidade (MALTA; MERHY; SANTOS, 2008; IESS, 2016).

A principal questão deste mercado é que, se por um lado o cenário econômico oferece oportunidades de crescimento, por outro, exige gerenciamento mais minucioso dos custos das OPS (SANTOS; SCHMIDT; VOLTZ, 2017). Ante a este ambiente, a gestão das OPS se depara com dois objetivos conflitantes que resultam no *trade-off* entre a maximização da receita financeira e a total-satisfação do beneficiário. Não obstante, alcançar uma gestão eficaz dos recursos em concomitância com um atendimento assistencial de qualidade exige controle rigoroso dos gastos. É neste contexto que a gestão estratégica de custos pode ser aplicada como uma ferramenta de grande relevância nas tomadas de decisões das OPS (DALLORA; FORSTER, 2013). Logo, a Contabilidade de Custos é a base para as tomadas de decisões otimizadas, já que, é a área que promove as análises, os controles e o planejamento dos gastos de uma organização (COSTA; MACHADO; MORITZ, 2007; ARAÚJO; BONACIM, 2010).

Evidentemente, as ferramentas para a gestão eficiente de custos são elementos primordiais para que as OPS possam melhor lidar com os mais variados cenários econômico-financeiros (BERTÓ; BEULKE, 2012). Entretanto, há uma falta de ferramentas melhor adequadas à solução de problemas para a área da Contabilidade de Custos das OPS. Em termos práticos, Magalhães (2009) e Carraro e Galvan (2016) destacam uma ferramenta que a partir da definição de metas propõe um método eficiente para controle e redução dos gastos, a denominada Gestão Matricial das Despesas (GMD). A literatura tem demonstrado a eficiência do GMD mediante recentes publicações brasileiras (consulte Oliveira et al. (2015), Carraro e Galvan (2016), Carraro, Claas e Victor (2016) e Correa et al. (2016)). Logo, não foram encontradas publicações internacionais apresentando aplicações do GMD.

É fundamentada na literatura e realidade prática que esta pesquisa tem como objetivo propor um modelo de implementação do GMD para uma OPS do interior do Estado de São Paulo. A proposta de implementação do GMD dar-se-á em apenas em uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA) da OPS situada na cidade de Olímpia (SP). Em termos metodológicos, esta é uma pesquisa quantitativa de caráter exploratória-descritiva cuja abordagem se caracteriza como um estudo de caso que propõem um modelo de implementação do GMD. Todo escopo da pesquisa está em prover uma ferramenta de gestão de gastos mais eficiente para a UPA. Esta

ferramenta deve possibilitar aos gestores tomarem decisões de forma mais rápidas e que minimizem os gastos da UPA. As entradas e saídas de dados e o modelo de implantação do GMD foram desenvolvidos utilizando a plataforma do *Microsoft Office Excel* 2016. É esperado que esta pesquisa apresente um modelo de GMD capaz de prover resultados mais competitivos à UPA da referida OPS.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

A variabilidade econômica atrelada à alta competitividade faz da busca por formas mais eficientes de controlar os gastos e maximizar os lucros um grande desafio para as OPS. Nesta pesquisa, aborda-se o problema de formulação de um modelo de implementação do GMD em uma das UPAs de uma OPS do interior do Estado de São Paulo. A matriz da OPS está situada na cidade de São José do Rio Preto (SP) e a UPA em Olímpia (SP). A OPS em estudo tem como um dos principais problemas elaborar um controle eficiente de seus gastos em cada uma das UPAs. A contabilização dos gastos, sem um controle efetivo da equipe responsável pelo orçamento, é realizada por meio de Centros de Custos (CCs).

Assim sendo, nota-se que um gerenciamento pouco eficaz dos gastos está causando impactos negativos nos resultados e isso faz com que os gestores tenham uma visão distorcida da real situação financeira da OPS. Isto se explica pelo atraso da chegada das informações aos gestores, que ocorre após o fechamento de cada período contábil. A proposta de implantação do GMD visa permitir o melhor controle financeiro da OPS, já que, alinhado ao planejamento orçamentário, evidenciará de forma mais estruturada as ocorrências dos gastos de cada CC. A solução deste problema afetará o controle dos gastos gerenciáveis de forma a antecipar a tomada de decisão em torno de quando e como tais dos gastos ocorrerão em cada CC. Este problema remete à seguinte questão da pesquisa: A partir do GMD é possível definir e alcançar metas de forma a reduzir os gastos e melhorar os resultados da UPA pertencente OPS de São José do Rio Preto (SP)?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Propor um modelo de implementação da Gerenciamento Matricial de Despesas em uma Unidade de Pronto Atendimento de uma Operadora de Planos de Saúde do interior do Estado de São Paulo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Mapear os gastos da Unidade de Pronto Atendimento da OPS;
- b. Demonstrar as vantagens e desvantagens da implantação do GMD;
- c. Formular um *framework* com as etapas do processo de implantação do GMD;
- d. Prover informações de forma mais rápidas e consistentes sobre os gastos da OPS;
- e. Fornecer um modelo de baixo custo e de fácil adaptação em outras UPAs da OPS;
- f. Possibilitar que o modelo de gestão possa auxiliar na redução dos gastos da OPS.

### 1.3 Justificativa da Pesquisa

A melhoria da capacidade competitiva de uma empresa exige um controle eficaz dos processos e dos gastos de cada departamento ou CC (MELLO; SOUZA, 2011). Entre as organizações nas quais se tornou essencial planejar e controlar os gastos, por meio de um rigoroso controle orçamentário, estão as OPS (CARRARO; CLASS; VICTOR, 2016). A estratégia principal das OPS está em lidar com o envelhecimento da população e com o aumento das doenças crônicas associadas à cobertura de assistência à saúde (BEL-HOMO, 2018). A capacidade de se adaptar a esta dinâmica de mercado, isto é, garantir a qualidade a custo acessível, é inevitável à sobrevivência e competitividade das OPS. Logo, o grande desafio é gerenciar os recursos financeiros e o atendimento assistencial à saúde de forma que mantenham a satisfação do beneficiário (SILVA, 2003; CARRARO; GALVAN, 2016).

Para isso, as OPS se utilizam de sistemas de gestão, por exemplo, o *Enterprise Resource Planning* (ERP). Fato é que a maioria dos *softwares* de gerenciamento orçamentário são de alto custo e normalmente precisam ser melhor adaptados ao segmento de atuação das OPS. De forma geral, os *softwares* são incapazes de fornecer as melhores soluções entre o mínimo custo e a máxima qualidade no atendimento (CORRÊA; GIANESI, 2009). É evidente que, em muitos casos, é necessário priorizar o beneficiário e isto faz com que haja estruturação dos gastos em variáveis de análises junto a Contabilidade de Custos. Logo, o foco está em satisfazer as necessidades dos clientes ao menor custo possível das OPS.

É neste contexto que o GMD é uma importante ferramenta de gestão estratégica dos gastos (PAULA, 2018). O GMD fornece o detalhamento dos gastos e estabelece metas à atuação e a melhoria contínua de cada departamento ou CC. É uma ferramenta que interage no planejamento, controle e redução de gastos, além disso, traz benefícios indiretos como a antecipação de erros no controle orçamentário (CASTILHO; LOURENÇO, 2006; JERÔNIMO, 2017; CRUZ, 2019). Evidentemente, a implementação do GMD exige tanto o conhecimento

das atividades desenvolvidas pela organização quanto da suficiente capacitação da área administrativa (DALLORA; FORSTER, 2013).

Na OPS em estudo, apesar de possuir uma equipe responsável pela gestão orçamentária, não há um controle efetivo dos gastos por CC. Isso tem causado alguns impactos negativos no resultado financeiro e uma visão distorcida da real situação da OPS. À vista disso, o crescimento dos custos e despesas na prestação de serviços de assistência à saúde é uma realidade na OPS. A ausência de uma ferramenta eficiente para a gestão dos gastos justifica a formulação de um modelo de implementação do GMD. É fundamentada na literatura e na realidade prática da OPS em estudo que nesta pesquisa pretende-se propor um modelo de implementação do GMD em uma de suas UPAs localizada na cidade de Olímpia (SP).

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

A pesquisa se apresentará nas seguintes seções: na seção 2, é apresentada a fundamentação teórica acerca dos principais conceitos de custos, despesas, orçamento e GMD. Na seção 3, é apresentada a revisão e análise da literatura em torno das abordagens e resultados dos modelos do GMD. Na seção 4, é apresentada a metodologia de pesquisa e o planejamento das etapas de formulação e implementação do modelo do GMD. Na seção 5, é detalhada a formulação do modelo de implementação do GMD. A pesquisa se encerra com as considerações finais a respeito dos resultados encontrados, as principais contribuições da pesquisa e sugestões para futuras aplicações do GMD.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os principais conceitos em torno da gestão de custos, do orçamento empresarial e do GMD. O objetivo é fornecer toda a fundamentação teórica para a proposta do modelo de implementação do GMD.

### 2.1 Gestão de Custos

A gestão de custos surgiu para o mundo dos negócios após a Revolução Industrial no final do século XVIII (BEUREN; CORONETTI; SOUZA, 2011). Hoje em dia, influencia diretamente nas tomadas de decisões e na gestão estratégica dos negócios estabelecendo-se como uma importante ferramenta na busca pelo lucro (BANKER et al., 2016; MAGALHÃES et al., 2019). Isto posto, entender o comportamento dos custos é essencial na busca por satisfazer os clientes e maximizar o lucro (BOHLANDER, 2015). Em termos gerais, os custos fazem parte do grupo de gastos de uma organização e exigem controle rigoroso. É neste sentido que a clara compreensão das diferenças entre os gastos é fundamental. Logo, as principais terminologias dos gastos são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Principais terminologias dos gastos

Terminologias	Referências	Definição
Gasto	Martins (2010)	Aquisição de bens ou serviços, que gera um desembolso e é geralmente representado por entrega ou promessa de entrega.
Custo	Martins (2010)	Gasto com bens ou serviços para produzir outros bens ou serviços, ou seja, aqueles apropriados à fabricação de produtos e/ou serviços.
Perda	Lins e Silva (2014)	Gastos involuntários e indesejados: i) <i>normais</i> - não há como tomar uma ação preventiva para evitá-los e; ii) <i>anormais</i> - não esperados, porém, permitem ações corretivas para evitar novas ocorrências.
Despesa	Padoveze (2015)	Consumo de bens ou serviços necessários à manutenção da atividade e a obtenção de receitas para a empresa com vendas de produtos e/ou serviços.
Desperdício	Dubois, Kulp e Souza (2016)	Gasto pelo não aproveitamento total dos recursos ou o uso excessivo de algum componente que o consumidor não está disposto a pagar.
Investimentos	Borelli et al. (2016)	Gastos para a aquisição de bens que garantirão resultados futuros e que ocorrem de acordo com o planejamento estratégico da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As terminologias descritas no Quadro 1 estão associadas à maioria dos sistemas de custos das empresas e são utilizadas para fins de gerenciamento e tomada de decisão

(SCHOUTE, 2009). No entanto, haverá a necessidade da realização de rateios para a alocação dos custos, o que torna essencial classificá-los em cada produto ou serviço (COSTA et al., 2019). As diferenças entre os tipos de custos são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Diferenças dentre os tipos de custos

<b>Terminologias</b>	<b>Referências</b>	<b>Definição</b>
Custos Diretos	Ferreira (2003)	São aqueles identificados com o objeto de custeio e diretamente aplicados ao produto ou serviço sem a necessidade de rateio.
Custos Indiretos	Neves e Viceconti (2013)	Não são facilmente identificados com o objeto de custeio, sendo aplicados indiretamente, utilizando o rateio para agregar ao produto ou serviço.
Custos Fixos	Anderson et al. (2007)	Não variam em função do aumento/redução da produção.
Custos Variáveis	Costa et al. (2019)	Variam de acordo com a produção e, conforme tais variações, haverá alteração proporcional nos custos indiretos.
Custos Semifixos	Padoveze (2013)	Aqueles que possuem uma parcela de sua composição considerada fixa e outra variável.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas diferenças apresentadas no Quadro 2, custos ou despesas fixas são aquelas que não sofrem variações dentro de certos níveis de volume de produção (COSTA; OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR, 2012). Por outro lado, os custos ou despesas variáveis têm relação direta com os volumes de produção ou das vendas, ou seja, quanto maior a produção maiores serão os custos variáveis (MARTINS; ROCHA, 2015). Leone e Leone (2010) complementam que os custos têm suas variabilidades sendo fixos, variáveis ou semifixos. Assim, o funcionamento dos custos é um fenômeno importante nas decisões operacionais dos gestores, principalmente quando é possível reduzi-los (BANKER et al., 2016).

## 2.2 Gestão Orçamentária

A gestão orçamentária é um plano de ação futuro (financeiro ou não financeiro) que permite focar e identificar as ações mais importantes da empresa em determinado período (LUNKES 2008; FREZATTI, 2007). É utilizada para implementar estratégias empresariais e que busca a eficiência operacional (CARRARO; GALVAN, 2016). Não substitui o planejamento estratégico, mas serve de apoio na administração de curto prazo sem esquecer do longo prazo (GONÇALVES; SILVA, 2008). É elemento fundamental ao planejamento, controle e acompanhamento do desempenho empresarial (BROOKSIN, 2000; FREZATTI, 2009). Este tipo de gestão se dá pela estrutura contábil que auxilia o estabelecimento de metas

por meio da descentralização dos Centros de Custo (CC) e contas contábeis para atingir os centros de responsabilidades (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2011; PADOVEZE, 2013).

Assim, a gestão orçamentária vai além de números, fazendo despertar esforços em busca dos resultados da empresa. Oliveira, Peres Junior e Silva (2011) destacam os principais benefícios do controle orçamentário: i) obriga a pensar no futuro, ii) proporciona melhor avaliação de desempenho e controle das metas estabelecidas e, iii) oferece suporte aos administradores para tornar-se uma ferramenta de comunicação. É um ritual anual enraizado no calendário das organizações, consumindo tempo sem ter benefício certo, embora seguido por um planejamento estratégico (HOPE; FRASER, 2003). Dentre os tipos de gestão orçamentária, está o Orçamento Matricial de Despesas (OMD). A ferramenta OMD estabelece um método de gerenciamento diário de gastos e a consequente melhoria contínua dos processos internos levando a uma redução de custos (GILLES, 2013).

### 2.3 Gerenciamento Matricial de Despesa

A origem do Gerenciamento Matricial de Despesa (GMD) foi em 1988, na AMBEV, que utilizou a metodologia do Orçamento Base-Zero na elaboração do seu orçamento para o ano de 1999 (CARRARO; CLAAS; VICTOR, 2016). Este projeto obteve expressivos resultados em relação ao ano anterior com redução dos gastos fixos em cerca de R\$ 152 milhões (GRIPPA, 2005; CARRARO; CLAAS; VICTOR, 2016). Logo, o GMD foi utilizado com sucesso por diversas empresas, como a Vale, a BRF, a ABInBev e a Braskem (ALEIXO, 2020).

Em termos técnicos, é uma metodologia de controle de gastos que agrupa despesas semelhantes em uma mesma matriz para otimizar o lucro e minimizar os custos e despesas (PETERLI et al., 2016; PADOVEZE, 2015; REIS, 2019). Pode ser visto como um modelo de elaboração e acompanhamento orçamentário que apresenta elementos internos para a melhoria da qualidade da gestão (SANTOS et al., 2008). A gestão é detalhada de forma a alocar os mesmos tipos de gastos em um mesmo grupo, mesmo sendo comuns entre os vários departamentos ou CCs (SÁ, 2005; GILLES, 2013).

A aplicação do GMD, conforme Sá (2005), Santos et al. (2008) e INDG (2008), é baseada em três princípios: i) *Controle cruzado* – as despesas orçadas versus realizadas devem ser acompanhadas pelo de dono do pacote (visão horizontal) e pelo responsável pela entidade (visão vertical)<sup>1</sup>, ii) *Desdobramento de gastos* – os gastos devem ser detalhados até os níveis

---

<sup>1</sup>No GMD, os pacotes representam os grupos de despesas semelhantes ou de mesma natureza (na maioria das vezes comuns aos diferentes centros de custos) e as entidades são os setores da estrutura organizacional da empresa (SÁ, 2005).

de atividades e de unidades orçamentárias e; iii) *Acompanhamento sistemático* – acompanhar os resultados de forma dinâmica comparando-os com as metas e fazendo as correções necessárias.

Isto posto, as despesas são orçadas e controladas pelos gerentes dos CCs da entidade e do pacote de gastos. Estes pacotes são grupos de despesas semelhantes e comuns a vários CC, isto é, as linhas são representadas pelas contas contábeis e as colunas pelos CCs (SILVA, 2003; CARRARO; GALVAN, 2016; REIS, 2019). A ideia é que essas informações se cruzem em linhas (pacotes) e colunas (entidades), formando uma matriz de despesas que facilite a visualização de quaisquer alterações (REIS, 2019).

É baseado na lógica de pacotes e entidades que a responsabilidade pelos gastos de uma conta contábil é de gestores estrategicamente escolhidos (PADOVEZE, 2015). Logo, é o líder de cada área o responsável por gerenciar os gastos sob sua responsabilidade, o qual fornece uma base de apoio para a construção do orçamento (CORREA et. al., 2016). Portanto, o gestor de cada pacote tem que garantir que o orçamento seja executado de acordo com o planejamento estratégico, e cada gerente de entidade é responsável pelos gastos de seu departamento ou CC (SANTOS; SCHMIDT; VOLTZ, 2017).

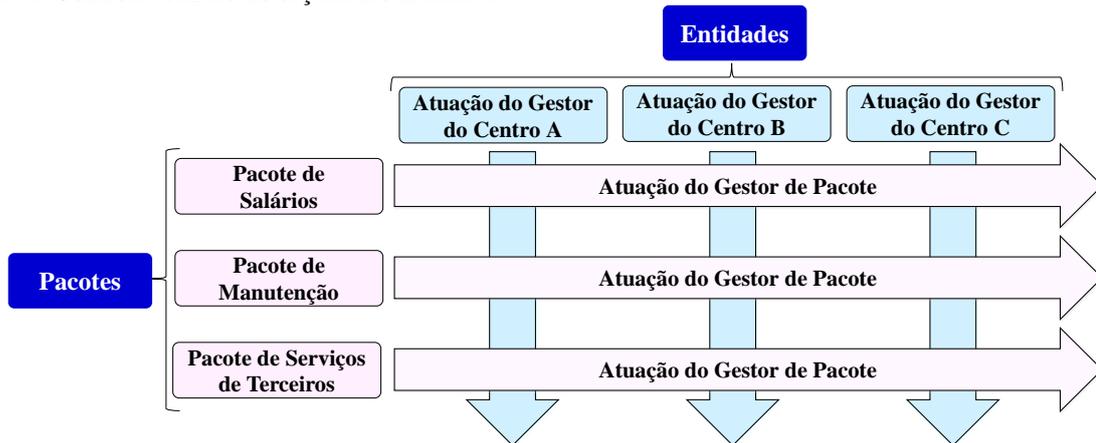
As reduções dos gastos são obtidas quando o gerente de linha em conjunto com os gerentes de colunas define os parâmetros de comparação entre os setores (PADOVEZE, 2015). Tais reduções de gastos demandam uma estrutura de planejamento e controle que são desmembradas pela contabilidade em contas e subcontas de maneira a permitir uma melhor apuração e acompanhamento (CARRARO; GALVAN, 2016). Dessa forma, se tem uma visão orçamentária a partir da análise de gastos e metas de reduções específicas para cada área que melhora o resultado orçamentário e contábil (MAGALHÃES, 2009; NOGUEIRA et al., 2012).

É por meio do envolvimento de toda a linha gerencial que o GMD tem como intuito reduzir gastos e atingir as metas da empresa (GONÇALVES; SILVA, 2006). É uma ferramenta que proporciona análise detalhada dos gastos por meio da elaboração de uma matriz onde são feitos os cruzamentos de pacotes e entidades (PETERLI et al., 2016). A matriz é uma forma estruturada de apresentar informações com o objetivo de avaliar os riscos para atingir as metas estabelecidas no planejamento orçamentário (OECD, 2009). Então, o GMD permite que a empresa alcance índices de desempenho com altos padrões de excelência (SÁ, 2005).

A potencialização no refinamento do GMD alocará o consumo e controle dos recursos que reduzirão custos e despesas fixas (SANTOS; SCHMIDT; VOLTZ, 2017). Assim, pode-se ter um gasto menor preservando a qualidade do produto ou serviço, além de manter o lucro e deixando o cliente satisfeito (SANTOS et al., 2008). A analogia entre o GMD e o Orçamento Base Zero (OBZ) é feita por meio dos pacotes de gastos que são de responsabilidade dos

gestores e que compõem cada conta de seus pacotes (CARPES et al., 2008; OLIVEIRA et al., 2015). Nesses pacotes, haverá o cruzamento das informações cujo gestores das áreas e do orçamento farão o controle dos gastos de que são responsáveis (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Exemplo de controle cruzado é demonstrado pela Figura 2 enquanto as vantagens e desvantagens do GMD são sintetizadas pelo Quadro 3.

Figura 1: Controle cruzado no orçamento matricial



Fonte: Gonçalves e Silva (2006).

Quadro 3: Vantagens e desvantagens do Gerenciamento Matricial de Despesas

Vantagens	Desvantagens
Cumprimento de prazos Redução de desperdícios Uso adequado de recursos Integração dos gestores e entidades Permite a racionalização dos gastos Aprimoramento técnico das equipes Melhor visão da movimentação dos gastos Adequado grau de controle para os gestores Permite a comparação com outras entidades Regras claras e controle contínuo das atividades	Choques hierárquicos Adaptação cultural da empresa Aprovações mais lentas e atrasar os projetos

Fonte: Adaptado de Rebouças (2005), Souza et al., (2010), Carvalho (2012), Conte e Dutra (2014) e Mendes (2016).

Na Figura 2, demonstra-se que no controle cruzado das informações os pacotes devem sofrer a ação do gestor. A ação do gestor de pacote é para que o orçamento realizado não seja maior que o orçado. Dessa forma, haverá um maior controle de gastos da entidade que pode fazer reduzir até mais do que o previsto. Por outro lado, conforme demonstrado pelo Quadro 3, nota-se que há vantagens e desvantagens na implantação do GMD. Evidentemente, as vantagens se sobressaem, todavia, os choques hierárquicos junto à cultura da empresa são as maiores desvantagens na implantação do GMD. A morosidade nos processos também é uma desvantagem, porém, acontecem por conta das outras duas desvantagens que acabam

amarrando os processos do GMD. A relevância frente a redução e detalhamento dos gastos, a compatibilidade de desafios e os benefícios gerais com a implementação do GMD são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Orçamento Matricial de Despesas × Gerenciamento Matricial de Despesas

<b>Formas Tradicionais de Orçamento</b>	<b>Gerenciamento Matricial de Despesas</b>
<p>Centralização</p> <p>Beneficia maus gestores</p> <p>Poucas auditorias contábeis</p> <p>Ônus da prova com a diretoria</p> <p>Desafios desiguais para as áreas</p> <p>Redução de despesas de cima para baixo</p> <p>Ausência de exame detalhado dos gastos</p> <p>Difícil identificação e correção dos desvios</p> <p>Reuniões somente na confecção do orçamento</p>	<p>Descentralização</p> <p>Benefício para todas as áreas</p> <p>Constantes auditorias contábeis</p> <p>Ônus da prova de cada gerência</p> <p>Desafios compatíveis à cada área</p> <p>Redução de despesas com negociação</p> <p>Exame detalhado dos gastos de cada área</p> <p>Rápida identificação e correção dos desvios</p> <p>Reuniões nos fechamentos mensais dos resultados</p>

Fonte: Adaptado de Nogueira et al. (2012).

Note que no OMD é possível realizar o acompanhamento dos gastos, a comparação entre os valores planejados e realizados, a avaliação de desempenho de cada setor e o controle duplo dos gastos em forma de matriz (CONTE; DUTRA, 2014). Entretanto, dentre os benefícios do GMD, está o controle cruzado que “proporciona mais transparências às operações” [...] “os informes gerenciais utilizam-se de forma constante do OMD, e inúmeras decisões são tomadas em decorrência do orçado ou realizado constante no OMD” (DALPAZ; TRENTIN, 2014, p. 92).

Na adoção do GMD há, portanto, ganhos qualitativos nas projeções mensais e a definição orçamentária estrutura-se de forma mais criteriosa que resulta em economias em relação aos valores previamente orçados (DALPAZ; TRENTIN, 2014). As justificativas das divergências são dadas pelos gestores de pacotes e de entidades, então, devem ser incorporados no controle orçamentário (PETERLI et al., 2016). É o gestor de pacotes que dará seu parecer em relação a justificativa do gestor de entidades e qual é o impacto no total da conta contábil (PADOVEZE, 2013). Embora exista algumas críticas e pontos fracos, as vantagens relacionadas ao foco no controle e na redução dos gastos supera qualquer desvantagem do GMD (SANTOS; SCHMIDT; VOLTZ, 2017).

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta a revisão e análise da literatura referente as principais pesquisas em torno das aplicações ou propostas de modelos para a implementação do GMD. A seção se restringe ao nacional por não encontrar pesquisas internacionais com aplicação do GMD.

#### 3.1 Revisão da Literatura

As pesquisas que abordam aplicações ou propõem modelos de implementação do GMD podem ser consideradas recentes pela comunidade científica com a primeira publicação de Bartilotti (2006). A pesquisa de Bartilotti (2006) utilizou estudos a partir da implantação do GMD na empresa do segmento de telecomunicações desde 2000 e fazendo a análise principal do período de 2002 até 2005. Constatou-se que o OMD é uma eficiente e adequada ferramenta, por meio da qual é possível definir e atingir metas específicas para a redução orçamentária. Após a implantação da metodologia do OMD houve maior preocupação pelo controle de custos e resultado global da empresa, assim como, a busca por melhores resultados.

Beber (2007) operacionalizou o GMD na Secretaria de Fazenda no Rio Grande do Sul, que embora tenha sofrido adaptações, funciona em dezenas de secretarias do Estado. O GMD tem condições de funcionar em toda a gestão pública estadual. Pode identificar oportunidades de curto e médio prazos de redução de gastos fixos, porém, não considera as metas e resultados prioritários.

Magalhães (2009) apresenta a aplicação do GMD em uma empresa de terceirização, utilizando o ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) analisou a viabilidade dos contratos de terceirização. Por meio de uma matriz de acompanhamento orçamentário observou-se que não é apenas um método de controle de gastos fixos, mas serve de base para subsidiar a tomada de decisões estratégicas. A falta de dados disponíveis e da cultura de custos dificultou a análise, além da falta de tempo para a criação de novos indicadores foram fatores limitantes à implantação.

Oliveira et al. (2009) apresentam o projeto do Governo do Estado de Sergipe, onde firmou-se convênio para o GMD e a Gerenciamento Matricial de Receitas (GMR). Atentando-se ao GMD, este foi fundamentado sob a ótica do PDCA com foco nos resultados e coordenado pela Secretaria de Administração. O primeiro período analisado se deu entre 10/2007 e 09/2008, apresentando um ganho real para o Estado de Sergipe no montante aproximado de R\$ 160 milhões. Importante conclusão é que o GMD atingiu seus objetivos, além de permitir a melhor gestão de gastos do governo, repercutindo no controle e tomada de decisões do gestor. Outro

fato importante é que as mudanças ocasionadas pela implantação do GMD, permitiram a melhoria no processo de gestão da receita.

Wanzuit (2009) implantou o GMD em uma empresa do setor alimentício visando a melhoria do planejamento e controle de gastos. É apresentada uma proposta de implantação do OMD cuja maior dificuldade foi unificar o tratamento das despesas variáveis e fixas. Observou-se a redução de 2,1% em 2006 e 4,8% em 2007, por meio da padronização de processos e otimização de recursos para as melhores práticas de melhoria contínua. Considera a unificação do tratamento das despesas variáveis e fixas sem o correlacionamento com a receita o fator de maior limitação do OMD.

Por conseguinte, Andrade e Marçola (2010) aplicaram o GMD em uma indústria metalúrgica de grande porte no interior do Estado de São Paulo. Após a realização de grandes investimentos em seu parque fabril, houve a necessidade da correção de algumas deficiências. O processo iniciou com a identificação das contas e alocação dos gestores de pacotes, passou por várias etapas, das quais o acompanhamento foi primordial. As despesas realizadas são acompanhadas pelos gestores de Centro de Custos e de Pacotes, permitindo tomar ações para otimizar os gastos. É demonstrado que é possível obter ganhos significativos e motivar ações proativas no planejamento e controle orçamentário com a implementação do GMD. Limita-se pela dificuldade da formação, padronização e distribuição de valores das subcontas e seus respectivos CC, além do comportamento dos gestores com receio do aumento da carga de trabalho.

Vieira (2011) estudou o GMD no segmento de saúde e destacam que embora ainda seja pouco explorada na literatura, a contextualiza como uma ferramenta de operacionalização do OM. Seu estudo é composto por três artigos. O primeiro artigo faz um comparativo entre o OBZ, GMD e Custo Kaizen, observando que estas ferramentas permitem manter os níveis de atendimento aos clientes com custos menores. O segundo artigo trata o GMD como uma ferramenta de melhoria do resultado econômico, incluindo o GMR e o Diagnóstico de Desempenho Operacional (DDO). O terceiro refere-se à implantação parcial do GMD em uma unidade de um complexo hospitalar, que por meio de indicadores identifica oportunidades de melhorias evidencia que o GMD é parte do processo orçamentário. Assim, os principais resultados obtidos validam as etapas do modelo de implantação e que as ferramentas de gerenciamento matricial focam na melhoria do resultado econômico, especificamente no uso do GMD. O fator limitante foi a aplicação prática não poder contemplar todas as etapas do processo, pois envolveria muitos funcionários, que não estavam disponíveis durante o desenvolvimento da pesquisa.

Dallora e Forster (2013) propuseram o GMD para verificar o gerenciamento de custos dos materiais de consumo em um hospital de ensino HC/FMRP/USP. Fez-se uma pesquisa com

40 gerentes, com 29 afirmativas (escala tipo Likert), das quais 55% apresentaram respostas coerentes com a gestão adequada de custos de materiais de consumo. A melhoria dos resultados requer uma melhor capacitação e conscientização dos gerentes dos CC e do papel da equipe nesse gerenciamento de custos. E, neste sentido, a pesquisa demonstrou que o resultado social é mais relevante que o financeiro.

Camargo et al. (2013) aplicaram o GMD em uma OPS do Estado do Rio Grande do Sul com o objetivo de melhorar o controle de custos e retorno sobre os resultados. Os resultados demonstraram que o GMD foi capaz de apontar um diferencial em relação à concorrência, em termos de custos, serviços e preços de produtos. No entanto, seu produto final foi um mapa de oportunidades de redução de despesas, refletidas no orçamento anual elaborado para toda a organização. Por ser um método não muito usado, há dificuldades a serem vencidas, como o medo de enfrentar as inovações organizacionais e mudanças, além de rever questões gerenciais.

Bezerra e Silva (2014) propuseram o GMD em uma indústria de celulose com o objetivo de melhorar a gestão de gastos, contribuir no processo orçamentário e no controle de recursos. A partir do levantamento de dados da empresa foi realizado um confronto com os resultados da empresa, para determinado período. Com isso, foram definidos os gestores de pacotes e implementado o controle cruzado. Em reuniões mensais, os desvios eram discutidos, permitindo que os gestores de pacotes pudessem tomar suas ações, visando a redução de despesas. Os resultados apontam para o aumento da eficácia do orçamento e eficiência do consumo de recursos. Conclui-se que as limitações existem e são classificadas como estudo de caso isolado, o prazo de análise e o instrumento pode apresentar algum viés diferente.

Já Oliveira et al. (2015) propuseram o GMD em uma empresa alimentícia de Itumbiara (GO), com o objetivo de verificar a utilização do sistema orçamentário. A partir de uma entrevista estruturada, foram coletados os dados, obtendo como resultado alguns benefícios por meio do orçamento. Além disso, a falta de comprometimento na elaboração do plano de ação para reverter os desvios negativos e rever metas do pacote é outra limitação.

Peterli et al. (2016) aplicaram o Orçamento Base Zero (OBZ) alinhado o GMD na Unimed Vitória, o que permitiu identificar vantagens e desvantagens para os processos de planejamento e controle. Os resultados foram o melhor controle sobre a origem de receitas e despesas e o menor desvio entre orçado e realizado. Assim, gera maior qualidade das informações orçamentárias, o que permite uma gestão eficaz e melhores resultados empresariais. Como limitação destaca o estudo de caso único, visto que dessa forma não pode generalizar os resultados.

Carraro e Galvan (2016) fizeram um estudo em uma indústria de borracha do Rio Grande do Sul cuja questão de pesquisa se volta para a estrutura do OMD. Após uma explosão no seu crescimento e com investimento tecnológico expressivo, a empresa necessitava

alavancar seus resultados e olhando para suas deficiências optou-se pelo GMD. O processo foi definido da diretoria para o operacional, definindo-se donos e gestores de pacotes, permitindo o controle cruzado por meio dos gestores de pacotes. Dessa forma, com o processo em andamento, e acompanhamento do planejamento orçamentário, as variações foram identificadas e, assim o gestor do pacote pôde tomar as decisões necessárias. A utilização do GMD apresentou significativa redução das despesas, possibilitando a integração do planejamento e controle orçamentário a um sistema de indicadores de desempenho. No entanto, constatou limitações por se tratar de estudo de caso único e no setor industrial.

Correa et al. (2016) apresentam a estruturação do GMD em uma empresa de serviços de engenharia localizada na cidade do Rio de Janeiro (RJ). Esta pesquisa teve como objetivo sistematizar a gestão para controle e redução de gastos. Os resultados mostraram que o GMD é capaz de reduzir custos, gerar economias e servir como ferramenta gerencial para melhorias e controle financeiro. Apesar do apoio inicial da alta direção, a limitação vem em decorrência da perda de foco que atrasou o cronograma, a insatisfação dos envolvidos e da perda de credibilidade dos gestores.

Carraro, Claas e Victor (2016) realizaram a implementação do GMD em uma empresa do setor alimentício do Rio Grande do Sul com o objetivo de redução de gastos. A pesquisa evidenciou de forma genérica e contemplativa que o GMD é uma ferramenta eficiente e eficaz aos propósitos da empresa. Destacou, ainda, que a falta de conhecimento das características da ferramenta impacta na efetividade do GMD. Por isso, a importância do amplo conhecimento do GMD, pois pode apresentar discrepâncias em relação ao resultado esperado. A ausência de um período maior de estudo e da percepção da especificidade da empresa estudada se tornam limitações ao método.

Damasceno (2019) aponta o alto custo das organizações de saúde e a importância de ferramentas de apoio e controle de despesas, para um Hospital referência no Sul de Minas Gerais (MG). O GMD apoia o planejamento e controle de despesas, além de auxiliar as empresas a manterem-se competitivas, potencializando o seu controle e gerenciamento econômico. Nota-se que não há método orçamentário que possa contribuir para a redução de gastos da instituição, sem ferramentas que auxiliem na gestão das despesas. Dessa forma, é necessário ajustar uma estrutura de implantação que dê suporte à incorporação do GMD na gestão do negócio. No entanto, se limita na forte barreira cultural e no quadro enxuto de gestores de pacotes em relação aos gestores de CCs.

Peleias et al., (2020) implementaram o GMD em uma multinacional norte-americana, que no Brasil comercializa defensivos agrícolas. O início do processo foi por meio de entrevistas semiestruturadas com analistas de controladoria e gerentes e, também, análise documental. As principais deficiências eram despesas orçadas infladas, gerentes desconheciam

as premissas do orçamento e critérios de rateio de CCs, responsáveis pelas áreas não tinham informações sobre suas despesas, o que dificultava entender os desvios orçamentários. A implantação é complexa, mas notou-se que os ganhos foram perceptíveis pela redução dos desvios entre orçado e realizado, permitindo a melhoria da informação levando à melhoria do desempenho da empresa. Limita-se por ser estudo de caso único, observação influenciadora da participante e funcionária da empresa e da análise de conteúdo para evidenciar elementos advindos das entrevistas. Mesmo com limitações o GMD deve ser utilizado em função da sua capacidade contributiva para a melhoria contínua.

Com o intuito de verificar como as dimensões da cultura organizacional de manifesta nas práticas orçamentárias de uma empresa do setor combustíveis Arita et al., (2022) fizeram a implementação do OMD. A implementação se deu na busca da melhoria contínua e fortalecimento da sua cultura e de seus processos. Partiu de entrevista com o *Controller*, que é quem mais conhece os processos da empresa, questionário fechado com 6 gerentes de unidades e análise documental. A empresa utiliza o OBZ Matricial que faz o GMD, permitindo que cada área elabore seus orçamentos e seja avaliada conforme o desempenho de suas metas. A empresa apresenta foco no resultado, pois todos são orientados para que as metas orçamentárias sejam alcançadas, visto que possui processos bem estruturados e presentes na cadeia de valor da empresa. Dessa forma, a pesquisa contribui empiricamente ao demonstrar a relevância da cultura organizacional da empresa.

Borinelli et al., (2022) analisaram a prática de deliberação em uma controladoria pela substituição de uma prática orçamentária por outra, em uma empresa de eletrodomésticos do Estado de São Paulo. A empresa utilizava o Orçamento Convencional (OC) há mais de dez anos e a pedido da diretoria fez-se o estudo para substituí-lo pelo OMD. O estudo foi realizado, no período de 2017 a 2020, a partir da observação participante de um dos pesquisadores, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Nesse período houve a troca do sistema operacional, que já possuía o OC integrado, o que fez a empresa optar por não dar andamento ao OMD e sim continuar com a prática do OC. É neste sentido, que a análise prática da deliberação da controladoria revela o cuidadoso resultado, pois os executivos das empresas devem estar atentos a definições de diretrizes, que podem limitar as escolhas.

### **3.2 Análise da Literatura**

A partir da literatura onde os estudos são de casos de implantação e apresentação do método, porém, não há muitos relatos de uma estrutura de implementação. A análise da literatura realizou-se com base nos resultados das pesquisas apresentadas na seção 3.1. Logo, esta análise é dividida em dois grupos que consistem respectivamente nas pesquisas que

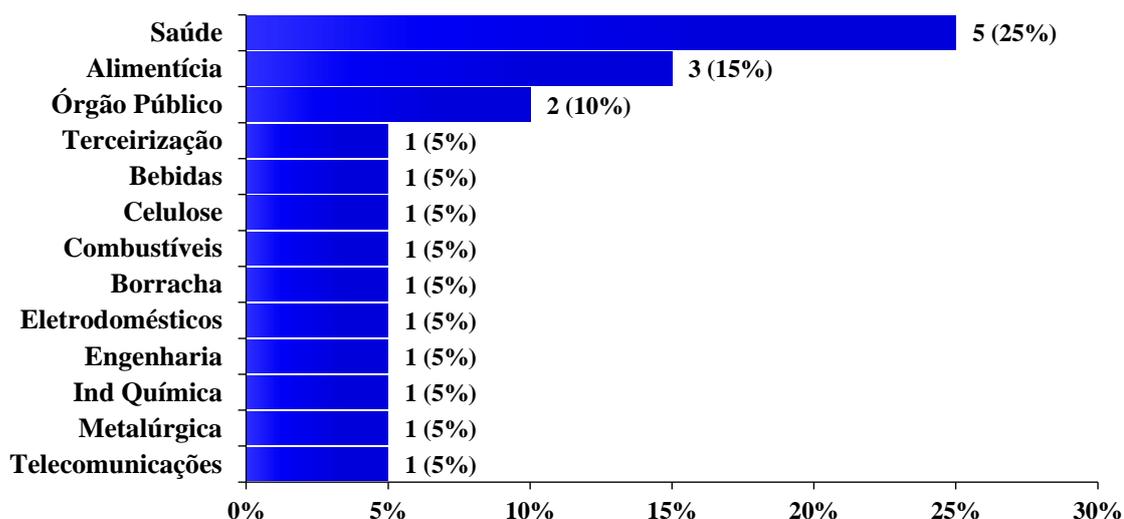
propuseram modelos e naquelas com aplicações práticas do GMD. A classificação das pesquisas do GMD é apresentada pelo Quadro 5. Na sequência, o percentual de pesquisas por segmento é ilustrado pelo gráfico da Figura 2.

Quadro 5: Classificação das pesquisas

Referências (Autores)	Objetivo da Pesquisa (Modelos e Aplicação)	Pesquisas	
		MOD	APL
Bartilotti (2006)	Avaliar se a metodologia do OMD é uma ferramenta adequada e eficiente para o acompanhamento e controle dos gastos fixos operacionais da Empresa X.		✓
Beber (2007)	Propor uma sistemática de avaliação de desempenho que apoie a análise e o acompanhamento do gasto público por meio de indicadores.		✓
Magalhães (2009)	Aplicar o OMD para redução dos custos de terceirização em uma empresa do setor vidreiro, bem como avaliar a metodologia sob a ótica de gestão de classe mundial.		✓
Oliveira et al. (2009)	Adotar estratégias para reduzir despesas, aumentar arrecadação, otimizar a estrutura os processos, melhorar o atendimento e satisfação dos servidores.		✓
Wanzuit (2009)	Propor uma sistemática de apoio à implementação do OMD, discutindo ações de melhoria.		✓
Andrade e Marçola (2010)	Proposta de implantação do GMD em uma empresa metalúrgica de grande porte que fabrica bens de capital sob encomenda do interior do Estado de São Paulo.		✓
Vieira (2011)	Pesquisa exploratória que fornece uma modelagem abrangente de processos e de análises qualitativas para o desenvolvimento sólido do GMD.		✓
Dallora e Forster (2013)	Analisar o gerenciamento de custos de materiais de consumo do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da USP (HC/FMRP/USP).	✓	
Camargo et al. (2013)	Analisar algumas formas de gerenciamento dos Planos de Saúde, especialmente o OMD, buscando a obtenção de competitividade e sustentabilidade.		✓
Bezerra e Silva (2014)	Explicar se houve melhora na gestão de gastos e indicar possíveis explicações de como o GMD contribui no processo orçamentário e no consumo de recursos.	✓	
Oliveira et al. (2015)	Descrever o sistema orçamentário utilizado em uma empresa do setor alimentício.		✓
Peterli et al. (2016)	Utilizar o OBZ alinhado ao OMD para análise, controle das receitas e redução de custos e despesas de organizações da área de saúde.		✓
Carraro e Galvan (2016)	Demonstrar como o OMD pode ser estruturado e utilizado de forma eficiente nas organizações.		✓
Correa et al. (2016)	Planejamento de implantação do GMD em uma empresa de serviços de engenharia para controle e redução dos gastos.		✓
Carraro et al. (2016)	Identificar as percepções de colaboradores e gestores de projeto quanto o impacto da implementação do GMD.		✓
Damasceno (2019)	Proposta de implementação do GMD em hospital do Sul de Minas Gerais.		✓
Peleias et al. (2020)	Evidenciar as dificuldades e fatores de sucesso enfrentados na implantação do GMD em uma indústria química		✓
Arita et al. (2022)	Verificar como as dimensões da cultura organizacional se manifestam nas práticas orçamentárias em uma empresa do setor combustíveis.		✓
Borinelli et al. (2022)	Avaliar a prática de deliberação em uma controladoria quanto à decisão de substituição de uma prática orçamentária por outra.	✓	

Fonte: Elaborado pelo autor. Referências das Abreviações: MOD – Modelo; APL – Aplicação.

Figura 2: Percentual de participação por segmento



Fonte: Elaborado pelo autor.

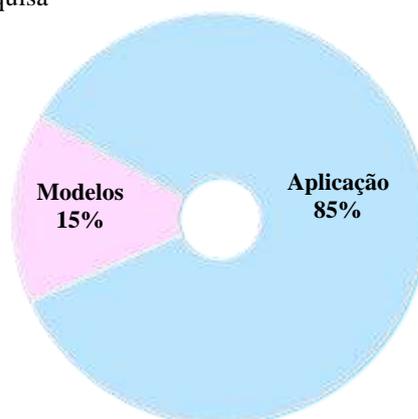
No Quadro 5, é possível constatar que houve um tempo considerável entre as primeiras publicações relacionadas às propostas de modelos do GMD e o estudo inicial na Ambev em 1988. A Figura 3 evidencia a quantidade de pesquisas por segmentos; Saúde (5), Indústria Alimentícia (3) e Órgãos Públicos (2). As outras pesquisas com apenas uma abordagem para os segmentos de terceirização, telecomunicações, indústria metalúrgica, serviços de engenharia, indústria de celulose, indústria de borracha e indústria de bebidas totalizam 10 (50%). Isso demonstra que para diversos segmentos ainda há uma escassez de aplicação do GMD. No Quadro 6, é apresentada a classificação dos tipos de pesquisas do GMD cuja representação percentual e apresentada pela Figura 3.

Quadro 6: Modelos e aplicações da Gerenciamento Matricial de Despesas

Tipo de Pesquisa	Segmento	Referências
Modelos	Saúde	Dallora e Forster (2013)
	Celulose	Silva e Bezerra (2014)
	Eletrodomésticos	Borinelli et al. (2022)
Aplicações	Telecomunicações	Bartilotti (2006)
	Órgão Público	Beber (2007)
	Alimentícia	Wanzuit (2009)
	Terceirização	Magalhães (2009)
	Órgão Público	Oliveira et al. (2009)
	Metalúrgica	Andrade e Marçola (2010)
	Saúde	Vieira (2011)
	Saúde	Camargo et al. (2013)
	Alimentícia	Oliveira (2015)
	Saúde	Peterli et al. (2016)
	Borracha	Carraro e Galvan (2016)
	Engenharia	Correa et al. (2016)
	Alimentícia	Carraro et al. (2016)
Saúde	Damasceno (2019)	
Ind. Química	Peleias et al. (2020)	
Combustíveis	Arita et al. (2022)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 3: Percentual por tipo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

As pesquisas na área da saúde estão centradas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, especificamente nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul. As pesquisas apontam para a redução de custos, alinhando indicadores para a tomada de decisão. Contribuiu para um novo ponto de vista da estrutura organizacional identificando diversos pontos de melhoria, envolvendo todos os colaboradores nesse processo. Apontou as diferenças em relação à concorrência, por meio do controle das receitas e despesas dando origem a um desvio menor entre orçado e realizado. Apoiando, assim, no planejamento e controle de despesas, aumentando a competitividade e potencializando o controle e gerenciamento econômico. É neste sentido, que o GMD mostra seu foco na melhoria do resultado econômico. De forma geral, obtiveram ganhos com a implementação do GMD, porém, argumentam que não se pode ter apenas uma visão econômica, ou seja, é necessário visar por um bem maior que é a saúde do usuário/paciente da OPS.

Estas pesquisas também não deixaram claro qual é a ferramenta utilizada para desenvolvimento do GMD. Em geral, apontam a combinação e o alinhamento com o Orçamento Base Zero (OBZ) e estruturando por meio do PDCA. No entanto, mostram-se limitadas pela própria cultura da empresa, visto que, há muitas restrições e resistência por aquilo que já é consagrado pelas OPSs. Além da cultura, o próprio quadro de colaboradores acaba sendo outra barreira na limitação da implantação do GMD. Um outro ponto observado é que por se tratar de estudo de caso único, acaba não tendo muitos parâmetros de análise de resultados da implementação do GMD. Isto reflete à não aplicação de todas as etapas do processo de implementação do GMD. E desta forma, por ser um método que não é muito utilizado ocasiona muitas dificuldades a serem vencidas.

Em termos de análise das implantações e resultados do GMD, toma-se como base de dados do planejamento orçamentário e da Contabilidade. O orçamento serve de base para o

controle de gastos e o resultado que se confronta entre o orçado e o realizado extraído da Contabilidade. É a partir das informações contábeis que se pode analisar os gastos e, então, tomar as decisões necessárias para a redução de custos da empresa e ter um diferencial em relação à concorrência. Dessa forma, a identificação das oportunidades econômicas e de melhorias onde poderá haver o gerenciamento dos gastos são os pontos principais na implantação do GMD.

As pesquisas aplicadas a outros segmentos estão centradas em todas as regiões do Brasil, em específico nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Pernambuco e Sergipe. Estas pesquisas apresentaram reduções dos gastos, melhoria dos processos e aumento dos controles gerenciais em razão da matriz cruzada fornecer uma segurança em relação a gestão de gastos no GMD. Entretanto, tais pesquisas limitam-se pelo não acompanhamento das despesas, muitas vezes não orçadas, além de um tratamento único para despesas fixas e variáveis. Evidenciou-se também a falta de treinamentos e comprometimento na elaboração de planos de ações para reverter desvios negativos. Um outro fator limitante, em razão de serem estudos de casos únicos, é a inexistência de análises comparativas entre empresas que aplicaram o GMD. Outro ponto limitante é a execução orçamentária que transforma o orçamento em centro de barganhas políticas é um fator limitante à implantação em empresas públicas. Logo, a avaliação do gasto público deve ser por meio do que foi executado e não do aprovado.

Em termos gerais, verificou-se limitações pela utilização de dados oriundos das despesas fixas de anos anteriores frente ao controle orçamentário e a Contabilidade. Por conseguinte, com a matriz de controle cruzado definida, os donos de pacotes tiveram sua importância no processo de gestão orçamentária por suas atribuições definidas no GMD. Nota-se que pesquisas devem ser realizadas com mais empresas visando o aprimoramento em termos gerenciais do GMD. Em especial, os segmentos comerciais ou públicos carecem de estudos, o que dificulta uma melhor apresentação de resultados e a comparabilidade entre as aplicações do GMD. A definição das diretrizes pode ser fator impactante, visto que pode limitar as escolhas. A influência de colaboradores na análise de conteúdo é outro fator limitante. Além disso, a falta de comprometimento leva a perda de foco e credibilidade dos gestores. Outro fator importante é o curto período para estudo e percepção, devido às dificuldades de formação, padronização e distribuição de valores. Uma síntese dos principais resultados e limitações das pesquisas analisadas é apresentada pelo Quadro 7.

Quadro 7: Comparativo das conclusões e limitações das pesquisas

<b>Autores</b>	<b>Conclusões</b>	<b>Limitações</b>
Bartilotti (2006)	OMD é uma ferramenta eficiente para acompanhamento e controle de gastos fixos.	A empresa não utiliza o OMD nas tomadas de decisões.
Beber (2007)	Houve redução de gastos fixos a curto e médio prazos.	Falta de dados disponíveis e de uma cultura de custos e de tempo para criar novos indicadores.
Magalhães (2009)	O GMD é um método de controle de gastos fixos e serve de base para as tomadas de decisões.	Não apresentadas.
Oliveira et al. (2009)	O GMD permite melhor gestão dos gastos do governo, melhorando a gestão de receita.	Não apresentadas.
Wanzuit (2009)	Reduziu gastos em 2,1% em 2006 e 4,8% em 2007, com a padronização e otimização dos processos.	Dificuldade em unificar tratamento das despesas variáveis e fixas;
Andrade e Marçola (2010)	É possível obter ganhos significativos e motivar ações proativas no planejamento e controle orçamentário.	Na formação, padronização e distribuição de valores das subcontas e CCs. Gestores com receio do aumento da carga de trabalho.
Vieira (2011)	Apresenta foco na melhoria do resultado econômico.	Impossibilidade de aplicação de todas as etapas do processo, por envolver muitos funcionários.
Dallora e Forster (2013)	Para o hospital, o resultado social é mais importante que o financeiro.	Capacitação e conscientização dos gerentes de CC; Papel da equipe no gerenciamento de custos.
Camargo et al. (2013)	O produto final foi um mapa de redução de despesas refletidas no orçamento anual.	Medo de enfrentar as inovações e mudanças organizacionais e rever questões gerenciais.
Bezerra e Silva (2014)	Aumento da eficácia do orçamento e do consumo de recursos.	Estudo de caso isolado. Prazo de análise; O instrumento pode apresentar viés diferente.
Oliveira et al. (2015)	Obteve benefícios por meio do orçamento.	Falta de comprometimento na elaboração do plano de ação para reverter desvios negativos. Rever metas do pacote.
Peterli et al. (2016)	Gera maior qualidade nas informações orçamentárias, permitindo uma gestão eficaz e melhores resultados empresariais.	Estudo de caso único, não podendo generalizar os resultados.
Carraro e Galvan (2016)	Significativa redução das despesas e integração do planejamento e controle orçamentário aos indicadores de desempenho.	Estudo de caso único no setor industrial.
Correa et al. (2016)	O GMD é capaz de reduzir custos, gerar economias e servir de base para melhorias e controle financeiro.	Perda de foco, insatisfação dos envolvidos e perda de credibilidade dos gestores.
Carraro et al. (2016)	O GMD é uma ferramenta eficiente e eficaz aos propósitos da empresa.	Ausência de um período maior de estudo; Percepção da especificidade da empresa.
Damasceno (2019)	Não há método orçamentário que reduza os gastos, sem ferramentas que auxiliem na gestão de despesas.	Forte barreira cultural, quadro enxuto de gestores de pacotes em relação aos gestores de CC.
Peleias et al. (2020)	Os ganhos foram perceptíveis pela redução dos desvios entre orçado x realizado.	Estudo de caso único com influência da funcionária na análise de conteúdo.
Arita et al. (2022)	Demonstra a cultura organizacional da empresa, apresentando foco no resultado.	Não apresentadas.
Borinelli et al. (2022)	A empresa realizou o estudo para substituir pelo OMD, mas mudou seu sistema ERP durante o processo, optando pela não continuidade do OMD.	A análise prática da deliberação da controladoria revela o cuidadoso resultado, devendo atentar-se para a definição das diretrizes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As análises dos resultados das pesquisas apontam que o GMD é uma ferramenta muito eficaz para a redução dos gastos, conforme o Quadro 7. No entanto, há muitas limitações a serem superadas, principalmente, aquelas relacionadas as barreiras culturais, além de estudos de casos únicos que impossibilitam as comparações dos resultados apresentados pelo GMD. Via de regra, para o meio acadêmico as pesquisas analisadas são relevantes como meio de contribuição teórica, gerencial e de divulgação do GMD. Para o meio profissional, observa-se

a importância de se avaliar as estratégias no gerenciamento de gastos por meio da aplicação das técnicas que auxiliem na tomada de decisão pelo uso do GMD. A continuidade dos estudos, independentemente do segmento empresarial, se torna importante para o potencial de incorporação e aprimoramento da metodologia do GMD. As ações efetivas direcionadas à definição de metas e mudança da cultura frente à realidade das empresas implicarão na satisfatória funcionalidade do GMD.

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta seção apresenta a classificação e as etapas da metodologia de pesquisa para a proposta de modelo de implementação do GMD.

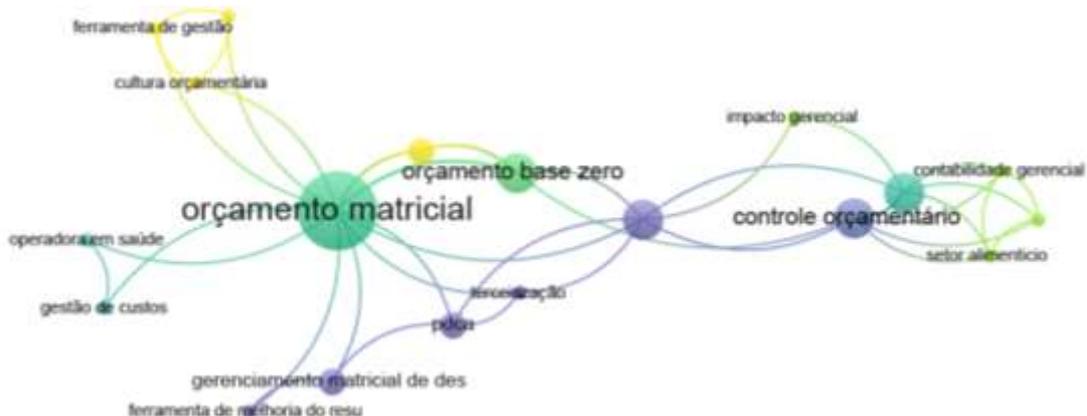
### 4.1 Classificação da Pesquisa

Esta é uma pesquisa quantitativa de caráter exploratória-descritiva cuja abordagem se caracteriza como um estudo de caso que propõe um modelo baseado na literatura e na realidade prática do GMD (consulte Camargo et al. (2013), Bezerra e Silva (2014), Carraro, Claas e Victor (2016), Block e Fisch (2018), Chudak, Kozachenko e Panadiy (2019), Eendenich, Linder e Zor (2019), Gandhi (2020) e Watson e Webster (2020)).

### 4.2 Pesquisas nas Bases de Dados

A revisão da literatura foi realizada a partir das buscas nos portais de periódicos SciELO e Google Acadêmico. As palavras-chave utilizadas nas pesquisas foram; Gestão de Custos, Redução de Custos, Orçamento Matricial, Operadoras de Saúde, Unidade de Pronto Atendimento e Gerenciamento Matricial de Despesas. As pesquisas tiveram início em janeiro de 1988, ano que o GMD foi implementado na Ambev, e se estenderam até junho de 2022. A pesquisa englobou teses, dissertações e artigos de periódicos nacionais publicados por meio eletrônico (*on-line*) e no idioma da língua Portuguesa. A Figura 4 ilustra o mapa de relação das palavras chaves referentes às publicações selecionadas para revisão de literatura do GMD (elaborado com utilização do software VOSviewer version 1.6.16).

Figura 4: Mapa de relação das palavras-chave



Fonte: Elaborado pelo autor.

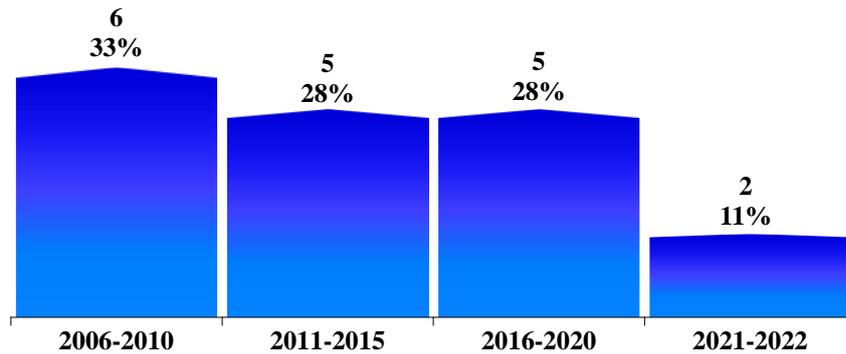
A seleção dos artigos foi baseada no enquadramento ao objetivo desta pesquisa e inclui diferentes segmentos empresariais onde foram aplicados o GMD. Ao desconsiderar as pesquisas que abordam outras especificidades que estão fora do escopo desta dissertação, a seleção resultou em 19 publicações entre os anos de 2006 até 2022. No Quadro 8 é apresentado as publicações selecionadas enquanto a distribuição temporal destas pesquisas é ilustrada pelo gráfico da Figura 5.

Quadro 8: Artigos selecionados para a pesquisa

Referências (Autores)	Periódico (Publicado)	Segmento Empresa	Tipo de Pesquisa	
			MOD	APL
Bartilotti (2006)	Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais (FEAD)	Telecomunicações		✓
Beber (2007)	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Órgão Público		✓
Magalhães (2009)	Universidade de Taubaté (UNITAU)	Terceirização		✓
Oliveira e tal. (2009)	II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 31: Qualidade do Gasto Público I	Órgão Público		✓
Wanzuit (2009)	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Alimentícia		✓
Andrade e Marçola (2010)	XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)	Metalúrgica		✓
Vieira (2011)	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Saúde		✓
Dallora e Forster (2013)	Revista Administração e Saúde	Saúde	✓	
Camargo et al. (2013)	Revista Inteligência Competitiva	Saúde		✓
Bezerra e Silva (2014)	VIII Congresso da Associação de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT)	Celulose	✓	
Oliveira et al. (2015)	Revista Iberoamericana de Contabilidad e Gestión	Alimentícia		✓
Peterli et al. (2016)	XXIII Congresso Brasileiro de Custos	Saúde		✓
Carraro e Galvan (2016)	Revista Iberoamericana de Contabilidad e Gestión	Borracha		✓
Correa et al. (2016)	Revista Espacios	Engenharia		✓
Carraro, Claas e Victor (2016)	Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças	Alimentícia		✓
Damasceno (2019)	Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)	Saúde		✓
Peleias et al. (2020)	Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração (EMPRAD - FEA/USP)	Ind. Química		✓
Arita et al. (2022)	XXIII International Conference in Accounting (USP)	Combustíveis		✓
Borinelli et al. (2022)	Revista Organizações & Sociedade	Eletrodomésticos		✓

Fonte: Elaborado pelo autor. Referências das Abreviações: MOD – Modelo; APL – Aplicação.

Figura 5: Distribuição temporal das pesquisas



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisas apresentadas no Quadro 8 em consonância com a Figura 5 evidencia a escassez de abordagens em torno do GMD. No te que a as buscas resultaram na seleção de um número limitado de pesquisas com a primeira publicação de Bartilotti (2006). Estas pesquisas são contemporâneas e delimitam toda a revisão de literatura sobre o GMD. É importante ressaltar que a pesquisa se restringiu somente ao âmbito nacional por não encontrar pesquisas internacionais com aplicação do GMD.

### 4.3 Procedimentos Operacionais da Pesquisa

Nesta pesquisa, todo o levantamento dos dados quantitativos foi realizado na própria UPA da OPS à qual se propõe a aplicação do GMD. A fonte para a obtenção destes dados e desenvolvimento da pesquisa foram os registros das áreas de Atendimento e Contabilidade da UPA. A partir das informações coletadas foi possível separar os gastos gerais e os custos e as despesas referente a operação da UPA. As entradas e saídas de dados e o modelo de implantação do GMD foram desenvolvidas utilizando a plataforma do *Microsoft Office Excel 2016*. Em termos gerais, esta pesquisa está estruturada em cinco etapas: 1) definição da pesquisa, 2) estruturação teórica, 3) revisão bibliográfica, 4) aplicação do modelo, 5) testes do modelo. As etapas da pesquisa estão ilustradas pela Figura 6:

Figura 6: Etapas da metodologia científica



Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa consiste na definição do problema e as delimitações da pesquisa. A segunda etapa corresponde à estruturação teórica e a seleção das publicações mediante as pesquisas nas bases de dados. A terceira etapa é a revisão bibliográfica que inclui a fundamentação teórica e a análise da literatura sobre as publicações que abordam o GMD. A quarta etapa é a aplicação do modelo e que demonstra o detalhamento e a modelagem do problema do GMD. A quinta e última etapa é representada pelos testes do modelo e apresenta a análise dos resultados e as considerações finais da aplicação do GMD.

A proposta de implementação do GMD na UPA é baseada em Wanzuit (2009). Assim, foi definido uma equipe, os pacotes e entidades que farão parte da implementação do GMD. As informações para Implementação do GMD foram elencadas, conforme destacam Andrade e Marçola (2010): i) Base de informações contábil gerencial confiável; ii) Processos de gestão orçamentário consolidado; e iii) Interesse e patrocínio da alta administração. Além disso, seguiu-se também as etapas da implementação propostas por Peterli et al. (2016) e Correa et al. (2016): i) Entidades e pacotes; ii) Gestores de entidades e pacotes; iii) Matriz de responsabilidade; iv) Alinhamento estratégico; v) Preparação da base orçamentária; vi) Obtenção da base de dados do sistema contábil; e vii) Análise de contas e CC dos pacotes.

Todo o processo comparativo denominado de orçado × realizado será realizado mediante as informações alimentadas em uma Matriz Orçamentária (MO). A partir daí, é feito o controle cruzado de gastos possibilitando a obtenção de parâmetros para a implantação do GMD em todas as áreas da UPA. A UPA em estudo desenvolverá indicadores alinhados ao planejamento estratégico para monitorar gastos e atender a meta orçamentária. A apresentação dos resultados utilizará a mesma planilha de controle cruzado desenvolvida para o GMD. As seguintes ações, como forma de verificação e controle, serão empregadas no GMD: a) Melhor conhecimento da ocorrência dos gastos; b) Ajustar e incentivar a equipe em cumprir a meta orçamentária; c) Aplicar as melhores práticas, para reduzir os custos; d) Revisar contratos; e) Reduzir gastos por meio de novas políticas corporativas; e f) Reduzir gastos por meio da melhoria de processos. As análises serão realizadas considerando os seguintes fatores: controle cruzado de gastos, envolvimento e comprometimento do corpo gerencial, perfil adequado dos gestores de pacote, treinamento de todas as pessoas direta e indiretamente envolvidas no processo de implementação do GMD. A pesquisa se encerra com as considerações finais a respeito dos resultados encontrados, as principais contribuições da pesquisa e sugestões para futuras aplicações do GMD.

## 5 MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DO GMD

Esta seção detalha a representação do problema em estudo de forma que seja possível definir os pressupostos que norteiam o modelo do GMD. Por conseguinte, o modelo do GMD é configurado na plataforma do *Microsoft Office Excel 2016* com dados reais da OPS.

### 5.1 A Operadora de Planos de Saúde

A Operadora de Planos de Saúde (OPS) em estudo foi fundada em 1971 no sistema de cooperativa por um grupo de 127 médicos e está localizada no Noroeste Paulista. É uma empresa de grande porte que para atender uma carteira superior a 260 mil clientes conta com uma estrutura administrativa e hospitalar com mais de 1.200 colaboradores e 1.500 médicos cooperados em 2.022. Abrangendo mais de 20 municípios em sua área de comercialização, esta OPS é referência em toda a região e está entre as principais empresas de grande porte que compõe a área da saúde no Brasil. É composta por uma Sede Administrativa e um moderno Complexo Hospitalar, inaugurado em 2.015. Logo, comporta alguns segmentos de saúde, dentre outros: o Pronto Atendimento, a Unidade de Vacinação, o Laboratório e Central de Quimioterapia e a Medicina Preventiva.

A Unidade de Vendas está situada em região estratégica e conta ainda com outra Unidade de Atendimentos em um Shopping Center. A proposta de formulação de um modelo de implementação do GMD se deu apenas na UPA situada na cidade de Olímpia (SP). Esta é uma UPA de urgências e emergências, capaz de realizar até pequenas cirurgias, cujo resultado operacional é muito representativo para a OPS. A estrutura organizacional desta UPA é formada pela equipe administrativa (supervisor, atendentes da recepção e auxiliares administrativos) e assistencial (médicos e enfermeiros). As seguintes funções fazem parte da estrutura organizacional desta UPA: i) Gestor Corporativo de Pacote; ii) Gestor de Pacote da Unidade e; iii) Gestor de Entidade (Coordenador). Em termos gerais, a UPA de Olímpia (SP) segue o procedimento operacional padrão da OPS.

Inicialmente, um técnico de enfermagem faz a triagem dos pacientes após a identificação na recepção da UPA. É esse técnico o responsável por aferir a pressão arterial, o estado febril e de registrar os principais sintomas do paciente que chega na UPA. Na sequência, o paciente realiza a consulta e, se preciso, o médico o encaminha para a equipe de enfermagem responsável aplicar a medicação. Havendo a necessidade de exames complementares, o paciente é direcionado a um setor específico da UPA. Se a UPA não realizar o exame solicitado, o paciente é encaminhado para a rede credenciada da OPS. Se a internação for indicada, o paciente será medicado e, até que se reestabeleça, fica em observação na própria UPA. Nos

casos em que o paciente tenha a necessidade de maior tempo de internação, então, será transferido para um hospital que compõe a rede credenciada da OPS.

## 5.2 Representação do Problema de Pesquisa

No problema de modelagem do GMD em estudo cada Entidade da UPA é definida como um Centro de Custo ( $C$ ). A quantidade total de Centros de Custo cadastrados na referida UPA é representada pelo do conjunto  $CC = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ , no qual o subscrito  $i = (1, 2, \dots, n)$  denota o  $i$ -ésimo  $C$ . A notação  $G_y$  faz referência à um Gasto ( $G$ ) de uma determinada Conta Contábil ( $P$ ) pertencente ao Plano de Contas Contábil da UPA dado pelo conjunto  $PC = \{P_1, P_2, \dots, P_n\}$ , no qual o subscrito  $y = (1, 2, \dots, m)$  denota o  $y$ -ésima  $P$ .

Este  $PC$  é subdividido em Pacotes que se referem às Classes de Despesas ( $CD$ ), ou seja, o Pacote Salários, por exemplo, é composto por um subconjunto de diferentes  $P$  que se enquadram a uma determinada  $CD$ . Então, cada Pacote é representado pelo conjunto  $CD = \{D_1, D_2, \dots, D_n\}$ , no qual o subscrito  $d = (1, 2, \dots, n)$  denota a  $d$ -ésima  $CD$ . Assim sendo, todo  $i$  e  $y$  são definidos por meio de representações numéricas e descrições específicas padrão conforme critérios predefinidos para os cadastros nas bases do  $CC$  e do  $PC$  utilizados pela UPA.

Por conseguinte, o valor do  $G_y$  debitado ao  $C_i$  em determinado momento no tempo  $t$  de um mês é dado por  $G_{iy}$ . Logo, a totalidade de  $G_{iy}$  é apurada a cada mês cujo conjunto de meses é dado por  $M = \{m_1, m_2, \dots, m_{12}\}$ , no qual o subscrito  $w = (1, 2, \dots, 12)$  denota o  $w$ -ésimo mês de operação contábil da UPA. Logo, a soma do  $G_{iy}$  realizado a cada  $C_i$  no fechamento contábil de  $m_w$  é denominado de  $GR_{iy}^w$  e calculado de acordo com a expressão 1.

$$GR_{iy}^w = \sum_{y=1}^n G_{iy} \quad \forall y = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

No GMD, a soma do  $G_{iy}$  orçado a cada  $C_i$  para o fechamento contábil de  $w$  é denominado de  $GO_{iy}^w$  e calculado de acordo com a expressão 2.

$$GO_{iy}^w = \sum_{y=1}^n G_{iy} \quad \forall y = 1, 2, \dots, n \quad (2)$$

Isto posto, o Gasto Total Realizado ( $GTR$ ) e o Gasto Total Orçado ( $GTO$ ) para cada Entidade em um dado  $m_w$  é calculado respectivamente de acordo com a expressão 3 e 4.

$$GTR = \sum_{i=1}^n GR_{iy}^w \quad \forall i = 1, 2, \dots, n \quad (3)$$

$$GTO = \sum_{i=1}^n GO_{iy}^w \quad \forall i = 1, 2, \dots, n \quad (4)$$

A Tabela 1 apresenta um exemplo do  $GTO$  e do  $GTR$  representados respectivamente pelas colunas “Orçado Janeiro” e “Real Janeiro” para o  $CC$  “Custo Assistencial”.

Tabela 1: Total de gasto orçado × realizado

<b>Pacotes</b>	<b>Denominação das Contas Contábeis</b>	<b>Orçado Janeiro</b>	<b>Realizado Janeiro</b>
Desp. Pessoal	Salários e Ordenados	70.833,33	68.950,00
Desp. Pessoal	Horas Extras	2.500,00	-
Desp. Pessoal	Rescisões Trabalhistas	-	-
Desp. Pessoal	Provisão 13º Salário	6.166,67	5.745,83
Desp. Pessoal	Provisão Férias	8.250,00	7.641,96
Desp. Pessoal	Abono Pecuniário	2.083,33	-
Desp. Pessoal	Previdência Social-INSS	10.266,67	9.653,00
Desp. Pessoal	FGTS	5.866,67	5.516,00
Desp. Pessoal	Assistência Médica	2.916,67	2.687,60
Desp. Pessoal	Seguros em Grupo	1.500,00	1.443,80
Desp. Pessoal	Uniforme	3.750,00	3.853,80
Desp. Pessoal	Alimentação do Trabalhador	22.500,00	22.000,00
Desp. Pessoal	Vale Transporte	1.666,67	1.399,80
Desp. Pessoal	Convênio Odontológico	750,00	670,60
Desp. Pessoal	Cursos e Treinamentos	933,33	948,12
Desp. Materiais	Materiais e Medicamentos	110.000,00	109.397,91
Desp. Materiais	Produtos de Laboratório	50.000,00	66.900,00
Desp. Deprec/Amortiz	Deprec. Móveis	2.916,67	2.774,41
Desp. Deprec/Amortiz	Deprec. Computadores	1.916,67	1.925,66
Desp. Deprec/Amortiz	Deprec. Veículos	1.750,00	1.748,88
Desp. Deprec/Amortiz	Deprec. Máquinas e Equipamentos	5.000,00	4.987,08
Desp. Deprec/Amortiz	Deprec. Imóveis	-	-
Desp. Deprec/Amortiz	Amortiz. Software	1.166,67	1.165,92
Desp. Seguros	Desp. Seguros Predial	833,33	830,32
Desp. Seguros	Desp. Seguros Veículos	-	-
Desp. Aluguel	Desp. Aluguel	6.366,67	6.365,85
Desp. Gerais	Desp. Energia Elétrica	877,46	975,62
Desp. Gerais	Desp. Água e Esgoto	530,49	519,31
Desp. Gerais	Desp. Material de Escritório	716,88	694,68
Desp. Gerais	Desp. Material de Limpeza	2.810,15	2.770,41
Desp. Gerais	Desp. Lanches e Refeições	750,00	750,60
Desp. Gerais	Desp. Veículos	-	-
Desp. Gerais	Desp. Combustíveis/Lubrificantes	-	-
Desp. Gerais	Desp. Viagens Estadias	666,67	559,92
Desp. Gerais	Desp. Telefonia	125,00	121,82
Desp. Gerais	Desp. Licenciamento/IPVA	-	-
Desp. Gerais	Desp. IPTU	-	-
Desp. Gerais	Desp. Licença Funcionamento	333,33	325,58
Desp. Gerais	Desp. Multas Trânsito	-	-
Desp. Gerais	Desp. Propaganda/Marketing	-	-
Desp. Gerais	Desp. Correspondências	-	-
Desp. Serviços	Desp. Manut/Conserv.Bens	-	-
Desp. Serviços	Desp. Serv Terceiros PJ	5.000,00	6.250,00
Desp. Serviços	Desp. Serv Terceiros PF	-	-
Desp. Serviços	Desp. Fretes e Carretos	50,00	-
Desp. Serviços	Desp. Serviços Limpeza	2.107,61	2.116,16
Desp. Serviços	Desp. Serviços Segurança	3.441,00	3.401,30
Desp. Tributária	Desp. Impostos Municipais-ISS	-	-
Desp. Tributária	Desp. Impostos-PIS	-	-
Desp. Tributária	Desp. Impostos-COFINS	-	-
<b>Total Geral</b>		<b>337.341,91</b>	<b>345.091,95</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 1, são apresentados os valores orçados e realizados referentes ao mês de janeiro cujo  $GTR > GTO$ . Note que a Tabela 1 apresenta todas as  $P_n$  do CC “Custo Assistencial”. Entretanto, de acordo com a necessidade do gestor, é possível o agrupamento das  $P_n$  por  $D_n$ , conforme demonstrado pela Tabela 2.

Tabela 2: Orçado × realizado por pacotes

Pacotes	Orçado Janeiro	Realizado Janeiro
Desp. Pessoal	130.510,51	130.510,51
Desp. Materiais	160.000,00	176.297,91
Desp. Deprec/Amortiz	12.750,00	12.601,95
Desp. Seguros	833,33	830,32
Desp. Aluguel	6.366,67	6.365,85
Desp. Gerais	6.809,97	6.717,94
Desp. Serviços	10.598,61	11.767,47
Desp. Tributária	-	-
<b>Total Geral</b>	<b>337.341,91</b>	<b>345.091,95</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim sendo, o total do  $GTO$  e do  $GTR$  para o CC “Custo Assistencial” no ano, até dado momento  $t$  de  $m_w$ , é mensurado conforme as expressões 5 e 6 e apresentado na Tabela 3.

$$GTO_a = \sum_{w=1}^n GTO \quad \forall w = 1, 2, \dots, 12 \quad (5)$$

$$GTR_a = \sum_{w=1}^n GTR \quad \forall w = 1, 2, \dots, 12 \quad (6)$$

Tabela 3: Orçado × realizado anual

Pacotes	Orçado	Realizado
Desp. Pessoal	2.289.172,67	1.152.709,95
Desp. Materiais	1.920.000,00	1.006.214,52
Desp. Deprec/Amortiz	212.000,00	104.755,62
Desp. Seguros	21.400,00	10.665,84
Desp. Aluguel	222.000,00	111.000,00
Desp. Gerais	271.600,00	139.387,58
Desp. Serviços	274.670,60	150.980,13
Desp. Tributária	86.100,00	50.127,49
<b>Total Geral</b>	<b>5.296.943,27</b>	<b>2.725.841,12</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que há  $G_y$  não gerenciáveis, isto é, aqueles em que os gestores não têm ação no  $PC$ . Logo, os  $G_y$  não gerenciáveis são denotados  $G_{iy}^*$ . Isto posto, o gestor de cada  $C_i$  realiza somente o controle dos  $GR_{iy}^w$ . A diferença de  $G_y$  realizado versus orçado para cada  $C_i$  das Entidades em  $m_w$  é então obtida por  $GR_{iy}^w - GO_{iy}^w$ . Ao considerar que o objetivo dos

gestores é que  $GR_{iy}^w \leq GO_{iy}^w$  ou minimizar  $GR_{iy}^w$  sem comprometer a operação da UPA, então, há três situações das Entidades para o GMD:

1. Se  $GR_{iy}^w = GO_{iy}^w$ , então, não há diferença entre  $GR_{iy}^w$  e  $GO_{iy}^w$ , isto significa que  $GR_{iy}^w - GO_{iy}^w = 0$ , o que denota um  $G_{iy}$  igual ao orçamento para uma Entidade.
2. Se  $GR_{iy}^w < GO_{iy}^w$ , então, há uma diferença positiva entre  $GR_{iy}^w$  e  $GO_{iy}^w$ , assim sendo,  $GR_{iy}^w - GO_{iy}^w < 0$ , o que denota um  $G_{iy}$  menor que o orçamento para uma Entidade.
3. Se  $GR_{iy}^w > GO_{iy}^w$ , então, há uma diferença positiva  $> 0$  entre  $GR_{iy}^w$  e  $GO_{iy}^w$ , ou seja,  $GR_{iy}^w - GO_{iy}^w > 0$ , o que denota um  $G_{iy}$  excedente ao orçamento para uma Entidade.

Em termos gerais, as situações 1 e 2 demonstram que o GMD é um problema de gestão de débitos do  $GR_{iy}^w$ . Entretanto, a situação 3 determina que gestor da Entidade deverá reportar ao gestor de Pacote as justificativas do  $GR_{iy}^w$  sempre que  $GR_{iy}^w > GO_{iy}^w$ . Logo, entender as contas de forma a propor metas e analisar as propostas das áreas que geram o gasto é de responsabilidade do gestor de Pacote.

### 5.3 Modelo de Gerenciamento Matricial de Despesas

Esta seção apresenta as etapas da proposta de um modelo de implementação do GMD na UPA situada na cidade de Olímpia (SP). Todo o processo de formulação do modelo e implementação do GMD é composto por 7 etapas fundamentadas nas metodologias propostas por Wanzuit (2009), Correa et al. (2016) e Peterli et al. (2016). À vista disso, a primeira etapa corresponde à definição das entidades e dos pacotes em conjunto com o alinhamento de contas a serem analisadas (gerenciáveis e não gerenciáveis). A segunda etapa consiste na definição da equipe de implementação e coordenação do GMD na UPA. Dessa forma, os gestores de Pacotes são os diretores da empresa e os responsáveis por definir as metas e indicar as ações necessárias em casos de desvios pela análise das contas contábeis da UPA. As metas devem ser negociadas (garantindo o seu cumprimento e elaboração de planos de ação quando não atingidas) com o gestor de Entidade. Isso é feito por meio de instrumentos de acompanhamento contendo: gráficos demonstrativos (orçado  $\times$  realizado) e relatório de ação e correção dos desvios de metas na MO. O gestor de Entidade é o responsável direto pela movimentação dos CCs.

A terceira etapa se dá por meio da criação da matriz de responsabilidades da UPA. Por se tratar de um controle gerencial, as despesas são abertas de acordo com os níveis do Plano de

Contas. Portanto, a definição da responsabilidade gerencial dos gastos que causam maior impacto exige a análise das contas e dos CC da UPA. A partir desta análise, a OPS define os pacotes por meio dos CC ou entidades da UPA. A definição das entidades da matriz de base de Pacotes/Contas Contábeis é realizada de acordo com a MO. As entidades da matriz servem de base para o cruzamento dos dados na MO. Logo, a base orçamentária está organizada por conta e seus respectivos CCs. A quarta etapa trata do alinhamento estratégico para que se possa cumprir as metas orçamentárias da UPA. As ações são definidas para que as metas e objetivos sejam cumpridos e reportados à OPS. Os gestores de CCs avaliam e consolidam as metas orçamentárias por meio de uma matriz de negociação. Havendo divergências, o gestor da entidade propõe novas metas a partir de justificativas. À vista disso, o gestor de pacotes tem a possibilidade de decidir ou não pela alteração da meta orçamentária da UPA.

A quinta etapa é a preparação da base orçamentária que deve ser fundamentada em uma base de dados confiável e iniciar mediante a um mapeamento de todos os gastos da UPA. Este mapeamento permite analisar não somente os gastos, mas também as receitas da UPA. A base de dados é a base para a construção da MO. A sexta etapa consiste na obtenção da base de dados do sistema contábil da UPA. A preparação e coleta de dados abrange a análise das despesas pelos gestores de Pacotes. A integração contábil para geração dos dados é realizada semanalmente, já que, o processo não é automatizado e necessita de ações do setor contábil. Os gestores de pacotes extraem os dados do ERP para compor a MO do modelo do GMD que permite a visualização dos gastos de cada CC da UPA. Para a composição da MO e alocação das despesas foi criada uma estrutura de CCs. A estruturação dos CCs é flexível à novas criações e foi realizada para atender as necessidades da UPA. A estruturação dos CCs da UPA está estruturada conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9: Centros de custos da Unidade de Pronto Atendimento

<b>Código</b>	<b>Centro de Custo</b>	<b>Descrição do Centro de Custo</b>
0	1000	UPA-Olímpia
1	1001	Custo Assistencial
2	1002	Adm-Recepção
3	1003	Adm-Administrativo
4	1004	Adm-Financeiro
5	1005	Adm-Contabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na estrutura demonstrada pelo Quadro 9 é possível observar o agrupamento dos CCs: Assistencial e Administrativo. Note que o grupo Administrativo é subdividido em Recepção, Administrativo, Financeiro e Contabilidade. Para fazer a análise do período desejado é

necessário seleccionar os filtros da ferramenta de GMD proposta conforme apresentados na Figura 7.

Figura 7: Filtros da ferramenta

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 7 traz as funções executadas no *Microsoft Office Excel*. Todas as contas contábeis estão associadas a cada CC da UPA. Logo, se houve movimentação na conta, então, há o registro de valor no CC. Para verificar os gastos em determinado mês ou comparar dois meses é necessário que o usuário selecione os meses, o departamento e o CC. A estruturação das contas é apresentada no Quadro 10.

Quadro 10: Estruturação das contas por centros de custos

Grupo Despesas	Descrição do Grupo (Pacote)	Classificação de Custos	Descrição Completa das Contas
7111	Disp. Pessoal	711190111301	Salários e Ordenados
7111	Disp. Pessoal	711190111302	Horas Extras
7111	Disp. Pessoal	711190111303	Rescisões Trabalhistas
7111	Disp. Pessoal	711190111304	Provisão 13º Salário
7111	Disp. Pessoal	711190111305	Provisão Férias
7111	Disp. Pessoal	711190111306	Abono Pecuniário
7111	Disp. Pessoal	711190111307	Previdência Social-INSS
7111	Disp. Pessoal	711190111308	FGTS
7111	Disp. Pessoal	711190111309	Assistência Médica
7111	Disp. Pessoal	711190111310	Seguros em Grupo
7111	Disp. Pessoal	711190111311	Uniforme
7111	Disp. Pessoal	711190111312	Alimentação do Trabalhador
7111	Disp. Pessoal	711190111313	Vale Transporte
7111	Disp. Pessoal	711190111314	Convênio Odontológico
7111	Disp. Pessoal	711190111315	Cursos e Treinamentos
7111	Disp. Materiais	711190111316	Materiais e Medicamentos
7111	Disp. Materiais	711190111317	Produtos de Laboratório
7111	Disp. Deprec/Amortiz	711190111318	Deprec. Móveis
7111	Disp. Deprec/Amortiz	711190111319	Deprec. Computadores
7111	Disp. Deprec/Amortiz	711190111320	Deprec. Veículos
7111	Disp. Deprec/Amortiz	711190111321	Deprec. Computadores
7111	Disp. Deprec/Amortiz	711190111322	Deprec. Imóveis
7111	Disp. Deprec/Amortiz	711190111323	Amortiz. Software

7111	Desp. Seguros	71119011324	Desp. Seguros Predial
7111	Desp. Seguros	71119011325	Desp. Seguros Veículos
7111	Desp. Aluguel	71119011326	Desp. Aluguel
7111	Desp. Gerais	71119011327	Desp. Energia Elétrica
7111	Desp. Gerais	71119011328	Desp. Água e Esgoto
7111	Desp. Gerais	71119011329	Desp. Material de Escritório
7111	Desp. Gerais	71119011330	Desp. Material de Limpeza
7111	Desp. Gerais	71119011331	Desp. Lanches e Refeições
7111	Desp. Gerais	71119011332	Desp. Veículos
7111	Desp. Gerais	71119011333	Desp. Combustíveis/Lubrificantes
7111	Desp. Gerais	71119011334	Desp. Viagens Estadias
7111	Desp. Gerais	71119011335	Desp. Telefonia
7111	Desp. Gerais	71119011336	Desp. Licenciamento/IPVA
7111	Desp. Gerais	71119011337	Desp. IPTU
7111	Desp. Gerais	71119011338	Desp. Licença Funcionamento
7111	Desp. Gerais	71119011339	Desp. Multas Trânsito
7111	Desp. Gerais	71119011340	Desp. Propaganda/Marketing
7111	Desp. Gerais	71119011341	Desp. Correspondências
7111	Desp. Serviços	71119011342	Desp. Manut/Conserv.Bens
7111	Desp. Serviços	71119011343	Desp. Serv Terceiros PJ
7111	Desp. Serviços	71119011344	Desp. Serv Terceiros PF
7111	Desp. Serviços	71119011345	Desp. Fretes e Carretos
7111	Desp. Serviços	71119011346	Desp. Serviços Limpeza
7111	Desp. Serviços	71119011347	Desp. Serviços Segurança
7111	Desp. Tributária	71119011348	Desp. Impostos Municipais-ISS
7111	Desp. Tributária	71119011349	Desp. Impostos-PIS
7111	Desp. Tributária	71119011350	Desp. Impostos-COFINS

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estruturação das contas por CCs exibidas no Quadro 10 segue as determinações da ANS, classificando as despesas e apurando o custo operacional da UPA no grupo 7 (7111). De acordo com a necessidade do gestor, novas contas contábeis e novos CCs podem ser abertos possibilitando a análise mais adequada do orçado × realizado na MO. Por conseguinte, a sétima etapa consiste na análise das contas e CCs dos Pacotes. Esta etapa, compara o orçado × realizado e permite a visualização dos gastos ocorridos em determinado CC. O valor orçado (montante dos gastos do próximo ano) é estabelecido por meio de reuniões entre as áreas da diretoria, de planejamento estratégico e os gestores dos CCs. Assim, inicia-se a construção da MO que permite a análise comparativa entre orçado × realizado na MO. Logo, se o realizado é menor que o orçado, então, a meta foi cumprida para a MO. No entanto, se o realizado é maior que o orçado, então, o motivo de cada desvio deve ser justificado pelo gestor do respectivo CC. As contas a serem analisadas pelos gestores de pacotes são divididas em dois grupos:

1. Contas Gerenciáveis: aquelas nas quais o gestor tem a possibilidade de praticar ações caso os desvios sejam negativos, isto é, gastos maiores do que o orçado na MO.
2. Contas Não-Gerenciáveis: aquelas nas quais o gestor não tem condições para aplicar ações corretivas caso os desvios sejam negativos, pois são despesas fixas na MO.

Para a análise de contas e CCs dos Pacotes é considerado um composta por um período de seis meses na MO. A base de dados utilizada para os testes é da própria UPA referente ao resultado contábil de 2020. A análise comparativa dos valores orçados × realizados é feita a partir das informações extraídas do sistema ERP e que alimentaram o modelo do GMD. Os valores orçados para o ano e o realizado do mês de janeiro para uma dada específica são apresentados na Tabela 4. Na sequência, a comparação do orçado × realizado para o primeiro semestre de 2020 é apresentada na Tabela 5.

Tabela 4: Representação do orçado × realizado

Centro Custo	Descrição do Centro de Custo	Grupo Despesa	Classificação Custo	Pacotes UPA	Contas Contábeis	Orçado Janeiro	Realizado Janeiro
1000	Custo Assistencial	7111	711190111326	Desp. Aluguel	Desp. Aluguel	76.400,00	6.365,85
1000	Adm-Recepção	7111	711190111326	Desp. Aluguel	Desp. Aluguel	8.600,00	715,95
1000	Adm-Administrativo	7111	711190111326	Desp. Aluguel	Desp. Aluguel	130.000,00	10.833,60
1000	Adm-Financeiro	7111	711190111326	Desp. Aluguel	Desp. Aluguel	3.500,00	292,30
1000	Adm-Contabilidade	7111	711190111326	Desp. Aluguel	Desp. Aluguel	3.500,00	292,30
<b>Total Geral</b>						<b>222.000,00</b>	<b>18.500,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

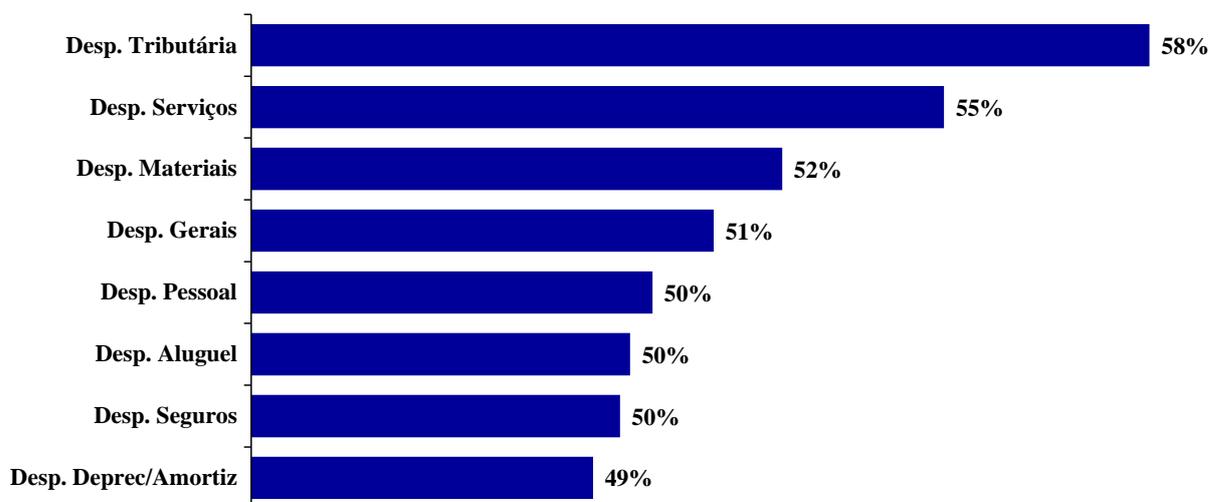
Tabela 5: Orçado × realizado no primeiro semestre

Pacotes	Orçado	Realizado	Diferença	Consumido (%)	Varição (%)
Desp. Pessoal	2.289.172,67	1.152.709,95	1.136.462,71	50,35%	49,65%
Desp. Materiais	1.920.000,00	1.006.214,52	913.785,48	52,41%	47,59%
Desp. Deprec/Amortiz	212.000,00	104.755,62	107.244,38	49,41%	50,59%
Desp. Seguros	21.400,00	10.665,84	10.734,16	49,84%	50,16%
Desp. Aluguel	222.000,00	111.000,00	111.000,00	50,00%	50,00%
Desp. Gerais	271.600,00	139.387,58	132.212,42	51,32%	48,68%
Desp. Serviços	274.670,60	150.980,13	123.690,47	54,97%	45,03%
Desp. Tributária	86.100,00	50.127,49	35.972,51	58,22%	41,78%
<b>Total Geral</b>	<b>5.296.943,27</b>	<b>2.725.841,12</b>	<b>2.571.102,14</b>	<b>51,46%</b>	<b>48,54%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A representação gráfica apresentada na Figura 8 ilustra o percentual já consumido do montante orçado para cada Pacote. É ante a estas informações que o gestor do “Custo Assistencial” analisa o porquê do gasto maior que o previsto no orçamento anual da MO. Logo, o gestor toma suas decisões a partir da análise individual de cada conta que compõe o seu CC.

Figura 8: Representação dos gastos



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do GMD, os valores orçados  $\times$  realizados são analisados de modo que os gestores estabeleçam ações corretivas e preventivas na MO. Na gestão dos pacotes da UPA é possível antecipar a possibilidade de estouros em relação às metas procurando ações de controle e recuperação antes do fechamento contábil mensal para cada CC. É pelo gerenciamento dos gastos que torna possível a mitigação dos riscos de forma a assegurar a estabilidade financeira da OPS. Isso permite a estruturação de uma ferramenta padrão a ser aplicada em outras UPAs da OPS.

#### 5.4 Análise do Modelo de Gerenciamento Matricial de Despesas

Esta seção consiste nas análises e apresentação dos resultados do modelo de implementação do GMD. Todos os indicadores estão alinhados ao planejamento estratégico para monitorar os gastos e atender à meta orçamentária da UPA. À vista disso, a apresentação dos resultados utiliza a mesma planilha de controle cruzado utilizada pelo GMD. É importante ressaltar que os resultados obtidos na UPA visando o uso do OMD são relevantes para o sucesso de implementação do modelo do GMD na OPS. Diante disso, nota-se que há um controle de cada conta contábil por meio do GMD. A utilização do GMD permite que o gestor tome as decisões necessárias para a redução dos gastos da UPA. O controle pode ser feito por contas contábeis, Pacotes ou CCs, conforme é apresentado na Tabela 6:

Tabela 6: Gastos por centro de custo mês

Pacotes	Orçado	Realizado	Varição (%)
Desp. Pessoal	139.983,33	130.510,51	6,77%
Desp. Materiais	160.000,00	176.297,91	-10,19%
Desp. Deprec./Amortiz.	11.583,33	12.601,95	-8,79%
Desp. Seguros	2.000,00	830,32	58,48%
Desp. Aluguel	6.366,67	6.365,85	0,01%
Desp. Gerais	6.809,97	6.717,94	1,35%
Desp. Serviços	10.598,61	11.767,47	-11,03%
Desp. Tributária	-	-	0,00%
<b>Total Geral</b>	<b>337.341,91</b>	<b>345.091,95</b>	<b>-2,30%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para apresentação da Tabela 6 foi selecionado o mês de janeiro para o CC “Custo Assistencial”. Assim, é possível verificar o percentual de variação orçado × realizado ocorrida no mês selecionado no Pacote do CC. Isso permite ao gestor do CC analisar os Pacotes que têm maior variação e aplicar ações para correção dos desvios apresentados na MO. Ao tomar o Pacote “Despesas de Materiais” como fonte de análise é possível observar um gasto maior que o orçado, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7: Gastos por conta contábil janeiro

Conta Contábil	Orçado	Realizado	Varição (%)
Materiais e Medicamentos	110.000,00	109.397,91	0,55%
Produtos de Laboratório	50.000,00	66.900,00	-33,80%
<b>Total Geral</b>	<b>162.500,00</b>	<b>176.297,91</b>	<b>-10,19%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste caso, verifica-se que as contas que compõem as “Despesas de Materiais” estão com os gastos acima do orçado e o gestor deve justificar o porquê de um maior consumo no mês para este CC. No entanto, caso a seleção for para o mês de fevereiro, os resultados podem variar para o CC. Este controle possibilita o melhor conhecimento da ocorrência de gastos de modo que o gestor possa tomar as ações necessárias ao CC. Entretanto, algo não previsto como uma pandemia pode influenciar na não redução dos gastos e impactar de modo significativo a MO. É importante ressaltar que fatores como o aumento da procura pelo atendimento faz com que as contas do pacote variem para um montante maior na UPA. Ao tomarmos como base o mês de fevereiro, os valores são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8: Gastos por conta contábil fevereiro

Conta Contábil	Orçado	Realizado	Varição (%)
Materiais e Medicamentos	110.000,00	97.922,05	10,98%
Produtos de Laboratório	50.000,00	52.360,00	-4,72%
<b>Total Geral</b>	<b>162.500,00</b>	<b>150.282,05</b>	<b>6,07%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar e comparar os dois meses, observa-se que há uma redução dos gastos nas contas que compõem o CC. A análise possibilita a comparação entre a variação positiva (contas que apresentaram redução dos gastos) e a variação negativa (contas que apresentaram aumento dos gastos). A partir desta análise, o gestor verifica o que pode ter levado ao aumento dos gastos e toma as ações necessárias para o CC. O conhecimento da ocorrência dos gastos permite o ajuste e incentivo da equipe para cumprir a meta orçamentária definida na MO. Para demonstrar um exemplo de comparação é suposto os meses “A” e “B”, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9: Comparativo de gastos entre os meses A e B

Contas	Mês (A)	Mês (B)	Variação (%)
Materiais e Medicamentos	109.397,91	97.922,05	10,98%
Produtos de Laboratório	66.900,00	52.360,00	21,73%
<b>Total Geral</b>	<b>176.297,91</b>	<b>150.282,05</b>	<b>14,76%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o Pacote “Custo Assistencial” para os meses “A” e “B”, observa-se que há uma redução de 14,76% no montante total das contas do CC. As contas que compõem os Pacotes são comparadas e apresentam uma variação positiva de 10,98% para “Materiais e Medicamentos” e de 21,73% para “Produtos de Laboratórios”. A partir do mapeamento dos gastos é possível traçar metas para a redução dos gastos da UPA. É por meio do mapeamento e de novas políticas corporativas que os gastos serão reduzidos na UPA.

A forma de como ocorre o acompanhamento orçamentário é um indicador de quão vivo e útil será esse sistema na OPS. Isso possibilita que os processos existentes na UPA sejam conhecidos e continuamente melhorados para toda a OPS. Ressalta-se que a aplicação das melhores práticas contribui para a redução dos gastos e o processo orçamentário toma um rumo inovador para a UPA. A implementação do GMD corrobora ainda na análise de direcionadores de valor como qualidade, satisfação de beneficiários e diferencial de mercado para a OPS.

Na prática, é por meio da implantação do GMD que a empresa passa a usar as melhores práticas que podem inovar todo o processo operacional da UPA. Por exemplo, a sobra de um medicamento que é descartada pode, se admissível, ser utilizada em outro paciente reduzindo os gastos do CC. As perdas com descarte serão reduzidas e se torna uma redução de gastos para a UPA. A partir dos resultados apresentados na UPA há a avaliação de implantação em todos os seus departamentos da OPS.

Em termos gerais, esta pesquisa fundamenta a importância do GMD e serve de base para o estudo e implantação em outras áreas da OPS. A pesquisa serve como ponto de partida para

a implantação das boas práticas na redução de despesas tanto da UPA como em toda OPS. Além disso, esta pesquisa com as devidas adaptações necessária pode servir como base para qualquer segmento empresarial que queira aplicar o GMD. A possibilidade de análises comparativas e trocas de experiências entre empresas de um mesmo ou de diferentes segmentos é mister para que outras empresas apliquem o GMD. É apropriado que este tipo de pesquisa seja realizado com mais empresas incentivando a melhoria em termos gerenciais e de aprimoramento do GMD.

Ainda que as pesquisas sejam escassas, o modelo apresentado serve como base para novos estudos do GMD Complementa-se que as pesquisas analisadas são relevantes como meio de contribuição teórica e gerencial para a divulgação do GMD. É evidente que quanto maior o número de pesquisas disponíveis maior é a possibilidade de acesso e aplicação do GMD. Fato é que a obtenção de melhores práticas de controle dos gastos e maior visibilidade para as tomadas de decisões é obtido como o GMD. É neste sentido que a OPS optou por implantar o GMD como uma ferramenta de controle de gastos em sua UPA. Importante fundamentação também está na avaliação das estratégias no gerenciamento de gastos que auxiliarão na decisão pelo uso do GMD.

## 6 CONCLUSÕES

Esta Dissertação propôs um modelo de implementação da Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) para uma OPS de grande porte no Noroeste Paulista. No modelo de gestão da OPS em estudo todo o controle dos custos e despesas é contabilizado por meio de um modelo de Centros de Custos (CCs). Porém, apesar de possuir uma equipe responsável pelo controle orçamentário, não há um controle efetivo destes gastos por CC. Este fator tem causado um impacto negativo no resultado e uma visão distorcida da sua real situação da OPS. Para minimizar tais questões foi proposto um modelo de GMD adaptado à realidade prática da referida OPS. Em termos metodológicos, a pesquisa empregou uma abordagem quantitativa e toda estruturada com base na literatura e em modelos práticos do GMD. A formulação do modelo do GMD se deu na referida UPA. A análises dos resultados obtidos demonstram que o modelo proposto prove o direcionamento à prática de implementação do GMD para a OPS. A possibilidade de minimização dos gastos e de maior rapidez nas tomadas de decisões é mister para as OPS. A pesquisa realizada na UPA se tornou muito importante, já que, servirá de base para o estudo em outras áreas da OPS. Logo, esta pesquisa serve como ponto de partida para a implantação das boas práticas inovadoras cujo foco é a redução de gastos e melhoria dos resultados financeiros da OPS. A continuidade dos estudos permite aprimorar a metodologia do GMD de forma que consiga maximizar os resultados da OPS. Assim, tornará os indicadores e sistemas de controle de gastos mais precisos, adequando e fornecendo as informações necessárias para uma gestão eficiente da OPS. Além disso, independente do segmento empresarial, o GMD é uma ferramenta muito eficaz e peça importante na redução de gastos de outras empresas no Brasil. Há ainda um vasto campo de estudo voltado a gestão de gastos nas OPS e melhorias serão obtidas com os avanços à prática do GMD. Estas são importantes sugestões para pesquisas futuras em torno do GMD: i) Aplicação do GMD em outras áreas da OPS e; ii) propor modelos de GMD melhor adaptados à diferentes segmentos e a realidade das empresas no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALEIXO, C. F. **Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD):** como funciona na empresa? 2020. BCN Treinamentos. Disponível em: <https://blog.bcntreinamentos.com.br/gerenciamento-matricial-de-despesas/>. Acesso em: 20 de jun. de 2020.

ANDERSON, M.; BANKER, R. HUANG, R.; JANAKIRAMAN, S. Cost Behavior and Fundamental Analysis of SG&A Costs. **Journal of Accounting, Auditing and Finance**. v. 22, n.1, p.1-28, 2007.

ANDRADE, J. H.; MARÇOLA, J. A. Gerenciamento Matricial de Despesas na Área de Operações: proposta e implantação em uma empresa metalúrgica de grande porte. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos. **Anais...** São Carlos: ENEGEP/2010, v.30, p.01-14, 2010.

ANS. **Agência Nacional de Saúde Suplementar**. 2019. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais>. Acesso em: 12 de maio de 2019.

ARAÚJO, A. M. P.; BONACIM, C. A. G. Gestão de custos aplicada a hospitais universitários públicos: a experiência do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da USP. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 4, p. 903-931, 2010.

ARITA, I. S. D., LEITÃO, C. R. S., PESSOA, M. S. C. M. Cultura Organizacional e Práticas Orçamentárias: Um Estudo em uma Empresa do Segmento Combustível. **22º USP International Conference in Accounting**. São Paulo, 2022.

BAIRD, K. E. The Incidence of High Medical Expenses by Health Status in Seven Developed Countries. **Health Policy**, v.120, n.1, p. 26-34, 2016.

BANKER R. D.; BASU, S.; BYZALOV, D.; CHEN, J. Y. S. The confounding effect of cost stickiness on conservatism estimates. **Journal of Accounting and Economics**, v.61, n.1, p.203-220, 2016.

BANKER, R. D.; BYZALOV, D.; FANG, S.; LIANG, Y. Cost Behavior Research. **Social Science Research Network**, 2016.

BARTILOTTI, V. F. O orçamento matricial e o controle de gastos fixos: estudo de caso de uma empresa de telecomunicações. Belo Horizonte, **Dissertação (Mestrado em Administração)**, FEAD de Minas Gerais, 2006.

BEBER, S. J. N. Proposta de uma sistemática de avaliação de desempenho para análise e acompanhamento dos gastos públicos: uma análise no Rio Grande do Sul. 2007. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BEL-HOMO, R. F. Custo direto do procedimento de manutenção da permeabilidade de cateter venoso central totalmente implantado. **Tese de Doutorado**. USP. 2018.

BERTÓ, D. J.; BEULKE, R.; **Gestão de custos e resultados na saúde: hospitais, clínicas, laboratórios e congêneres**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BEUREN, I. M.; CORONETTI, J.; SOUZA, M. A. B. Os métodos de custeio utilizados nas maiores indústrias de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 2, p. 324-342. Mai/Ago 2011.

BEZERRA, F. A.; SILVA, M. S. Impactos do Controle Orçamentário: uma análise da implementação da metodologia de Gerenciamento Matricial de Despesas na indústria de celulose. In: **VIII Congresso Anpcont**. Rio de Janeiro-RJ, 2014.

BLOCK, J.; FISCH, C. Six tips for your (systematic) literature review in business and management research. **Manag Rev Q**. v.68, n.1, p.103-106, 2018.

BOHLANDER, G. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BORELLI, V. A.; BREITENBACH, R.; KLOCK, T. G. E.; NESPOLO, D.; RECK, J.; SANTIN, C. A importância de alocar corretamente o custo entre os diferentes serviços de um centro de diagnóstico por imagem hospitalar. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v.6, n.1, p.79-101, 2016.

BORINELLI, M. L., LEANDRO, J. R., RUSSO, P. T., SOUZA, R. P. Compreendendo a Prática da Deliberação em uma Controladoria sob a Perspectiva do Julgamento Performativo. **Revista Organizações & Sociedade**, v.29. n.101, p.359-393, 2022.

BROOKSIN, S. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

CAMARGO, M. E.; CRUZ, M. R.; DIAS, D. T. A.; NESPOLO, D.; TISOTT, J. B.; TISOTT, P. B. Orçamento Matricial como estratégia de gestão de custos: o caso de uma operadora de saúde. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 3, n. 2, p. 45-53, 2013.

CARRARO, W. B. W. H.; CLAAS, M.; VICTOR, F. G. Gerenciamento Matricial de Despesas em uma Empresa do Setor Alimentício: impacto informacional percebido pelos envolvidos na implementação. **Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, v.4, n.2, p.69-92, 2016.

CARRARO, W. B. W. H.; GALVAN, D. Gerenciamento Matricial de Despesas: estudo de caso em uma indústria de componentes de borracha. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 14, n. 28, p.104-122, 2016.

CARPES, A. M. S.; ORO, I. M.; EIDT, J.; STERZ, R. Orçamento empresarial: uma investigação sobre as formas de acompanhamento orçamentário utilizadas pelas companhias catarinenses. In: **Anais do XV Congresso Brasileiro de Custos**, Curitiba-PR, Nov. 2008.

CARVALHO, P. T. O uso do orçamento matricial como uma ferramenta para o planejamento econômico-financeiro e para a melhoria de resultados. Dissertação de mestrado. **PPGEng, UFRGS**, Porto Alegre, 2012.

CASTILHO, V.; JERICÓ, M. C. Gerenciamento de custos: aplicação do método de custeio

baseado em atividades em centro de material esterilizado. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.44, n.3, p.745-752, 2010.

CASTILHO, V.; LOURENÇO, K. G. Classificação ABC dos materiais: uma ferramenta gerencial de custos em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**. v.59, n.1, p.52-55, 2006.

CHUDAK, L.; KOZACHENKO, A.; PANADIY, O. Applied aspects of the distribution of spendings for management accounting and control. **Baltic Journal of Economics Studies**. v.5, n.4, p.116-121, 2019.

CONTE, J. A.; DUTRA, C. C. Orçamento Matricial: Estudo do Processo de implantação de uma empresa do ramo metalúrgico de Caxias do Sul. **Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, v. 2, n. 1, p. 105-124, 2014.

CORREA, R. G. F.; DENICOL; J. SPANIOL, C. C. Estruturação do Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) em uma Empresa de Serviços de Engenharia. **Revista Espacios**, v. 37, n. 37, 2016.

CORREA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2009.

CORREIO, K. A.; LEONCINE, M. Cálculo dos custos dos procedimentos médicos hospitalares em hospitais brasileiros. **RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v.11, n.1, p.1-11, jan/mar 2014.

COSTA, W. P. L. B.; OLIVEIRA, L. L. F. O.; SILVA, J. D.; SILVA, S. L. P.; Gestão de Custos como Ferramenta de Planejamento e Controle: um estudo do Jornal Gazeta do Oeste em Mossoró/RN. In: **XXVI Congresso Brasileiro de Custos**. 2019.

COSTA, A. M.; MACHADO, F. M. V.; MORITZ, G. O. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.4, n.8, p.85-98, jul/dez 2007.

COSTA, R. G.; OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H. **Gestão Estratégica de Custos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CRUZ, L. **Orçamento matricial como ferramenta de controle**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/orcamento-matricial-como-ferramenta-de-controle>  
Acesso em: 21 de jun de 2019.

DALLORA, M. E. L. V.; FORSTER, A. C. Gerenciamento de custos de material de consumo em um hospital de ensino. **Revista de Administração em Saúde**, v. 15, n. 59, p. 46-52, 2013.

DALPAZ, J.; TRENTIN, G. O orçamento matricial: controle gerencial de gastos fixos. **Unoesc&Ciência – ACSA**. Joaçaba, v.5, n.1, p.87-94, 2014.

DAMASCENO, R. P. Proposta de implantação de Gerenciamento Matricial de Despesas em hospitais. **Dissertação (mestrado em Administração Pública)** - Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha, 2019.

DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. **Gestão de Custos e Formação de Preços:** conceitos, modelos e instrumentos: uma abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

ENDENICH, C.; LINDER, S.; ZOR, U. CEO Characteristics and Budgeting Practices in Emerginf Market SMEs. **Journal of Small Business Management**. v.57, n.2, p.658-678, 2019.

FERREIRA, R. J. **Contabilidade de Custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2003.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial:** planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2007.

GANDHI, K. Real earnings management practices for meeting earnings benchmarks: Indian evidence. **Research Article**. v.47, n.3, p.265-291, 2020.

GILLES, B. P. **Orçamento matricial:** o que é e como usar essa ferramenta de gestão. Disponível em: <http://www.treasy.com.br/blog/orcamento-matricial>. Acesso em: 05 de out de 2019.

GONÇALVES, R. C. M. G.; SILVA, A. C. Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: um estudo multicaso. **Tese de Doutorado**, Universidade de São Paulo, 2006.

GONÇALVES, R. C. M. G.; SILVA, A. C. Aplicação da Abordagem Contingencial na Caracterização no uso do Sistema de Controle Orçamentário: um estudo multi caso. **JISTEM-Journal of Information Systemns and Technology Management**. v. 5, n.1, p.163-184, 2008.

GRIPPA, D. B. Proposta de uma sistemática orçamentária para o controle e redução de despesas: o gerenciamento sistêmico de despesas (GESIDE). Porto Alegre: UFRGS, 2005. **Projeto de trabalho de conclusão de curso submentido ao Departamento de Engenharia de Produção e Transportes**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond budgeting:** how managers can break free from the annual performance trap. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

INDG. **Manual de treinamento** – Gerenciamento Matricial de Despesas: etapas de acompanhamento. Disponível em: <http://www.indg.org.br>. Acesso em: 15 de set de 2019.

IESS. **Gastos da saúde crescem mesmo frente à retração da economia, aponta IESS**. 2016. Disponível em: <http://iess.org.br/?p=imprensa&categoria=noticia&id=118>. Acesso em: 12 de maio de 2019.

JERONIMO, L. R. **Melhorando o planejamento e controle de gastos com o Orçamento Matricial**. Orçamento Empresarial. 2017. Disponível em:

<https://orcamentoempresarial.com/2017/10/23/melhorando-o-planejamento-e-controle-de-gastos-com-o-orcamento-matricial/>. Acesso em: 26 de jun de 2019.

LEONE, G. S G; LEONE, R. J. G. **Curso de Contabilidade de Custo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LINS, L. S.; SILVA, R. S. **Gestão de Custos**. [e-book] contabilidade, controle e análise. São Paulo: Atlas, 2014.

LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAGALHÃES, A. R. **Aplicação do orçamento matricial para redução de custos de terceirização em uma empresa**. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2009.

MAGALHÃES, D. V. SOUZA, J. R. S. FERREIRA, M. M. G. FURTADO, R. E. B. O papel da gestão de custo para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa M. A. turbo diesel. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. v.6, n.4, p. 05-22, 2019.

MALAGUTTI, T. F.; PALOMBO, M. F. S.; SILVA, D. F. Proposta de um Roteiro para a Implantação do Orçamento Matricial Objetivando Ciclos Contínuos de Redução de Custos e Despesas. **Ling. Acadêmicas**, Batatais, v.7, n.3, p.23-43, jan./jun. 2017.

MALTA, D. C.; MERHY, E. E.; SANTOS, F. P. A regulação na saúde suplementar: uma análise dos principais resultados alcançados. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 13, n.5, p.1463–1475, 2008.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MELLO, E.; SOUZA, M. A. Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 15, p.11-39, 2011.

MENDES, E. M. **Orçamento Matricial**. Disponível em: <https://financascorporativas.files.wordpress.com/2010/08/colc3b3quio-orc3a7amentc3a1rio-orc3a7amento-matricial-elaine.pdf>. Acesso em: 01 de jun. de 2020.

NEVES, S.; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 11. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2013.

NOGUEIRA, R. A.; RAMOS, F. M.; WALKER, F. F. Gerenciamento Matricial de Despesas: manual prático. Coleção Gestão em Foco. Vol. 4. **Cymo**, 2012.

OECD, Improving Accountability for Results: performance budgeting and management reforms. 2009. **OECD Review of Budgeting in Mexico**. v. 2009/supplement 1. p. 97-137, 2009.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, C. E.; PRADO, T. A. R.; RAMOS, F. D.; SILVA, D. A. Um Estudo Acerca do Planejamento Orçamentário e Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) em Empresa Industrial do Ramo Alimentício. **RIGC**. V. XIII, n. 25. Enero-junio 2015.

OLIVEIRA, J.; PRADO FILHO, J. L.; SALES, M. A. M.; TELES, J. A. Modernizando a administração pública do Estado de Sergipe: Gerenciamento Matricial de Despesas. In: **II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 31: Qualidade do Gasto Público I**, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de Custos: teoria, prática, integração com sistemas de informações (ERP)**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PADOVEZE, C.; TARANTO, F. Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PARMENTER, E. M. Controlling health care costs: components of a new paradigm. **Journal of Financial Service Professionals**. U.S., v. 57, n. 4, p. 59, 2003.

PAULA, G. B. **Orçamento matricial: o que é e como usar essa ferramenta de gestão**. Treasy. 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-matricial/> Acesso em: 02 de jul de 2019.

PELEIAS, I. R., RUSSO, P. T., SILVA, I. K., SILVEIRA, H. P. Orçamento Matricial: Aprendizados e Desafios da Implantação em uma Indústria Química. **EMPRAD-Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração – FEA/USP**. São Paulo, Edição on-line, 2020.

PETERLI, D.; SAMPAIO, M.; VALLIM, M. P. B. L.C.; VALLIM, C. R. Aplicabilidade do Orçamento Base Zero e Orçamento Matricial: estudo de caso de uma empresa do setor de saúde. In: **Anais XXIII Congresso Brasileiro de Custos**, 2016.

REBOUÇAS, D. P. O. **Sistemas, Organização & Métodos**. Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2005.

REIS, T. **GMD: entenda o que é gerenciamento matricial de despesas**. 2019. Disponível em: [www.sunoresearch.com.br/artigos/contabilidade/](http://www.sunoresearch.com.br/artigos/contabilidade/). Acesso em: 26 de abr de 2020.

SÁ, C. A. **O gerenciamento matricial de despesas**. 2005. Disponível em: <http://carlosalexandresa.com.br/artigos/O-Gerenciamento-Matricial-de-Despesas.pdf>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

SANTOS, J. L.; SCHMIDT, P.; PINHEIRO, P. R.; MARTINS, M. A. **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, J. L.; SCHMIDT, P.; VOLTZ, M. F. Orçamento base zero e orçamento matricial: vantagens e desvantagens de sua utilização. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 1, p.27-46, 2017.

SCHOUTE, M. The relationship between cost system complexity, purposes of use, and cost system effectiveness. **The British Accounting Review**, v. 41, n.4, p. 208–226, 2009.

SILVA, A. A. **Relação entre operadoras de planos de saúde e prestadores de serviços: um novo relacionamento estratégico**. Porto Alegre, 2003.

SORIMA NETO, J. **Em cinco anos, gastos dos planos de saúde aumentam R\$ 49 bilhões**. O Globo. 2018. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/em-cinco-anos-gastos-dos-planos-de-saude-aumentam-49-bilhoes-23068171>. Acesso em: 05 de jun de 2019.

SOUZA, A. A.; CAIRES, N. A.; SANTOS, A. M.; SOUZA, E. A. Uma análise das características da aplicação do orçamento matricial como uma ferramenta gerencial: estudos de casos. **IV Congresso ANPCont**, Natal-RN, v.4, 2010.

VARELLA, A. D. **Expectativa de Vida**. 2018. Disponível em: <https://drauzioarella.uol.com.br/drauzio/artigos/expectativa-de-vida-artigo/>. Acesso em: 15 de maio de 2020.

VIEIRA, G. F. Um estudo contributivo às ferramentas de melhoria do resultado econômico com foco no Gerenciamento Matricial de Despesas. **Dissertação (Mestrado em Engenharia)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

WANZUIT, D. R. D. Proposta de uma Sistemática de Apoio à Implementação do Orçamento Matricial – O Caso de uma Indústria de Alimentos. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

WATSON, R. T.; WEBSTER, J. Analysing the past to prepare for the future: writing a literature review a roadmap for release 2.0. **Journal of Decision Systems**, v. 29, n. 3, p. 129-147, 2020.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Pacotes

<b>Gerenciamento Matricial de Despesas - Anual/Pacotes</b>					
<b>Pacotes</b>	<b>Orçado</b>	<b>Realizado</b>	<b>Diferença</b>	<b>%Consumido</b>	<b>%Variação</b>
Desp.Pessoal	2.289.172,67	1.152.709,95	1.136.462,71	50,35%	49,65%
Desp.Materiais	1.920.000,00	1.006.214,52	913.785,48	52,41%	47,59%
Desp.Deprec/Amortiz	212.000,00	104.755,62	107.244,38	49,41%	50,59%
Desp.Seguros	21.400,00	10.665,84	10.734,16	49,84%	50,16%
Desp.Aluguel	222.000,00	111.000,00	111.000,00	50,00%	50,00%
Desp.Gerais	271.600,00	139.387,58	132.212,42	51,32%	48,68%
Desp.Serviços	274.670,60	150.980,13	123.690,47	54,97%	45,03%
Desp.Tributária	86.100,00	50.127,49	35.972,51	58,22%	41,78%
<b>Total Geral</b>	<b>5.296.943,27</b>	<b>2.725.841,12</b>	<b>2.571.102,14</b>		

## Apêndice B - Gerenciamento Matricial de Despesas por Centro de Custo

Gerenciamento Matricial de Despesas - Controle Mensal/CC - Custo Assistencial							
Pacotes	Orçado	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Desp.Pessoal	1.679.800,0	130.510,51	130.510,51	136.685,31	141.468,36	146.201,17	156.083,86
Desp.Materiais	1.920.000,0	176.297,91	150.282,05	166.958,02	174.922,76	169.023,94	168.729,84
Desp.Deprec/Amort	153.000,00	12.601,95	12.601,95	12.601,95	12.601,95	12.601,95	12.601,95
Desp.Seguros	10.000,00	830,32	830,32	830,32	830,32	830,32	830,32
Desp.Aluguel	76.400,00	6.365,85	6.365,85	6.365,85	6.365,85	6.365,85	6.365,85
Desp.Gerais	81.719,61	6.717,94	6.673,41	6.969,65	7.062,55	7.158,86	7.197,82
Desp.Serviços	127.183,35	11.767,47	11.767,47	11.942,79	12.817,47	12.914,83	13.044,91
Desp.Tributária	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Geral</b>	<b>4.048.102,9</b>	<b>345.091,95</b>	<b>319.031,56</b>	<b>342.353,88</b>	<b>356.069,25</b>	<b>355.096,93</b>	<b>364.854,55</b>

Gerenciamento Matricial de Despesas – Controle Mensal/CC - Adm-Recepção							
Pacotes	Orçado	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Desp.Pessoal	252.650,00	20.506,57	23.637,97	21.306,04	21.482,69	21.624,10	22.407,99
Desp.Materiais	-	-	-	-	-	-	-
Desp.Deprec/Amort	29.050,00	2.388,33	2.388,33	2.388,33	2.388,33	2.388,33	2.388,33
Desp.Seguros	1.600,00	132,92	132,92	132,92	132,92	132,92	132,92
Desp.Aluguel	8.600,00	715,95	715,95	715,95	715,95	715,95	715,95
Desp.Gerais	13.060,52	1.050,11	1.378,11	1.167,59	2.231,57	2.072,61	2.307,49
Desp.Serviços	7.488,45	620,53	620,53	620,53	620,53	620,53	620,53
Desp.Tributária	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Geral</b>	<b>312.448,97</b>	<b>25.414,41</b>	<b>28.873,82</b>	<b>26.331,37</b>	<b>27.571,99</b>	<b>27.554,45</b>	<b>28.573,21</b>

Gerenciamento Matricial de Despesas – Controle Mensal/CC - Adm-Administrativo							
Pacotes	Orçado	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Desp.Pessoal	227.656,67	19.406,85	18.848,99	19.179,73	20.292,12	19.380,15	21.230,22
Desp.Materiais	-	-	-	-	-	-	-
Desp.Deprec/Amort	29.450,00	2.435,29	2.435,29	2.435,29	2.435,29	2.435,29	2.435,29
Desp.Seguros	9.800,00	814,40	814,40	814,40	814,40	814,40	814,40
Desp.Aluguel	130.000,00	10.833,60	10.833,60	10.833,60	10.833,60	10.833,60	10.833,60
Desp.Gerais	166.381,51	12.819,11	15.159,30	14.570,43	12.806,60	13.262,25	12.897,26
Desp.Serviços	133.884,20	13.239,95	9.740,97	12.605,16	9.824,58	10.019,58	14.531,63
Desp.Tributária	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Geral</b>	<b>697.172,38</b>	<b>59.549,19</b>	<b>57.832,55</b>	<b>60.438,60</b>	<b>57.006,58</b>	<b>56.745,27</b>	<b>62.742,39</b>

Gerenciamento Matricial de Despesas – Controle Mensal/CC - Adm-Financeiro							
Pacotes	Orçado	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Desp.Pessoal	66.420,00	5.204,97	5.196,49	5.346,39	5.416,97	5.049,51	5.246,60
Desp.Materiais	-	-	-	-	-	-	-
Desp.Deprec/Amort	250,00	16,85	16,85	16,85	16,85	16,85	16,85
Desp.Seguros	-	-	-	-	-	-	-
Desp.Aluguel	3.500,00	292,30	292,30	292,30	292,30	292,30	292,30
Desp.Gerais	5.219,18	436,25	425,23	459,33	530,77	550,79	552,61
Desp.Serviços	3.057,30	253,34	253,34	253,34	253,34	253,34	253,34
Desp.Tributária	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Geral</b>	<b>78.446,48</b>	<b>6.203,71</b>	<b>6.184,21</b>	<b>6.368,22</b>	<b>6.510,23</b>	<b>6.162,80</b>	<b>6.361,71</b>

<b>Gerenciamento Matricial de Despesas - Controle Mensal/CC - Adm-Contabilidade</b>							
<b>Pacotes</b>	<b>Orçado</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maió</b>	<b>Junho</b>
Desp.Pessoal	62.646,00	4.878,40	5.627,92	5.008,50	5.091,92	5.689,98	5.147,61
Desp.Materiais	-	-	1.165,92	1.399,80	2.186,40	1.541,52	2.849,76
Desp.Deprec/Amort	250,00	16,85	16,85	16,85	16,85	16,85	16,85
Desp.Seguros	-	-	-	-	-	-	-
Desp.Aluguel	3.500,00	292,30	292,30	292,30	292,30	292,30	292,30
Desp.Gerais	5.219,18	436,25	425,23	459,33	527,86	545,87	535,41
Desp.Serviços	3.057,30	253,34	253,34	253,34	253,34	253,34	253,34
Desp.Tributária	86.100,00	8.464,17	7.511,29	8.098,44	9.328,31	8.358,05	8.367,23
<b>Total Geral</b>	<b>160.772,48</b>	<b>14.341,31</b>	<b>15.292,85</b>	<b>15.528,57</b>	<b>17.696,99</b>	<b>16.697,91</b>	<b>17.462,50</b>