

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1. Panorama da Empresa

O estudo de caso foi realizado em uma companhia de seguros que foi descaracterizada para manter a confidencialidade de informações. Para isso, será intitulado um nome fictício, simulando a existência no mercado segurador da Companhia Boa-Fé Seguros, que atua principalmente nos segmentos de Auto, Riscos Comerciais e Industriais, Vida e Previdência. Será desconsiderado o ramo de Saúde do mercado Segurador, que possui características bastante particulares.

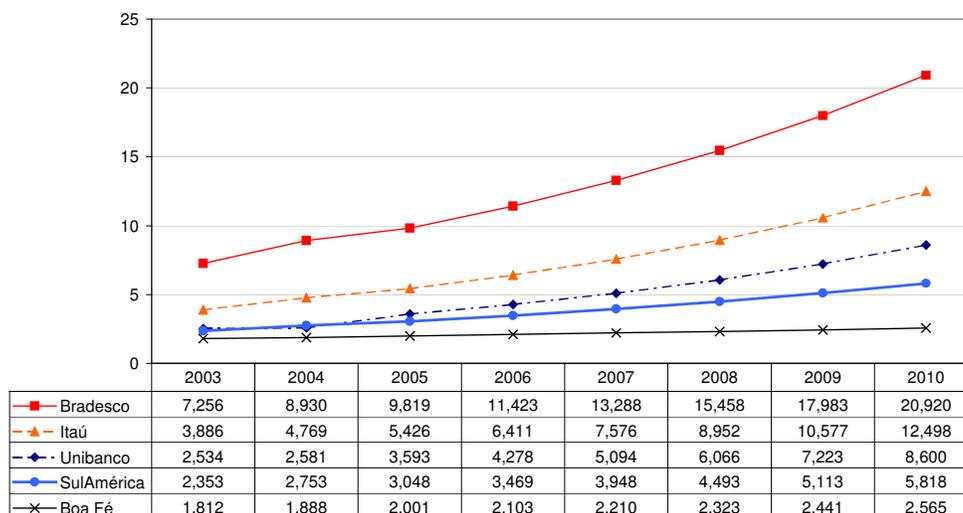
A Companhia Boa-Fé Seguros detém uma importante participação no mercado, competindo com os principais Grupos Seguradores Nacionais conhecidos, conforme demonstrado no Quadro 2 e na Figura 6.

Quadro 2 - Composição dos cinco maiores Grupos Seguradores (sem Saúde).

Grupo	Código	Companhia
BRADESCO	6491	ALVORADA VIDA S/A
BRADESCO	23345	ATLÂNTICA CAPITALIZAÇÃO S/A
BRADESCO	5312	BRADESCO AUTO/RE COMPANHIA DE SEGUROS
BRADESCO	23566	BRADESCO CAPITALIZAÇÃO S.A
BRADESCO	5444	BRADESCO SEGUROS S.A
BRADESCO	6866	BRADESCO VIDA E PREVIDÊNCIA S.A.
BRADESCO	5533	FINASA SEGURADORA S/A
BRADESCO	5843	INDIANA SEGUROS S/A
ITAÚ	21661	CIA ITAÚ DE CAPITALIZAÇÃO
ITAÚ	6955	COMPANHIA DE SEGUROS GRALHA AZUL
ITAÚ	5321	ITAÚ SEGUROS S/A
ITAÚ	5215	ITAÚ VIDA E PREVIDÊNCIA S.A.
ITAÚ	6394	ITAUPREV VIDA E PREVIDÊNCIA S/A
ITAÚ	6041	PARANA CIA DE SEGUROS
UNIBANCO	8737	AIG BRASIL COMPANHIA DE SEGUROS
UNIBANCO	5983	UNIBANCO AIG SEGUROS S/A
UNIBANCO	5096	UNIBANCO AIG VIDA E PREV. S/A
UNIBANCO	21482	UNIBANCO CIA DE CAPITALIZAÇÃO
SUL AMERICA	6181	BRASILVEÍCULOS COMPANHIA DE SEGUROS
SUL AMERICA	6696	GERLING SUL AMÉRICA S.A. SEGUROS INDUSTRIAIS
SUL AMERICA	28932	SUL AMÉRICA CAPITALIZAÇÃO S/A - SULACAP
SUL AMERICA	5118	SUL AMÉRICA CIA NACIONAL DE SEGUROS
SUL AMERICA	6220	SUL AMÉRICA SEGUROS DE VIDA E PREVIDÊNCIA S/A

Fonte: SUSEP

Figura 6 - Prêmio Direto Histórico e Valores Esperados Futuros dos Principais Grupos Seguradores (R\$ Bilhões) – Sem o Ramo Saúde.



Fonte: SUSEP e Simulação Autor (2006)

A Boa-Fé Seguros é uma tradicional Empresa familiar e sua estratégia sempre incluiu qualidade dos produtos, preços competitivos e rentabilidade aos acionistas.

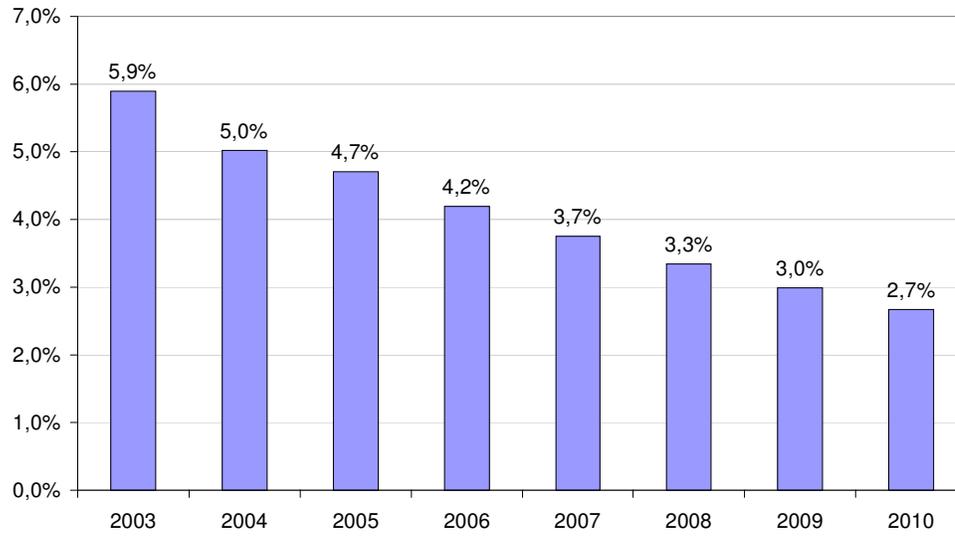
Mas hoje, apesar de todos os esforços de planejamento, na realidade os preços praticados pela Companhia estão bem acima da média de mercado. A gerência de *underwriting* não está conseguindo equilibrar a carteira com os preços oferecidos pelo Mercado, de modo a mantê-la rentável.

Apesar de o montante de prêmio direto total apresentar constante crescimento e haver previsão de aumento nos próximos anos (Figura 6), a posição atual da Companhia não será suficiente para impedir a contínua perda de mercado esperada pelas projeções dos analistas de marketing (Figura 7). Nos últimos anos, o crescimento vegetativo do prêmio direto total foi função meramente de ajustes inflacionários.

Com o passar do tempo, os esforços comerciais não estão sendo mais suficientes para justificar o diferencial de preço aos consumidores que estão sistematicamente migrando para outras seguradoras. Isso vem gerando uma situação irreversível, porque a perda de clientes provoca uma queda da economia de escala, o que onera ainda mais o prêmio médio. Os

administradores da Empresa temem que a carteira esteja fadada a ser perdida, caso não se tome alguma medida nesse momento.

Figura 7 - Market Share Histórico e Esperado da Companhia Boa-Fé.

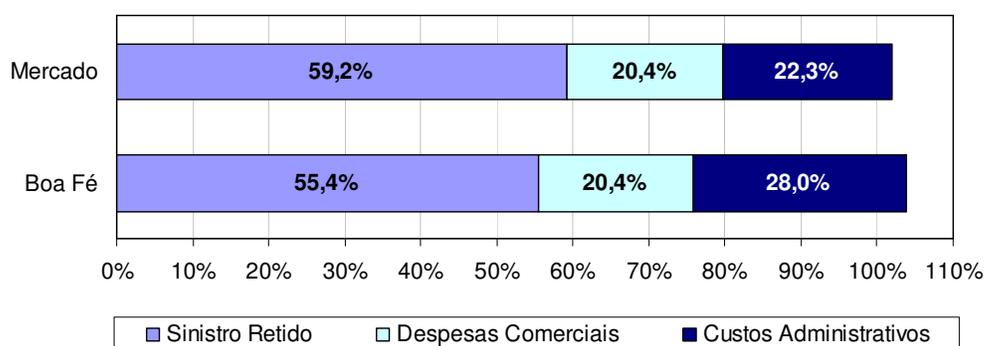


Fonte: Simulação Próprio Autor (2006)

4.2. Identificação do Problema

Após diversas análises, os administradores da Empresa concluíram que a proporção dos custos administrativos da Companhia Seguradora estava muito acima da média de mercado. Isso pôde ser claramente visto através de uma análise da composição do índice combinado da Companhia. Os demais custos de sinistro e de comercialização não aparentavam ser o foco atual, como mostrado na Figura 8.

Figura 8 - Índice Combinado em 2005 da Companhia Boa-Fé *versus* Mercado.



Fonte: Simulação Próprio Autor (2006)

Nota: O índice combinado é a relação entre a soma do sinistro retido, da despesa de comercialização e dos custos administrativos e o prêmio ganho.

O perfil de uma empresa familiar, em que sempre se confiou nos gerentes médios para controlar os custos administrativos colaborou plenamente para a situação atual. Não havia um acompanhamento adequado desses custos.

Os relatórios contábeis gerenciais da empresa não deixavam claro ou mesmo disfarçavam os gastos administrativos. Era necessário urgentemente modificar tais relatórios de modo a se identificar quais eram os custos administrativos mais relevantes e como eles impactavam no consolidado da empresa.

Para isso, decidiu-se implementar um Sistema de Custeio por Atividade na empresa, integrado à sua Contabilidade. Somente dessa forma seria possível enxergar com maior clareza a abertura adequada do relatório gerencial contábil.

Uma equipe multidisciplinar realizou os levantamentos internos necessários para mapear as atividades. As principais questões a serem respondidas na conclusão do trabalho seriam:

- Quanto custam as principais atividades internas da empresa?
- Quais são as atividades dispensáveis, pois consomem recursos significativos e agregam pouco valor ao produto?
- Quais são as atividades que podem ser terceirizadas?

Além da redução de custos os administradores esperavam também que esse novo Sistema de Custeio auxiliaria em diversas outras áreas, como na gestão de recursos, planejamento estratégico, relacionamento com clientes etc. O novo sistema de custeio representaria uma vantagem competitiva para a Companhia Boa-Fé Seguros.

4.3. Mapeamento das Atividades

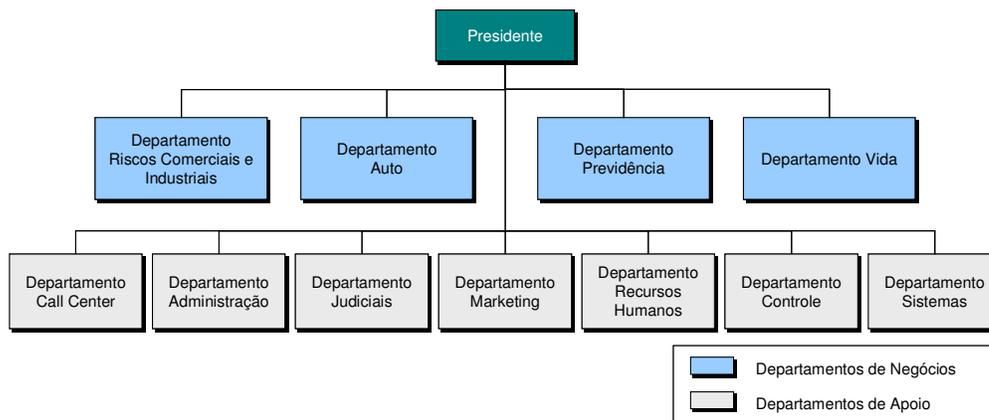
A estrutura organizacional da Companhia Boa-Fé Seguros baseia-se em quatro Departamentos de Negócio distintos para cada Ramo de atuação: Auto, Riscos Industriais, Vida e Previdência. Eles trabalham como se fossem empresas distintas dentro da mesma corporação e contam com o suporte de oito Departamentos de Apoio comuns: Administração, *Call Center*, Controle, Judicial, Marketing, Recursos Humanos e Sistemas (Figura 9).

Há alguns anos, não havia Departamento de Apoio Corporativo na Boa-Fé Seguros. Nesse modelo, cada departamento de negócio possuía suas próprias áreas que cumpriam o suporte necessário aos processos internos.

Os Departamentos de Apoio comuns foram recentemente criados, após se verificar que a forma anterior representava uma barreira à padronização dos processos corporativos. Além disso, após algum estudo, constatou-se que haveria uma significativa redução de custo obtida com a adoção do novo modelo organizacional pelo ganho de escala com a centralização das atividades desses departamentos.

Nessa estrutura organizacional, a responsabilidade pelo cumprimento do orçamento corporativo é atribuída aos departamentos de Negócio, que equilibram constantemente os custos que incluem o sinistro, o administrativo e o comercial com as receitas de prêmio para garantir a rentabilidade. Dessa forma, os custos dos Departamentos de Apoio são rateados aos Departamentos de Negócios, seguindo normalmente um critério baseado no volume de prêmio direto de cada Ramo.

Figura 9 - Estrutura Organizacional da Boa Fé Seguros.



Fonte: Simulação do Próprio Autor (2006)

Nesse contexto, implantar o Custeio ABC representava um grande desafio. Ao mesmo tempo em que as Áreas de Apoio praticavam atividades de suporte às Áreas de Negócio, elas também compartilhavam atividades entre si. A estrutura organizacional da Companhia Boa-Fé Seguros era complexa e isso produzia uma malha de demandas e ofertas de atividades entre os diversos departamentos da Empresa.

Por exemplo, uma atividade conhecida, desempenhada pelo Departamento de Recursos Humanos, era o treinamento de pessoal. Mensalmente, todos os funcionários da Empresa dedicavam parte de seu horário de trabalho para participar de pelo menos um entre os inúmeros treinamentos. O RH oferecia treinamentos sobre normas de procedimentos, instruções de sistemas, regulamentação, controles gerenciais, mercado etc. Com isso se pretendia manter todas as equipes permanentemente atualizadas e em linha com a estratégia da empresa. Ao mesmo tempo, o Departamento de Sistemas desempenhava uma atividade conhecida como *Help Desk*. De acordo com a necessidade, qualquer funcionário da empresa, através de um chamado telefônico, acionava um técnico para resolver problemas rotineiros de tecnologia, como por exemplo, conexão de rede, *login* em sistemas, envio e recebimento de mensagens em correio eletrônico etc. Dessa forma, para realizar a atividade de treinamento era necessário o suporte do *Help Desk* e para haver o suporte do *Help Desk* era preciso treinamento aos funcionários. Ao mesmo tempo em que o RH desempenhava atividades voltadas para os funcionários do Departamento de Sistemas, ele também era atendido por seus problemas com máquinas pelo mesmo departamento.

Dessa forma, a interação entre as diversas atividades da Empresa criava uma malha complexa de demandas e ofertas de atividades entre os departamentos internos. Todas as atividades representavam uma relação do tipo prestador x cliente que poderia se inverter de acordo com o caso.

Mas era conhecido também que todas as atividades praticadas pelos Departamentos de Negócio eram estritamente voltadas para os produtos e serviços finais da Empresa. Por exemplo, a emissão de apólices e a regulação de sinistros de Auto eram atividades oferecidas diretamente aos clientes finais da Empresa. Tais atividades nunca eram demandadas por outros departamentos. Portanto a malha de atividades internas da empresa sempre tinha como interface com os clientes finais as atividades das Áreas de Negócio.

Por isso, implementar o custeio ABC seguindo o modelo tradicional da Teoria não traria resultado satisfatório. Era necessário utilizar alguma outra opção mais adequada à Estrutura Organizacional Complexa da Empresa.

A equipe multidisciplinar teve como seu primeiro desafio realizar o levantamento de todas as atividades da empresa. Para isso, todos os gestores da Boa-Fé foram inicialmente entrevistados pela equipe para se mapear as atividades da Companhia.

Em seguida, com uma massa heterogênea de informações, a equipe se reuniu durante algum tempo para desenvolver a lista final, agrupando ou fragmentando as atividades da empresa, de modo a homogeneizar o nível de detalhe, não esquecendo também que a escolha adequada do nível de detalhe das Atividades passa por uma análise de custo/benefício.

Em posse das atividades da empresa, definiram-se os direcionadores de custo, novamente com o auxílio dos gestores da Empresa. Escolheu-se cada direcionador de custo que melhor representasse uma métrica para a respectiva atividade, levando-se em consideração também o custo de sua mensuração.

Todo esse esforço inicial resultou na lista final de atividades da empresa, com os seus direcionadores de custo conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Atividades da Empresa e seus direcionadores de custo.

ÁREAS FORNECEDORAS	ATIVIDADES	DIRECIONADORES DE CUSTOS DAS ATIVIDADES
Administração	Administração Predial	espaço ocupado (m2)
Administração	Compras	quantidade de pedidos
Administração	Contas a Pagar	quantidade de documentos a pagar
Administração	Contas a Receber	quantidade de documentos a receber
Administração	Controle de Viagens	quantidade de viagens
Administração	Expedição e Mensageiros	prêmio emitido (R\$ Milhões)
Administração	Manutenção de Arquivos	quantidade de caixas de armazenamento
Administração	Manutenção Telefonia	quantidade de ramais
Administração	Reprografia	quantidade de cópias
Call Center	Atendimento ao Cliente	quantidade de atendimentos
Call Center	Aviso de Sinistro	quantidade de atendimentos
Controle	Conciliação e Fechamento Contábil	quantidade de registros escriturados (mil)
Controle	Planejamento Orçamentário	prêmio emitido (R\$ Milhões)
Controle	Processamento de Tributos	prêmio emitido (R\$ Milhões)
Controle	Produção de Relatórios Gerenciais	quantidade de relatórios
Controle	Serviços Atuariais	prêmio emitido (R\$ Milhões)
Judicial	Atendimento à Fiscalização Tributária	prêmio emitido (R\$ Milhões)
Judicial	Suporte Jurídico	quantidade de processos abertos
Marketing	Clipping de Notícias	quantidade de funcionários
Marketing	Desenvolvimento de Brindes	quantidade de pedidos (lotes)
Marketing	Estudos de Mercado	quantidade de relatórios
Marketing	Planejamento Estratégico	prêmio emitido (R\$ Milhões)
Marketing	Folheteria	quantidade de solicitações
Marketing	Patrocínios / Publicidade	quantidade de solicitações
Marketing	Relações com a Imprensa	prêmio emitido (R\$ Milhões)
Marketing	Distribuição no Canal Corretor	prêmio emitido (R\$ Milhões)
Recursos Humanos	Administração de Salários e Benefícios	quantidade de funcionários
Recursos Humanos	Desempenho e Planejamento de Carreira	quantidade de funcionários
Recursos Humanos	Comunicação Interna	quantidade de memorandos
Recursos Humanos	Desligamento de Pessoal	quantidade de funcionários desligados
Recursos Humanos	Movimentação de Pessoal	quantidade de funcionários remanejados
Recursos Humanos	Recrutamento	quantidade de funcionários recrutados
Recursos Humanos	Prestação de Serviço Médico	quantidade de funcionários
Recursos Humanos	Treinamentos de Pessoal	quantidade de funcionários
Sistemas	Help Desk	quantidade de funcionários
Sistemas	Desenvolvimento de Sistemas	quantidade de sistemas desenvolvidos
Sistemas	Manutenção Hardware	quantidade de máquinas
Sistemas	Manutenção Mainframe	quantidade de horas de processamento
Sistemas	Manutenção Software	quantidade de máquinas
Auto	Administração de Prestadores Auto	quantidade de prestadores
Auto	Desenvolvimento de Produtos Auto	quantidade de estudos encerrados
Auto	Emissão de Apólice Auto	quantidade de apólices emitidas
Auto	Regulação de Sinistro Auto	quantidade de sinistros avisados
Riscos Industriais	Administração de Prestadores Industriais	quantidade de prestadores
Riscos Industriais	Desenvolvimento de Produtos Industriais	quantidade de estudos encerrados
Riscos Industriais	Emissão de Apólices Industriais	quantidade de apólices emitidas
Riscos Industriais	Regulação de Sinistros Industriais	quantidade de sinistros avisados
Previdência	Administração de Prestadores Previdência	quantidade de prestadores
Previdência	Desenvolvimento de Produtos Previdência	quantidade de estudos encerrados
Previdência	Emissão de Apólices Previdência	quantidade de apólices emitidas
Previdência	Pagamento de Benefícios Previdência	quantidade de novos beneficiários
Vida	Desenvolvimento de Produtos Vida	quantidade de estudos encerrados
Vida	Emissão de Apólice Vida	quantidade de apólices emitidas
Vida	Regulação de Sinistro Vida	quantidade de sinistros avisados

Fonte: Simulação do Próprio Autor (2006)

Nesse momento, com todas as atividades mapeadas e os seus direcionadores de custo definidos, precisou-se mensurar qual o custo médio de cada uma delas. Para isso a equipe teve de atribuir os custos dos principais recursos da Empresa às atividades.

Para fazer isso, a equipe multidisciplinar recorreu aos relatórios contábeis tradicionais da empresa, onde puderam ser facilmente reconhecidos os principais recursos e seus respectivos direcionadores de custo. Após análise, a equipe verificou que, com exceção dos custos de Aluguel, os demais recursos principais poderiam ser alocados diretamente às atividades sem necessidade de utilização de uma regra de rateio, através de controles já conhecidos da Empresa (Quadro 4). Isso representou uma ótima notícia, porque garantiu a melhor acurácia na atribuição dos custos às atividades.

Quadro 4 - Principais recursos da Empresa e seus direcionadores de custos.

Recursos	Direcionadores de Custos
Salários e Encargos	alocação direta por funcionário
Aluguel	espaço ocupado m2
Telefonia	alocação direta por ramal
Material de Escritório	alocação direta por atividade
Terceirizados	alocação direta por atividade

Fonte: Simulação do Próprio Autor (2006)

Conforme o esquema proposto no Capítulo 2, levantou-se para cada atividade, qual foi o consumo médio mensal de cada recurso principal da Empresa (Quadro 5).

Como exemplo, foi mapeado para a atividade de “*Clipping* de Notícias” do Departamento de Marketing, constatou-se que na média, se gastava R\$ 15.780 com salários e encargos de funcionários que trabalhavam diretamente com a atividade, R\$ 11.778 com aluguel do espaço no prédio, R\$ 2.292 em telefonia, R\$ 6.392 em pedidos de material de escritório e R\$ 4.054 em serviços terceirizados, como assinaturas de diversos jornais e revistas nacionais.

Quadro 5 - Consumo de recursos pelas atividades da Empresa.

ATIVIDADES	Salários e Encargos	Aluguel	Telefonia	Material de Escritório	Terceirizados
Administração Predial	80.076	55.313	52.443	34.251	-
Compras	4.437	2.929	2.214	701	2.024
Contas a Pagar	79.554	55.638	53.493	35.924	-
Contas a Receber	79.029	56.295	51.639	35.296	-
Controle de Viagens	(385)	438	760	(493)	-
Expedição e Mensageiros	40.140	28.294	25.984	17.372	5.175
Manutenção de Arquivos	39.355	28.655	26.692	16.886	19.069
Manutenção Telefonia	40.109	26.816	26.751	16.878	50.943
Reprografia	40.381	27.759	27.033	18.005	44.910
Atendimento ao Cliente	1.437.013	1.005.199	1.139.836	759.741	-
Aviso de Sinistro	159.262	112.172	125.646	83.708	-
Conciliação e Fechamento Contábil	71.153	50.302	50.423	33.557	-
Planejamento Orçamentário	71.424	49.769	50.545	34.132	-
Processamento de Tributos	71.534	49.666	50.803	34.266	-
Produção de Relatórios Gerenciais	79.538	55.595	55.154	37.811	-
Serviços Atuariais	64.667	44.005	45.739	28.920	-
Atendimento à Fiscalização Tributária	39.456	28.409	13.023	9.092	-
Suporte Jurídico	119.048	82.956	50.842	34.308	-
Clipping de Notícias	15.780	11.778	2.292	6.392	4.054
Desenvolvimento de Brindes	80.312	55.428	4.500	3.855	-
Estudos de Mercado	119.944	84.725	8.218	4.458	99.141
Planejamento Estratégico	96.598	66.551	5.802	4.817	-
Folheteria	40.704	28.512	2.939	747	10.017
Patrocínios / Publicidade	87.567	62.054	5.464	3.906	10.067
Relações com a Imprensa	231.212	162.319	14.216	10.743	-
Distribuição no Canal Corretor	143.243	99.725	9.498	6.471	-
Administração de Salários e Benefícios	23.440	16.033	14.599	10.698	-
Desempenho e Planejamento de Carreira	40.060	28.419	24.871	16.176	-
Comunicação Interna	15.195	10.848	10.260	7.606	-
Desligamento de Pessoal	16.771	11.028	9.768	7.194	-
Movimentação de Pessoal	7.601	6.165	4.108	4.310	-
Recrutamento	30.771	22.761	19.793	12.801	33.854
Prestação de Serviço Médico	7.024	4.467	4.400	2.444	-
Treinamentos de Pessoal	55.281	39.380	36.377	23.827	10.697
Help Desk	71.283	49.501	49.763	34.057	19.630
Desenvolvimento de Sistemas	79.936	54.885	56.586	36.613	200.354
Manutenção Hardware	63.020	44.935	44.969	30.194	19.242
Manutenção Mainframe	72.159	51.017	50.240	33.000	9.647
Manutenção Software	72.578	49.930	51.265	32.791	50.414
Administração de Prestadores Auto	398.280	279.539	210.448	141.358	-
Desenvolvimento de Produtos Auto	39.708	28.201	20.175	13.801	-
Emissão de Apólice Auto	199.061	140.346	105.831	70.829	-
Regulação de Sinistro Auto	199.628	138.969	105.699	71.151	20.517
Administração de Prestadores Industriais	120.490	83.960	64.124	42.664	-
Desenvolvimento de Produtos Industriais	6.826	4.667	5.077	2.930	-
Emissão de Apólices Industriais	19.123	14.353	7.109	3.692	-
Regulação de Sinistros Industriais	20.397	13.552	5.895	4.822	50.545
Administração de Prestadores Previdência	318.811	224.170	380.249	253.311	-
Desenvolvimento de Produtos Previdência	30.937	22.130	38.543	24.475	-
Emissão de Apólices Previdência	119.158	83.049	127.004	84.221	-
Pagamento de Benefícios Previdência	120.503	83.459	127.387	84.586	100.763
Desenvolvimento de Produtos Vida	23.407	17.323	11.979	9.005	-
Emissão de Apólice Vida	239.301	167.657	125.859	84.693	-
Regulação de Sinistro Vida	239.304	166.553	127.261	84.589	-

Fonte: Simulação do Próprio Autor (2006)

Dessa forma, consolidando os custos atribuídos das atividades de cada departamento, pôde-se compará-los aos custos internos totais de cada departamento, conforme os relatórios de contabilidade gerencial tradicionais da empresa.

O Quadro 6 abaixo mostra os custos internos dos departamentos já conhecidos pelos relatórios contábeis da Empresa e a soma dos custos dos principais recursos consumidos pelas atividades exercidas nos Departamentos.

Quadro 6 - Custos internos totais e custos atribuídos pelas atividades.

Departamento	Custos Atribuídos (R\$)	Custos Internos (R\$)	Percentual
Administração	1.248.783	1.423.000	87,76%
Call Center	4.822.577	5.110.000	94,38%
Controle	1.029.003	1.115.000	92,29%
Judicial	377.134	405.000	93,12%
Marketing	1.604.049	1.651.000	97,16%
Recursos Humanos	589.027	620.000	95,00%
Sistemas	1.328.009	1.523.000	87,20%
Auto	2.183.541	2.410.000	90,60%
Riscos Industriais	470.226	549.000	85,65%
Previdência	2.222.756	2.576.000	86,29%
Vida	1.296.931	1.471.000	88,17%
TOTAL	17.172.036	18.853.000	91,08%

Fonte: Simulação do Próprio Autor (2006)

Verifica-se no Quadro 6 que 91% dos custos internos dos departamentos da empresa estavam sendo explicados pelo consumo dos cinco principais recursos, anteriormente listados no Quadro 5: salários e encargos, aluguel, telefonia, material de escritório e terceirizados.

A equipe multidisciplinar entendeu então nesse momento que as atividades mapeadas e os recursos selecionados explicavam muito bem a parte mais relevante dos custos da Empresa. O trabalho realizado até o momento estava validado.

Essa notícia chegou ao mesmo tempo em que se terminava o levantamento das quantidades consumidas de cada atividade por departamento no mesmo período de tempo utilizado no levantamento anterior (Quadro 7).

Com os custos internos atribuídos e a quantidade comprada para cada atividade, obteve-se um custo inicial unitário de cada atividade (Quadro 8).

Quadro 7 - Quantidades demandadas de atividades por departamento.

ATIVIDADES	Administração	Call Center	Controle	Judicial	Marketing	Recursos Humanos	Sistemas	Auto	Riscos Industriais	Previdência	Vida
Administração Predial	0	2000	450	200	1200	250	450	1500	300	1500	900
Compras	0	12	5	2	14	16	30	25	12	30	10
Contas a Pagar	0	0	0	0	15000	0	0	10000	8000	1200	6000
Contas a Receber	0	0	0	0	0	0	0	20350	15100	41500	52000
Controle de Viagens	0	0	0	0	40	0	5	10	3	8	2
Expedição e Mensageiros	0	0	0	0	0	0	0	10	3	15	3
Manutenção de Arquivos	0	0	10	50	1000	0	0	800	20	500	50
Manutenção Telefonia	0	800	160	40	440	80	160	400	80	400	240
Reprografia	0	0	100000	100000	60000	10000	0	500000	40000	50000	40000
Atendimento ao Cliente	0	0	0	0	0	0	0	5000	500	9000	100
Aviso de Sinistro	0	0	0	0	0	0	0	1500	0	0	0
Conciliação e Fechamento Contábil	0	0	0	0	0	0	0	1000	400	500	200
Planejamento Orçamentário	0	0	0	0	0	0	0	10	3	15	3
Processamento de Tributos	0	0	0	0	0	0	0	10	3	15	3
Produção de Relatórios Gerenciais	15	50	0	5	35	5	10	45	20	30	10
Serviços Atuariais	0	0	0	0	0	0	0	10	3	15	3
Atendimento à Fiscalização Tributária	0	0	0	0	0	0	0	10	3	15	3
Suporte Jurídico	0	0	0	0	5	5	0	100	50	150	80
Clipping de Notícias	250	1000	200	50	0	100	200	500	100	500	300
Desenvolvimento de Brindes	0	0	0	0	0	0	0	5	1	2	1
Estudos de Mercado	0	0	0	0	0	0	0	4	4	10	7
Planejamento Estratégico	0	0	0	0	0	0	0	10	3	15	3
Folheteria	0	0	0	0	0	0	0	15	20	10	5
Patrocínios / Publicidade	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0
Relações com a Imprensa	0	0	0	0	0	0	0	10	3	15	3
Distribuição no Canal Corretor	0	0	0	0	0	0	0	10	3	15	3
Administração de Salários e Benefícios	250	1000	200	50	50	0	200	500	100	500	300
Desempenho e Planejamento de Carreira	250	1000	200	50	50	0	200	500	100	500	300
Comunicação Interna	3	1	2	1	10	0	2	5	1	5	1
Desligamento de Pessoal	1	15	2	1	5	0	2	5	1	5	3
Movimentação de Pessoal	12	50	10	3	28	0	10	25	5	25	15
Recrutamento	2	10	2	1	6	0	2	6	2	6	3
Prestação de Serviço Médico	250	1000	200	50	50	0	200	500	100	500	300
Treinamentos de Pessoal	250	1000	200	50	50	0	200	500	100	500	300
Help Desk	250	1000	200	50	50	100	0	500	100	500	300
Desenvolvimento de Sistemas	2	5	2	1	2	6	0	5	1	7	2
Manutenção Hardware	250	1100	200	50	450	100	0	500	100	500	300
Manutenção Mainframe	2	100	10	0	5	10	0	500	10	200	50
Manutenção Software	250	1100	200	50	450	100	0	500	100	500	300
Administração de Prestadores Auto	0	0	0	0	0	0	0	8000	0	0	0
Desenvolvimento de Produtos Auto	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0
Emissão de Apólice Auto	0	0	0	0	0	0	0	200000	0	0	0
Regulação de Sinistro Auto	0	0	0	0	0	0	0	20000	0	0	0
Administração de Prestadores Industriais	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0
Desenvolvimento de Produtos Industriais	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
Emissão de Apólices Industriais	0	0	0	0	0	0	0	0	20000	0	0
Regulação de Sinistros Industriais	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0	0
Administração de Prestadores Previdência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	0
Desenvolvimento de Produtos Previdência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Emissão de Apólices Previdência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300000	0
Pagamento de Benefícios Previdência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45000	0
Desenvolvimento de Produtos Vida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Emissão de Apólice Vida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000
Regulação de Sinistro Vida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000

Fonte: Simulação do Próprio Autor (2006)

Quadro 8 - Custo unitário inicial atribuído de cada atividade.

ATIVIDADES	Demanda Total	Custo total da atividade atribuído pelos Recursos (R\$)	Custo unitário inicial (R\$)
Administração Predial	8.750	222.083	25
Compras	156	12.305	79
Contas a Pagar	40.200	224.609	6
Contas a Receber	128.950	222.259	2
Controle de Viagens	68	320	5
Expedição e Mensageiros	31	116.965	3.773
Manutenção de Arquivos	2.430	130.657	54
Manutenção Telefonia	2.800	161.497	58
Reprografia	900.000	158.088	0
Atendimento ao Cliente	14.600	4.341.789	297
Aviso de Sinistro	1.500	480.788	321
Conciliação e Fechamento Contábil	2.100	205.435	98
Planejamento Orçamentário	31	205.870	6.641
Processamento de Tributos	31	206.269	6.654
Produção de Relatórios Gerenciais	225	228.098	1.014
Serviços Atuariais	31	183.331	5.914
Atendimento à Fiscalização Tributária	31	89.980	2.903
Suporte Jurídico	390	287.154	736
Clipping de Notícias	3.200	40.296	13
Desenvolvimento de Brindes	9	144.095	16.011
Estudos de Mercado	25	316.486	12.659
Planejamento Estratégico	31	173.768	5.605
Folheteria	50	82.919	1.658
Patrocínios / Publicidade	5	169.058	33.812
Relações com a Imprensa	31	418.490	13.500
Distribuição no Canal Corretor	31	258.937	8.353
Administração de Salários e Benefícios	3.150	64.770	21
Desempenho e Planejamento de Carreira	3.150	109.526	35
Comunicação Interna	31	43.909	1.416
Desligamento de Pessoal	40	44.761	1.119
Movimentação de Pessoal	183	22.184	121
Recrutamento	40	119.980	3.000
Prestação de Serviço Médico	3.150	18.335	6
Treinamentos de Pessoal	3.150	165.562	53
Help Desk	3.050	224.234	74
Desenvolvimento de Sistemas	33	428.374	12.981
Manutenção Hardware	3.550	202.360	57
Manutenção Mainframe	887	216.063	244
Manutenção Software	3.550	256.978	72
Administração de Prestadores Auto	8.000	1.029.625	129
Desenvolvimento de Produtos Auto	4	101.885	25.471
Emissão de Apólice Auto	200.000	516.067	3
Regulação de Sinistro Auto	20.000	535.964	27
Administração de Prestadores Industriais	15	311.238	20.749
Desenvolvimento de Produtos Industriais	3	19.500	6.500
Emissão de Apólices Industriais	20.000	44.277	2
Regulação de Sinistros Industriais	2.000	95.211	48
Administração de Prestadores Previdência	10.000	1.176.541	118
Desenvolvimento de Produtos Previdência	3	116.085	38.695
Emissão de Apólices Previdência	300.000	413.432	1
Pagamento de Benefícios Previdência	45.000	516.698	11
Desenvolvimento de Produtos Vida	5	61.714	12.343
Emissão de Apólice Vida	5.000	617.510	124
Regulação de Sinistro Vida	4.000	617.707	154

Fonte: Simulação do Próprio Autor (2006)

4.4. Aplicação do Modelo Matemático

Seguindo o roteiro proposto no capítulo 2, o qual é lembrado a seguir, resta somente aplicar os itens 5 e 6, modelando uma equação matricial para o problema.

1. Identificar os departamentos de Apoio e os de Negócio e seus custos internos.
2. Identificar os produtos / serviços finais da Organização
3. Mapear as atividades internas, os departamentos de ofertas de atividades e os de demanda, e a quantidade demandada, por um dado direcionador de custo de atividade.
4. Alocar, Rastrear ou Ratear os custos identificáveis internos para cada atividade.
5. Criar uma variável de rateio para cada departamento e aplicar as premissas A e B para desenvolver um sistema com uma equação e uma variável para cada departamento de apoio e solucioná-lo.
6. Calcular os custos das atividades dos departamentos de apoio e de produção por unidade de direcionador de custo, com o auxílio do modelo de equação matricial citado no tópico anterior.

Dessa forma, cada departamento de Apoio constituiu uma equação cujas variáveis são os fatores de ajuste dos custos internos das atividades por departamento. Aplicando o fator de ajuste aos custos internos atribuídos às atividades, será descoberto o custo da atividade, conforme a premissa C, citada no capítulo 2.

O problema foi estruturado e resolvido através do Software Excel, conforme a equação matricial introduzida no capítulo 2, e obteve-se em primeiro lugar os fatores de ajuste (Quadro 9). Então foram calculados facilmente os custos unitários finais para cada atividade (Quadro 10).

Quadro 9 - Fatores de Ajuste Calculados para os Departamentos de Apoio.

Prestador	Fator de Ajuste
Administração	1,2767
Call Center	1,2249
Controle	1,2616
Judicial	1,3020
Marketing	1,3294
Recursos Humanos	1,3124
Sistemas	1,2157

Fonte: Simulação do Próprio Autor

Quadro 10 - Custos unitários finais de cada atividade.

ATIVIDADES	Direcionadores de Custos das Atividades	Custo unitário final apurado após interações (R\$)
Administração Predial	espaço ocupado (m2)	32,40
Compras	quantidade de pedidos	100,70
Contas a Pagar	quantidade de documentos a pagar	7,13
Contas a Receber	quantidade de documentos a receber	2,20
Controle de Viagens	quantidade de viagens	6,01
Expedição e Mensageiros	prêmio emitido (R\$ Milhões)	4.817,10
Manutenção de Arquivos	quantidade de caixas de armazenamento	68,65
Manutenção Telefonia	quantidade de ramais	73,64
Reprografia	quantidade de cópias	0,22
Atendimento ao Cliente	quantidade de atendimentos	364,25
Aviso de Sinistro	quantidade de atendimentos	392,60
Conciliação e Fechamento Contábil	quantidade de registros escriturados (mil)	123,41
Planejamento Orçamentário	prêmio emitido (R\$ Milhões)	8.378,02
Processamento de Tributos	prêmio emitido (R\$ Milhões)	8.394,26
Produção de Relatórios Gerenciais	quantidade de relatórios	1.278,94
Serviços Atuariais	prêmio emitido (R\$ Milhões)	7.460,78
Atendimento à Fiscalização Tributária	prêmio emitido (R\$ Milhões)	3.779,22
Suporte Jurídico	quantidade de processos abertos	958,67
Clipping de Notícias	quantidade de funcionários	16,74
Desenvolvimento de Brindes	quantidade de pedidos (lotes)	21.283,82
Estudos de Mercado	quantidade de relatórios	16.828,97
Planejamento Estratégico	prêmio emitido (R\$ Milhões)	7.451,63
Folheteria	quantidade de solicitações	2.204,59
Patrocínios / Publicidade	quantidade de solicitações	44.947,84
Relações com a Imprensa	prêmio emitido (R\$ Milhões)	17.945,95
Distribuição no Canal Corretor	prêmio emitido (R\$ Milhões)	11.103,90
Administração de Salários e Benefícios	quantidade de funcionários	26,99
Desempenho e Planejamento de Carreira	quantidade de funcionários	45,63
Comunicação Interna	quantidade de memorandos	1.858,88
Desligamento de Pessoal	quantidade de funcionários desligados	1.468,59
Movimentação de Pessoal	quantidade de funcionários remanejados	159,09
Recrutamento	quantidade de funcionários recrutados	3.936,49
Prestação de Serviço Médico	quantidade de funcionários	7,64
Treinamentos de Pessoal	quantidade de funcionários	68,98
Help Desk	quantidade de funcionários	89,38
Desenvolvimento de Sistemas	quantidade de sistemas desenvolvidos	15.781,60
Manutenção Hardware	quantidade de máquinas	69,30
Manutenção Mainframe	quantidade de horas de processamento	296,14
Manutenção Software	quantidade de máquinas	88,01
Administração de Prestadores Auto	quantidade de prestadores	128,70
Desenvolvimento de Produtos Auto	quantidade de estudos encerrados	25.471,25
Emissão de Apólice Auto	quantidade de apólices emitidas	2,58
Regulação de Sinistro Auto	quantidade de sinistros avisados	26,80
Administração de Prestadores Industriais	quantidade de prestadores	20.749,20
Desenvolvimento de Produtos Industriais	quantidade de estudos encerrados	6.500,00
Emissão de Apólices Industriais	quantidade de apólices emitidas	2,21
Regulação de Sinistros Industriais	quantidade de sinistros avisados	47,61
Administração de Prestadores Previdência	quantidade de prestadores	117,65
Desenvolvimento de Produtos Previdência	quantidade de estudos encerrados	38.695,00
Emissão de Apólices Previdência	quantidade de apólices emitidas	1,38
Pagamento de Benefícios Previdência	quantidade de novos beneficiários	11,48
Desenvolvimento de Produtos Vida	quantidade de estudos encerrados	12.342,80
Emissão de Apólice Vida	quantidade de apólices emitidas	123,50
Regulação de Sinistro Vida	quantidade de sinistros avisados	154,43

Fonte: Simulação do Próprio Autor (2006)

4.5. Discussão dos Resultados

Em um primeiro momento, com os custos internos calculados, pôde-se de imediato utilizar esses dados para uma análise de revisão das atividades internas da Empresa, para redução de custos. Posteriormente, utilidades mais avançadas foram exploradas, tais como orçamentação, precificação de produtos, gestão de performance etc.

4.5.1. Revisão dos Custos das Atividades

Através da Quadro 10, mostrado anteriormente, tem-se agora a possibilidade de comparar os custos das atividades internas da empresa com custos de atividades terceirizadas disponíveis no mercado. Selecionando essas atividades disponíveis, pode-se analisar cada uma individualmente nesse momento.

A seguir relata-se a análise de quatro atividades que apresentaram custo superior à prática de mercado.

Reprografia

O custo da atividade de Reprografia é de R\$ 0,22 por cópia conforme mostrado no Quadro 10. Essa atividade inclui o serviço de cópia em si mais a infra-estrutura de máquinas, pessoas, energia e papel. Mas a entrega é responsabilidade do próprio funcionário que solicitou as cópias e deixou as originais no centro de reprografia, que fica dentro do próprio prédio da empresa.

Analisando as disponibilidades, próximo ao local da empresa, existe uma firma especializada. Apesar de atualmente, ela não ter estrutura para atender, após alguma negociação, as empresas fecharam um acordo. A firma especializada em reprografia se redimensionou para atender à nova demanda e disponibilizou um serviço de entrega diretamente nos departamentos da Empresa. Todos os custos envolvidos serão de responsabilidade da firma terceirizada, que cobrará um valor menor por cópia e isso representará uma importante economia para a Seguradora.

Recrutamento

Atualmente a atividade de recrutamento de funcionários é desempenhada pelo departamento de Recursos Humanos. Observando o Quadro 10, verificou-se que cada recrutamento custa R\$ 3.936 para a Empresa. A atividade de recrutamento inclui a divulgação das vagas disponíveis, recepção de candidatos e seus currículos, entrevistas iniciais, seleção do candidato em conjunto com o gestor da vaga, treinamentos iniciais e todo o backup administrativo necessário ao processo.

Existem no mercado diversos *Head Hunters* que podem ser acionados para fazer o trabalho de busca e seleção dos candidatos. O preço cobrado normalmente se refere a um percentual do salário, o que em média significa R\$ 1.000 por recrutamento. Mesmo com a contratação das firmas especializadas, parte da atividade de recrutamento continuará a ser desempenhada por uma equipe interna da Empresa. A função dos *Head Hunters* será desempenhada apenas na primeira fase do processo de recrutamento, o que inclui a divulgação e entrevistas iniciais dos candidatos. Mesmo assim, estima-se uma redução de custo significativa.

Regulação de Sinistro Vida

Após pesquisa externa, concluiu-se que os custos de regulação de sinistro nos Ramos de Auto e Riscos Industriais estão comparáveis à média do mercado. Mas no ramo de Vida, os custos médios de regulação de sinistro de R\$ 154 estão muito acima do comum.

Existem empresas terceiras especialistas em regulação de sinistro Vida. Elas são acionadas principalmente em pequenas empresas de seguro. Tal como nas situações anteriores, foi cogitada a possibilidade de se terceirizar a atividade de regulação de sinistro Vida.

Mas deve-se considerar que a atividade de regulação de sinistro faz parte do *core business* de uma empresa seguradora. Por isso, a terceirização dessa atividade representa um grande risco de negócio a que não se deseja estar sujeito.

Analisando a atividade, verificou-se que o quadro de funcionários da área de regulação de sinistros de Vida está super-dimensionada, em relação aos competidores de mercado.

Além disso, apesar de os custos de telefonia e material de escritório não dependerem do quadro, somente da quantidade de sinistros, os custos de salário e aluguel são proporcionais à quantidade de funcionários. E estes

representam 66% do custo da atividade, conforme pode ser concluído a partir do Quadro 5.

A solução para o caso foi redimensionar o quadro de funcionários, exigindo uma maior eficiência de trabalho dos reguladores, o que reduziu o custo médio de regulação de sinistro Vida. Para surpresa de todos, a redução do quadro de reguladores veio acompanhada de uma diminuição no tempo médio de pagamento de sinistro e de um aumento significativo da satisfação dos beneficiários.

Concluiu-se que o quadro “inchado” dificultava o processo de regulação de sinistro e criava diversos “cotovelos” para a atividade.

4.5.2. Utilizações Avançadas dos Resultados

Com o tempo, a cultura da Empresa foi adaptada para incorporar a nova visão que o Custeio ABC descortinou.

Um primeiro efeito constatado foi a influência da visão de custos de atividades no planejamento orçamentário da Empresa. Anteriormente, o orçamento para os anos seguintes era planejado sem uma base de informações confiáveis e por isso os gestores erravam a estimativa de custos de forma grosseira. Agora, o orçamento passou a ser realizado com base nas quantidades desejadas de atividades a serem demandadas para os períodos seguintes. Os gestores dos departamentos de Apoio recebem o planejamento de demandas de atividades dos outros departamentos e dessa forma, consegue-se obter com grande exatidão os custos orçados.

Um segundo impacto da mudança cultural foi a alocação de custos administrativos com maior acurácia aos produtos finais. Anteriormente, o custo administrativo representava um percentual do prêmio emitido que era sistematicamente utilizado em todos os produtos de um departamento de negócio. Conhecia-se que os custos administrativos eram distintos para cada produto, mas não havia forma de se mensurar um percentual justo para cada produto. Com a apuração correta dos custos das atividades, pôde-se calcular os custos administrativos por produto com uma grande acurácia. Dessa forma, reformulou-se as tabelas de preços dos seguros, beneficiando produtos mais rentáveis.

Em um terceiro passo, a visão ABC passou a fazer parte das metas gerenciais para cada Departamento. Isso foi bem aceito tanto por se conseguir mensurar redução de custos unitários de atividades quanto pela redução de quantidades de atividades demandadas, para uma determinada produção estabelecida. Isso também influenciou fortemente a integração dos Departamentos da Empresa.

Finalmente, com essa visão, os departamentos de apoio passaram a ser vistos como prestadores de serviço internos da Empresa. Por isso, a cobrança por eficiência sobre esses departamentos aumentou e de fato diversos custos internos desnecessários foram identificados e cortados.