

## **REDUÇÃO DE CUSTOS NA GESTÃO DE PLANOS DE SAÚDE DA EMPRESA J MACEDO**

Ricardo Luiz De Andrade - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Reinaldo Garcia Pereira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Victor Bueno Terada - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Reynaldo Marcondes - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Aderito Da Silva - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

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

**Palavras-chave:** Custos de mão-de-obra; custos trabalhistas; gestão de recursos humanos.

### **Abstract**

This is a report on the development of a solution to a problem related to the excessive cost of maintaining employees on leave, dismissed, and retired from the company, generating a negative impact of more than BRL 17 million per year for the company J Macedo, in the bakery, biscuits and pasta industry, a player in the national market. The methodology used was that of problem solving and taking advantage of opportunities, which deals with concrete issues of organizations, with a scientific basis. Based on it, the implementation of control and monitoring of the management process of these situations was proposed and approved by the directors of the company's business units who supported the proposed solution, facilitating the development of each stage. The solution proposal included the technical training of the areas involved, with internal training programs, hiring specialized consultants, review of collective labor agreements, and an action plan for risk mitigation until December 2021. For this, department managers were interviewed human resources, legal and financial departments and analyzed documents, which allowed the development of alternatives for the solution, generating an expectation of 10% reduction in the financial impact on the 2021 balance sheet.

**Keywords:** Manpower costs; Labor costs; Human resource management.

## **Redução de Custos na Gestão de Planos de Saúde da Empresa J Macedo**

### **RESUMO**

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

### **Palavras chaves:**

Custos de mão-de-obra; custos trabalhistas; gestão de recursos humanos.

## **Cost Reduction in the Management of Health Plans for Employees of the Company J Macedo**

### **ABSTRACT**

This is a report on the development of a solution to a problem related to the excessive cost of maintaining employees on leave, dismissed, and retired from the company, generating a negative impact of more than BRL 17 million per year for the company J Macedo, in the bakery, biscuits and pasta industry, a player in the national market. The methodology used was that of problem solving and taking advantage of opportunities, which deals with concrete issues of organizations, with a scientific basis. Based on it, the implementation of control and monitoring of the management process of these situations was proposed and approved by the directors of the company's business units who supported the proposed solution, facilitating the development of each stage. The solution proposal included the technical training of the areas involved, with internal training programs, hiring specialized consultants, review of collective labor agreements, and an action plan for risk mitigation until December 2021. For this, department managers were interviewed human resources, legal and financial departments and analyzed documents, which allowed the development of alternatives for the solution, generating an expectation of 10% reduction in the financial impact on the 2021 balance sheet.

### **Keywords:**

Manpower costs; Labor costs; Human resource management.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho trata das deficiências de gestão de planos de saúde de funcionários afastados, demitidos e aposentados da empresa J Macedo, por força dos artigos 30 e 31 da Lei nº 9656/98, que têm provocado gastos além dos necessários, com a possível redução da margem de produtos vendidos e menores níveis de produtividade. Essa lei assegura que os aposentados paguem os mesmos preços dos planos e seguros privados de assistência à saúde, praticados aos funcionários em atividade, acrescido dos reajustes legais, a esse grupo de pessoas. Em números, há reconhecimentos no balanço de 2020 no montante de R\$ 17,7 milhões, sendo parte ocasionada pelos cálculos atuariais sobre os afastados e demitidos/aposentados que mantiveram a condição de beneficiário do plano médico.

Com base nisso, foram propostas melhorias na implementação, padronização, estabelecimento de controles e monitoramento do processo de gestão de afastados, demitidos e saídos da companhia nas unidades de negócio da empresa.

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

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

O texto está estruturado nas seguintes seções, Contexto investigado, em que o problema está apresentado na perspectiva dos participantes, visando a torná-lo mais claro, indicando-se os produtos afetados, a apresentação da empresa J Macedo e o mercado em que atua, seguido do Diagnóstico da situação-problema, apresentando os procedimentos adotados nas pesquisas que compreenderam entrevistas com gestores e análise documental e os seus resultados em termos de potenciais causas e a definição inicial do que seria o problema. A terceira seção trata da Intervenção, a mais extensa por compreender o processo da solução adotada, os resultados esperados, os recursos, as capacidades e o plano de ações para implementá-la, com os cálculos de custo, investimento e os riscos envolvidos. Na quarta seção estão apresentadas a evolução no desenvolvimento do trabalho com a estratégia adotada para as mudanças e a avaliação do que foi obtido, mesmo antes de sua implementação ter sido concluída.

## **2 CONTEXTO INVESTIGADO**

### **2.1 O PRODUTO E A ORGANIZAÇÃO**

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

Fundada em 1939 a J. Macedo está presente no mercado com diversas categorias de produtos e marcas. É uma sociedade por ações, tendo como principal acionista controlador a J Macedo Alimentos S.A., com abrangência nacional e atende tanto o segmento B2B quanto o B2C, atuando com marcas *premium* como Dona Benta, com 50 anos de história, e outras linhas de produtos como: farinhas, massas, mistura para bolos, sobremesas, fermentos, biscoitos, cookies e refrescos. Além disso, também possui uma linha profissional dedicada a indústrias, padarias, restaurantes e hotéis, que pode ser dividida nas seguintes categorias: farinha de panificação, farinha de transformação, mistura para pães, mistura para bolos, reforçador de farinha e fermento. A empresa busca se diferenciar por meio de sua formulação exclusiva do *blend* de trigo, propiciando uma melhor qualidade e aplicabilidade do produto final. Dessa forma, o produto e suas características acabam por oferecer maior rendimento no preparo de alimentos, principalmente quando comparado com aquele disponibilizado pela concorrência.

Mantém escritórios localizados nos Estados de São Paulo e Ceará, com uma configuração fabril constituída por moinhos (4 unidades em Fortaleza, Salvador, Londrina,

Varginha e Campo Mourão), fábricas (2 unidades em Simões Filho e São José dos Campos) e um Centro de Distribuição em Recife.

## 2.2 O MERCADO

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

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

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

Para atender o amplo mercado em que está envolvida, a J Macedo utiliza como principais canais de distribuição, o atacado, *cash & carry*, distribuidores, indústria, varejo, cesta básica, *key account* e padarias. Quanto ao tratamento do trigo e a tecnologia empregada apresentam-se como diferenciais dos *players* envolvidos, além do controle do custo de produção (commodities), capilaridade de mercado, qualidade do trigo e histórico da marca.

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

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

## 2.3 ANTECEDENTES DO PROBLEMA

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

Além disso, a área de Recursos Humanos, em conjunto com prestadores de serviços de Assistência Médica e Saúde Ocupacional não se davam conta da situação. Com isso, há que se esperar um elevado custo de transação (Williamson, 1991), principalmente ao se analisar os aumentos de custos administrativos (passivo atuarial), contrações adicionais não previstas de mão de obra e custos advocatícios, atuando como os seus potenciais responsáveis. Além disso, o pouco conhecimento técnico para realização do controle, como aquela sobre a legislação

pertinente, e a postura pouco proativa para tratamento da questão, dificultaram a implantação dos controles necessários.

## 2.4 PROBLEMA INICIALMENTE PERCEBIDO

Diante dessas deficiências, entendeu-se que as potenciais causas das deficiências da gestão os afastados e demitidos/aposentados que mantiveram a condição de beneficiário nos planos de assistência médica oferecidos pela empresa, se deveu à controles pouco efetivos e posturas não proativas (Aken, Berends & Bij, 2012). A figura 1 mostra os cálculos referentes ao valor dos gastos com o problema.



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

**Figura 1. Itens de Divulgação 2020 e Despesas para o Exercício 2020 – CVM 595.**

Fonte: Relatório de Avaliação Atuarial – Bemotize (2021)

## 2.5 QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS

A expectativa da empresa quanto à solução do problema, especialmente da diretoria financeira, é elevada quanto à estratégia para a mitigação de passivos e custos envolvidos, bem como impulsionar o modelo de gestão proativa (Pimentel, 2004). Contudo, a obrigatoriedade do controle e manutenção da condição do beneficiário, é ponto importante para os casos de demissões sem justa causa e aposentadorias. Com o engajamento da direção e o valor do retorno, geram uma probabilidade alta de mudanças, uma vez que trará redução de custos, além de ser uma expectativa antiga por parte da gestão.

A avaliação dos resultados do trabalho será feita por meio de KPI's (*Key Performance Indicators*), como ferramenta de gestão a ser implementada.

## 3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO

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

Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa focando nas razões da elevação dos custos transacionais (Williamson, 1991) dos produtos, por afastados e demitidos frente a Assistência Médica, bem como as despesas com benefícios atrelados a esta população além de verificar que linhas de produtos estariam sendo afetadas. Buscou-se identificar como estariam sendo realizados os controles de afastados e demitidos, as possíveis deficiências em caso de existência destes controles e os riscos e passivos - trabalhista e tributário - potenciais.

A coleta de dados e informações foi realizada através de entrevistas online realizadas com o gestor da área Financeira, com as lideranças das áreas de Recursos Humanos das

Unidades de Negócio e o Gerente Jurídico, totalizando 5 pessoas chaves para solução do problema (Flick, 2009). O roteiro das entrevistas encontra-se ilustrado na tabela 1:

Tabela 1

**Roteiro das entrevistas com os executivos**

<b>Perguntas direcionadas ao departamento de Recursos Humanos</b>	
1.	Você possui ou tem conhecimento de algum controle / relatório / indicadores de afastados da J. Macedo?
2.	Na sua visão, como esta falta / deficiência de controles de afastados afeta a unidade de negócio?
3.	Como você avalia o impacto dos custos relacionados a estes colaboradores em nossos produtos?
4.	Como ocorre a capacitação das pessoas para lidar com este tipo de demanda?
5.	No seu ponto de vista, quais seriam possíveis controles e indicadores que a empresa não possui ou necessita aperfeiçoá-los para obter sucesso na gestão das despesas com os afastados, demitidos e aposentados?
6.	Como é feito o acompanhamento dos reflexos dos afastamentos nos indicadores de performance de RH como exemplo, horas extras, absenteísmo, dentre outros e possíveis reflexos ocasionados pelos empregados afastados?
7.	Você possui algum plano de ação para mitigar o passivo atuarial reconhecido em balanço patrimonial relacionado aos artigos 30 e 31 da Lei nº 9656/98, bem como pela manutenção do plano médico (Súmula 440 do TST)?
8.	Como é feito o acompanhamento e registro de pagamentos indevidos, multas, autuações fiscais em casos de falha nos recolhimentos previdenciários no ano de 2020? Se positivo, qual o montante envolvido?
<b>Perguntas direcionadas ao departamento Financeiro</b>	
9.	Qual o impacto das perdas no resultado da companhia?
10.	Qual o impacto nas margens de contribuição nos produtos de trigo?

**Nota.** Roteiro de entrevistas utilizados para realização do diagnóstico do problema.

Complementarmente às entrevistas, realizou-se análise de documentos referentes ao problema conforme constam na tabela 2.

Tabela 2

**Documentação externa avaliada**

<b>Tipo</b>	<b>Fontes</b>	<b>Conteúdo</b>
Órgãos Governamentais e Sindicatos	Agência Nacional de Saúde Ministério do Trabalho Sindicatos da Categoria	Legislações pertinentes ao tema pesquisado
Informações oficiais sobre a empresa	Balanço patrimonial da companhia	Valores reconhecidos em balanço, oriundos de despesas com afastados e aposentados
Corretora de Seguros	Corretora responsável pela gestão dos planos de Assistência Médica Corretora responsável por cálculos atuariais reconhecidos no balanço.	Dados e informações de afastados e desligados vinculados ao plano de Assistência Médica.  Levantamento de informações oficiais sobre passivo trabalhista reconhecido em balanço
Folha de Pagamento	Indicadores de RH	Informações de histórico de pessoal, custos e indicadores de performance de RH.

**Nota:** Elaborada pelos autores

**3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Os dados obtidos nas pesquisas foram tratados por meio de uma planilha em que, na primeira coluna foram colocadas as perguntas, nas seguintes, no sentido da direita para a

esquerda foram inseridas as palavras-chaves e frases curtas contidas nas respostas à cada pergunta. Na sequência, foi feita a leitura horizontal de cada resposta perpassando cada respondente, sendo sintetizada na penúltima coluna da planilha. A essência foi obtida com nova síntese de maneira a ser ter uma visão simples e objetiva quanto ao que quis saber (Bardin, 2011).

Com esses procedimentos pode-se constatar a necessidade efetiva da empresa aperfeiçoar os controles dos custos de mão de obra de afastados, demitidos e aposentados, pois foi evidenciado que os registros dos afastados estavam sendo realizados de forma simples e remota, ou seja, somente quando o próprio afastado decidia atualizar o *status* de sua situação junto a área de Recursos Humanos ou a da Segurança do Trabalho. Outra forma de controle ineficiente observado foi a mensuração das quantidades de afastados que constavam nas folhas de pagamento, quanto à sua apuração e o processamento destas informações.

Uma descoberta importante da pesquisa foi que, além dos custos regulares com afastados, estavam ocorrendo despesas de reposição de mão de obra para substituição dos colaboradores, durante o período de afastamento, agravando os custos. Além disso, na área da produção, perde-se o *know-how* com substituição de mão de obra e a curva de aprendizagem fica mais lenta com os novos contratados.

Outra descoberta relevante foi a ocorrência de sobrecarga de trabalho para os colaboradores efetivos que vieram a substituir os afastados, além da perda de *know-how* e estresse elevado.

### 3.3 PROBLEMA DEFINIDO

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

## 4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

### 4.1 CONDICIONANTES DO AMBIENTE EXTERNO E DO AMBIENTE INTERNO

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

No âmbito interno, há alguns pontos fracos a serem levados em conta, como a pouca consideração com os custos adicionais com as contratações de substitutos, na precificação dos produtos. Outro ponto fraco é referente à ausência de um processo estabelecido para tomada de decisão em relação aos afastados, demitidos e aposentados, na área de Recursos Humanos, conforme foi apontado nas entrevistas. Pensando em lucratividade, o impacto negativo no balanço patrimonial da companhia reduz o capital de giro, em razão da contratação de mão-de-obra adicional. Na área de Tecnologia da Informação, há deficiência na gestão das informações dos afastados.

## 4.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA SOLUÇÃO

Tendo em vista os registros e controles deficientes vinculados apenas a feedbacks dos próprios afastados, com baixa padronização dos procedimentos pelas áreas de Saúde das unidades de negócio, que acarreta inconsistências na consolidação das informações dificultando a interpretação de dados e informações para as decisões, agravadas pela baixa capacitação técnica das pessoas, foram formuladas duas alternativas de estratégia para solução do problema:

Alternativa 1: Padronização na condução da gestão dos colaboradores afastados, demitidos e aposentados pelas áreas de Saúde e Recursos Humanos com as unidades de negócio frente a Lei nº 9.656/98

Justificativa – Estar em conformidade com a Legislação vigente e garantir o mesmo tratamento a todos os colaboradores afastados, demitidos e aposentados

Alternativa 2: Implementar controle e monitoramento de registros e custos de afastados, analisando suas principais deficiências

Justificativa – Importante rever se os custos com afastados, demitidos e aposentados, ocasionam impacto na precificação e apurar custos administrativos atrelados à gestão de desligados, afastados e demitidos e que continuam gerando despesas atreladas a lei 9656/98 e resultante das deficiências de gestão e controles e traçar plano de ação para mitigação destes custos.

A escolha da estratégia para a solução do problema teve por base a avaliação das duas alternativas, com base nos critérios de benefícios, inovações, impactos, custos/investimentos e prazos (Johnson, Scholes & Whittington, 2007), conforme consta na tabela 3.

Tabela 3

### Critérios de avaliação das alternativas

Alternativas de estratégia	Benefícios	Inovações	Impactos	Custos/ Investimentos	Prazo
1	Estabelecer processos e controles de forma imediata. Estruturar infra para futuros casos. Indicadores e controles contribuição para decisões baseadas em fatos e dados e não mais em suposições. Mitigação de riscos junto a entidades de Classe.	Indicadores de controle em tempo real	Imediato pois já teríamos casos potenciais para extinção / mitigação de despesas. Impacto tático / operacional por rever processos	Consultoria especializada em Previdência Social para mapeamento e análise dos casos	Dez/21 como primeiro ciclo



2	Mapeamento aprofundará na realidade dos casos, trazendo a real situação, oportunidades e limitações de ações. Capacitação trará melhor processo de gestão; Indicadores e controles contribuição para decisões baseadas em fatos e dados; Análise de estudos atuariais demonstrará real impacto na companhia e possibilidades de traçar ações estratégicas de impacto de médio e longo prazo.	Indicadores de controle em tempo real.	Atuais e futuros, por meio das diretrizes para alinhar procedimentos internos, capacitação das lideranças envolvidas e clareza de papéis. Imediatos com ações em 2021, colaborando para a minimização de reconhecimento no balanço patrimonial como reflexo das primeiras ações. Impactos futuros (2022) - mudando as diretrizes de Assistência Médica frente aos demitidos e aposentados.	Consultoria especializada em Previdência Social para mapeamento e análise dos casos; Treinamentos / Capacitação	Dez/21 como primeiro ciclo
---	--	--	--	---	----------------------------

**Nota:** Elaborada pelos autores

#### 4.3 SOLUÇÃO ADOTADA

Após a avaliação a solução adotada passou a ter a seguinte redação: “Padronização na condução da gestão dos colaboradores afastados, demitidos e aposentados pelas áreas de Saúde e Recursos Humanos, em conjunto com as unidades de negócio, além da implementação de controle e monitoramento do processo de gestão de afastados, demitidos e saídos da companhia. Integrar custos com afastados, demitidos e aposentados na precificação dos produtos. Compensar a perda de *know-how* com programas de treinamentos visando redução de sobrecarga e stress. Rever acordos coletivos de trabalho de cada localidade para verificar estabilidades e particularidades de retenção da população envolvida e buscar a mitigação de riscos até dezembro 2021.”

#### 4.4 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados para o primeiro ciclo pós implementação da solução definida tem como expectativa, de obter a redução das despesas administrativas em no mínimo 10% em relação ao valor reconhecido em Balanço Patrimonial de 2020 (R\$ 17,7 milhões); beneficiando a Empresa como um todo. Além disto, ter liquidados os contratos de afastados em situações irregulares, com um impacto positivo para a Unidade de Negócio. Espera-se ter realizado a capacitação de 100% das equipes de Saúde, Segurança e Recursos Humanos sobre os novos processo, com papéis e responsabilidades bem definidas.

#### 4.5 RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS

Os recursos e capacidades necessários são aqueles necessários para dar suporte à solução do problema, sem a qual esta seria produtiva ou mesmo se inviabilizaria (Barney & Hesterly, 2017) conforme detalhados na tabela 4. Os recursos são tipificados em tangíveis e intangíveis, dada a sua natureza. Já as capacidades são as habilidades inerentes às pessoas que realizam as mudanças necessárias para a alteração da situação atual.

Tabela 4

**Recursos e capacidades para a solução do problema**

Recursos e capacidades				
		Existentes	A desenvolver	A adquirir
RECURSOS	Tangíveis	- Estrutura de TI		
	Intangíveis	- Software (SOC) de registro da descrição do afastamento - Disponibilidade de Orçamento - Mão-de-obra disponível Existência de controle básico dos afastados	- Dashboard (Power BI) de indicadores de controle - Integração do software SOC com o Power BI	- Consultoria Jurídica especializada
CAPACIDADES		- Conhecimento do problema - Conhecimento da legislação por parte da área de Segurança do Trabalho - Profissionais da área jurídica com alta capacitação técnica	- Capacitação sobre a legislação específica e sua implicação para as áreas de RH e lideranças das unidades.  - Capacitação o time de TI para integrar os softwares SOC e Power BI  - Capacitação RH e gestores para manuseio e interpretação do Dashboard	

**Nota:** Elaborada pelos autores

## 4.5 PLANO DE AÇÕES

Esta etapa tem como objetivo definir as ações necessárias para a obtenção dos recursos e capacidades, com a clarificação de papéis, responsabilidades e prazos (Lisboa & Godoy, 2012). A tabela 5 detalha o plano com as respectivas ações.

Tabela 5

**Detalhamento do plano de ação**

PLANO DE AÇÕES DO PROBLEMA						
Recursos e capacidades	O que fazer	Como fazer	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos	R\$
Consultoria Jurídica especializada	Contratar empresa especializada em gestão de afastados para mapeamento e análise dos dados frente a lei 9656/98	BID via área de Compras e análise técnica pelo Jurídico interno.	Representante Compras e RH	Compras, RH, Segurança e Medicina do trabalho	30 dias	R\$ 3.430,00 ( <i>success fee</i> ) por caso concluído (potencial = 131 casos) = R\$458.500,00 em 2 anos
Dashboard (Power BI) de indicadores de controle	Definir e desenvolver indicadores de RH para acompanhamento e	Desenvolver na ferramenta Power BI	Representante RH e Jurídico	Compras, RH, Segurança e Medicina do trabalho, TI	30 dias	0

	controle dos afastados					
Integração do software SOC com o Power BI e Folha	Integrar Indicadores de Afastados a Folha / SOC / PBI para buscar dados em tempo real	Criar interface entre BI/Folha/SOC	Representante RH / TI	RH e TI	60 dias	0
Capacitação sobre a legislação específica e sua implicação para as áreas de RH e lideranças das unidades.	Capacitar representante de RH em legislação pertinente e transmitir <i>know How</i> adquirido com a consultoria sobre afastados, demitidos e aposentados.	Workshop	Representante Jurídico	RH e Jurídico	20 dias	0
Capacitar o time de TI para integrar os softwares SOC e Power BI	Capacitar utilização da ferramenta Power BI quanto aplicação e interface com SOC	Treinamento online	Representante consultoria SOC / PBI	TI / RH	5 dias	R\$ 5.000,00
Definição e implementação de procedimento interno de gestão dos afastados	Estruturar processo e capacitar representantes de RH, Segurança e Saúde e Lideranças para gestão dos afastados e ampliar relatório de resposta para os novos casos de afastamento.	Treinamento online	Representante Jurídico / TH / Corretora Plano de Saúde	Lideranças, RH e áreas de Saúde das Unidades de Negócio	20 dias	0
Capacitar RH e gestores para manuseio e interpretação do Dashboard	Capacitar usuários para manuseio análise e extração de relatórios no Power BI	Treinamento online	Representante RH e Jurídico	RH, Lideranças e Jurídico.	10 dias	0
Rever modelo de custeio de Plano de A.Médica	Verificar possibilidades de eliminação da contribuição fixa do titular para a mitigação do passivo frente lei 9.656	Reuniões de estudos	RH Corporativo	Financeiro / Jurídico / RH	60 dias	0
Total						R\$ 454.330,00

**Nota:** Elaborada pelos autores

#### 4.6 PREVISÕES SOBRE INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS

A expectativa inicial no primeiro ano de implementação do projeto é de proporcionar, no mínimo, uma economia de 13% em relação as despesas decorrentes de afastados, demitidos e aposentados, partindo do princípio que isto será possível frente a urgência da solução, gerando estes *quick wins* de maneira quase imediata, conforme tabela 6.

Tabela 6  
**Estimativas de Custos e Retornos**

DESCRIÇÃO	2.020	2.021												VARIÇÃO 2021		
	Saldo em Mil R\$	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	REAL	ORÇ 1	VAR
	Dez/20	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	PROJ OUT	PROJ NOV	PROJ DEZ			
Benefícios dos afastados	90	90	90	90	86	83	79	75	75	73	73	73	73	960	1.078	-
Despesas Adm Lei.9.656/98	12.994												12.864	12.864	14.294	1.429
Despesas Adm Afastados	4.733												4.253	4.253	5.206	954
Despesas com Rescisões		-	-	-	35	18	21	18		28				120	-	120
Despesas Consultoria					21	14	21	21						75	-	75
Evolução despesas	17.817	90	90	90	141	115	121	113	75	101	73	73	17.190	18.272	20.578	2.306
REDUÇÕES					6	4	6	6		2				24	131	18%
QUADRO INICIAL		131	131	131	125	121	115	109	109	107	107	107	107			-13%

**Nota:** Elaborada pelos autores. Despesas Adm. Lei.9.656/98 - Estimativa Real 2021 - com 10% de inflação e previsão de 10% de economia após ações do projeto. Despesas Adm. Afastados - Estimativa Real 2021 - com 10% de inflação e previsão de 18 % de economia após ações do projeto. Orçamento 2021 (Valores a serem confirmados).

#### 4.7 FONTES DE FINANCIAMENTO

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

#### 4.8 ANÁLISE DOS RISCOS

Foram identificados riscos de baixa e média intensidades em relação à utilização da contratação da Consultoria Jurídica especializada, como o não compartilhamento do conhecimento interno, o que tornaria a J Macedo refém desta Consultoria, e o outro risco seria da J Macedo mudar a decisão em relação ao investimento com a consultoria (Carvalho, 2018). Os dois riscos representariam um alto impacto pela não disponibilidade deste recurso. Para a sua mitigação, haveria a necessidade de capacitação interna de mão de obra.

### 5 RESULTADOS OBTIDOS

Não obstante a solução estar em andamento, já se pode contar alguns resultados parciais efetivos, demonstrando a sua viabilização.

#### 5.1 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO TRABALHO

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

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

vigente e de capacitação das áreas envolvidas, contribuíram para a manutenção desta acomodação, dificultando a adoção de ações para solução deste problema em anos anteriores.

Uma vez superada a resistência pela comprovação com dados e fatos que havia possibilidade de ação dentro da legislação vigente e com o aval sindical local e da Presidência da empresa, iniciou-se o desenvolvimento do presente trabalho.

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

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

Desta forma, para clarificar estes papéis e sedimentar a implementação da solução, foram definidas quatro prioridades, quais sejam: a) estabelecimento de procedimentos-padrão para a condução dos afastados, demitidos e aposentados frente às expectativas da lei 9656/98; b) implantação de controle e monitoramento do processo; c) capacitar os envolvidos no procedimento e legislação vigente; e d) implementar ações redução de custos e de mitigação de riscos.

Como este projeto está delimitado às áreas de Recursos Humanos e Jurídico e à Diretoria, o resultado mais esperado é ter o procedimento de controle dos afastados devidamente implementado e monitorado de forma a garantir gestão proativa, com ações imediatas e em tempo real, até o final de 2021. Contudo, precisará ser enfrentada a restrição da legislação vigente que restringe o acesso pessoal aos afastados, além do orçamento estabelecido acabar limitando possíveis acordos.

Um fator determinante para a condução deste projeto foi o apoio da Direção da J. Macedo, pois a empresa pretendia agir há um longo tempo e somente através deste trabalho encontrou os caminhos para as mudanças. As lideranças fabris possuem interesse em saber como agir nestes casos para evitar afastamentos e custos desnecessários e a Direção, por sua vez, já está tomando as ações até aqui indicadas. Além dela, o envolvimento das lideranças está sendo de elevado comprometimento, por enxergarem ganhos iniciais rápidos e sinalizarem potencial de maiores benefícios no médio prazo (McMurray, 2003).

Uma vez que a Diretoria de Recursos Humanos referendou o projeto, as áreas de gestão de Recursos Humanos e Saúde Ocupacional, além de entenderam que este projeto será um facilitador na gestão de afastados, reconheceram também a liderança do trabalho como sendo profissional com alto nível de conhecimento e relacionamento interpessoal o que contribuiu para a agilidade da implementação das etapas, até aqui.

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

Como todos os colaboradores estão atrelados ao Programa de Participação nos Resultados da empresa, que estabelece recompensa uma vez atingido os resultados estabelecidos para o negócio, o reconhecimento virá de forma indireta.

## 5.2 ESTRATÉGIA DAS MUDANÇAS

A estratégia das mudanças (Soares, Cerqueira & Lacerda, 2016) segue na direção de “Implementar, padronizar, estabelecer controles e monitoramento do processo de gestão de afastados, demitidos e aposentados da empresa, capacitando as áreas envolvidas neste novo processo clarificando papéis e responsabilidades, de tal forma a sensibilizar os gestores frente a importância da gestão pro ativa desta população a regularizar os contratos (Payne, Fineman & Wall, 1976) , obter a redução das despesas administrativas em no mínimo 10% em relação ao valor de R\$ 17,7 milhões reconhecido em Balanço Patrimonial de 2020, bem como evitar/mitigar impactos na precificação dos produtos até dezembro de 2021. Deverá ser conduzida sob a liderança da área de Recursos Humanos, em parceria com as áreas de Segurança do Trabalho e Jurídico, para atuarem integradamente com os diretores de Unidades de Negócio e suas lideranças diretas, para multiplicar os procedimentos e controles estabelecidos e capacitá-los para a gestão das necessidades atuais e futuras frente às novas diretrizes de tratamento dos afastados, demitidos e aposentados da companhia. Reconhecer a equipe participantes do trabalho pelo atingimento dos resultados alcançados, pela Presidência e corpo diretivo da companhia, destacando a contribuição para os resultados alcançados com as mudanças, em consonância com os objetivos estabelecido no Plano de Participação nos Resultados de 2021.

## 5.3 AVALIAÇÃO

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

Um ganho importante esperado é a satisfação do cliente interno, particularmente o corpo diretivo, com a redução nas despesas administrativas dos planos de saúde, bem como com a gestão proativa, a redução de custos transacionais como a expectativa de economias no próximo cálculo atuarial da companhia a qual sinaliza boas perspectivas de solução do problema.

Em futuro próximo espera-se a consolidação dos procedimentos padronizados e indicadores para o acompanhamento em tempo real pelas Unidades de Negócio (Kerzner, 2009) e a equipe engajada e comprometida com as mudanças (Ludwig & Frazier, 2012).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

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

Este trabalho buscou trazer inovações (Zawislak, Cherubini, Tello-Gamarra, Barbieux & Reichert, 2012) na forma de capturar, analisar e monitorar os dados de colaboradores afastados, de maneira a permitir intervenções com maior brevidade, e capacitando as áreas envolvidas em aspectos legais, de tecnologia de informação e de gestão de custos.

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

Por fim, recomenda-se aos leitores que estejam em situações desafiadoras como essa que é necessário, em primeiro lugar, identificar as causas efetivas do problema e submetê-lo à discussão dos envolvidos, afetados e tomadores de decisão. As vezes o que é evidente para uma pessoa, pode não ser para outra, dado o volume elevado de demandas geradas no dia a dia do ambiente empresarial. O foco deve ser sempre o cliente, seja ele interno ou externo, lembrando que ao final, o impacto da solução deve sempre resultar em alguma vantagem para o produto ou serviço oferecido ao consumidor. Estar pronto para negociar também é uma postura necessária, pois as chances de êxito aumentam através do envolvimento dos colaboradores e parceiros externos, no caso de consultorias e empresas de capacitação.

## REFERÊNCIAS

- Abitrigo. (2021). Produção Mundial de Trigo – 2017 a 2021. Recuperado em 10/09/2021 de <http://www.abitrigo.com.br/categoria-estatisticas/farinha-de-trigo/>
- Aken, J. V., Berends, H. & Bij, H. V. D. (2012). *Problem-solving in organizations*. 2. ed. New York: Cambridge University Press.
- Bardin, Laurence. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, Jay B.; Hesterly, William S. (2017). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 5 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Carvalho, Fábio C. A. (2018). 2 ed. *Gestão de projetos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Collis, Jill; Hussey, Roger. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- CONAB. (2021). Safra brasileira de grãos – 2021. Recuperado em 14/09/2021 de <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/graos>
- Flick, Uwe. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Lisboa, Maria da Graça P. & Godoy, Leoni P. (2012). Aplicação do método 5w2h no processo produtivo do produto: a joia. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, Florianópolis, SC, Brasil, 4(7), pp. 32-47.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotter, J.P. (2013). *Liderando mudanças*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lei nº. 9.656, de 24 de julho de 1998 (1998). Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19656compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19656compilado.htm)
- Ludwig, Timothy D. & Frazier, Christopher B. (2012). Employee Engagement and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(1), pp. 75-82. <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619439>.

- McMurray, Adela J. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*, v.3, n.1/2. p.1-8.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de [https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro\\_Metodologia\\_trabalhos\\_praticos.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf)
- Payne, R. L.; Fineman, S. e Wall, T. D. (1976). Organizational climate and job satisfaction: a conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, v.16, n.1. p.45-62.
- Pimentel, Ruderico F. (2004). *Gestão, estratégia e considerações sobre a nova teoria da firma*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense.
- Porter, Michael E. (2001). 19. ed. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Soares, Priscila F., Cerqueira, Christina F. S. & Lacerda, Daniel, P. (2016). Implantação da mudança organizacional: proposta de artefato a partir de uma aplicação em uma instituição do setor de imunobiológicos. *BASE*, 13(4), pp. 345-362.
- Williamson, Oliver E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, p. 269-296.
- Zawislak, P. A., Alves, A. Cherubini, Tello-Gamarra, Jorge, Barbieux & Reichert, Denise F. M. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction capability. *Journal of technology management & innovation*, 7(2), pp. 14-27.