

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE APURAÇÃO E
GESTÃO DE CUSTOS. Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de
diagnóstico por imagem**

PATRÍCIA DOS SANTOS MOREIRA DE MAGALHÃES

FLORIANÓPOLIS

2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE APURAÇÃO E
GESTÃO DE CUSTOS. Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de
diagnóstico por imagem**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências, orientada pelo Professor Dr. Pedro José von Mecheln.

FLORIANÓPOLIS

2008

PATRICIA DOS SANTOS MOREIRA DE MAGALHÃES

SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE APURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS. Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de diagnóstico por imagem

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 18, dezembro, 2008.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

Presidente: Pedro José von Mecheln, Dr.
Orientador

Professor: Luiz Alberton, Dr.
Membro

Professor: Nivaldo João dos Santos, Msc.
Membro

*Dedico este trabalho á minha família.
A meus pais, Ilma e Antônio, a meus irmãos
Priscila, Pâmela, Penélope e Patrick, a minha
pequenina Pietra e ao meu querido esposo Edgar
José de Magalhães.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida, por estar sempre presente, pelas oportunidades que me tem concedido, e pela força para enfrentar tantas provas impostas, sem Ele nada seria possível.

Aos meus pais que estiveram sempre presentes, e graças à eles hoje estou aqui;

Ao meu grande amor “Dega”, que sempre me incentivou e esteve sempre ao meu lado;

Ao meu orientador professor Pedro José von Mecheln pelo apoio e compreensão dispensados na elaboração deste trabalho;

Aos meus colegas, pelos momentos que passamos juntos, levarei comigo as muitas amizades que conquistei durante esta caminhada;

Enfim, à todos aqueles que de alguma forma ou outra contribuíram para a realização deste trabalho, minha eterna gratidão!

RESUMO

MAGALHÃES, Patrícia dos Santos Moreira. **Sistema de informação como ferramenta de apuração e gestão de custos. Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de diagnóstico por imagem.** 2008. 65 folhas. Monografia (Ciências Contábeis) Orientador Pedro José Von Mecheln – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2008.

Com o crescimento dos serviços na área da saúde e a grande concorrência se faz necessário à adoção de um sistema de informações que sirva de ferramenta de gestão de custos, apurando os verdadeiros custos dos serviços prestados, de acordo com a visão dos gestores para a tomada de decisões. O presente trabalho tem como objetivo abordar a importância que um sistema de informação para os gestores de uma empresa de diagnóstico médico por imagem. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre sistemas de informação, gestão de custos, classificação de custos e métodos de custeio. Para identificar a importância de um sistema de informação, foi realizado um estudo de caso, numa empresa prestadora de serviços de diagnóstico médico por imagem de Florianópolis. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas, aplicadas aos colaboradores de cada setor e pesquisa documental. Foi utilizado o método de custeio RKW, para apurar os custos e obter as informações desejadas pelos gestores para a tomada de decisão.

Palavras chaves: Método de custeio RKW, sistemas de informação, gestão de custos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Métodos de custeio.....	23
Figura 2 – Custeio por absorção – empresas prestadoras.....	24
Figura 3 – Diferença entre o sistema tradicional e o ABC.....	28
Figura 4 - Organograma empresa Diagnostic.....	36
Figura 5 – Fluxo do paciente para realização do exame.....	37
Figura 6 – Fluxo após a realização do exame.....	38
Figura 7 – Interação entre os centros de custo	42

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Critérios de rateio para custos e despesas.....	43
Quadro 2 – Critérios de rateio para alocação aos centros produtivos	44
Tabela 1 – Dados utilizados para os critérios de rateio	44
Tabela 2 – Rateio energia elétrica.	47
Tabela 3 – Rateio água e esgoto	48
Tabela 4 – Rateio imposto predial territorial urbano.....	49
Tabela 5 – Rateio serviço de limpeza e vigilância	50
Tabela 6 – Rateio de assistência médica.	51
Tabela 7 – Rateio de alimentação.....	52
Tabela 8 – Rateio das despesas financeiras.....	53
Tabela 9 – Custo total dos centros administrativos	54
Tabela 10 – Custo total dos centros de apoio	55
Tabela 11 – Custo total dos centros de produtivos.....	56
Tabela 12 – Custo total dos centros de custos.....	57
Tabela 13 - Transferência dos custos dos centros de custo de apoio para os centros produtivos.	58
Tabela 14 – Transferência dos centros de custos administrativos para os centros produtivos.....	58
Tabela 15 - Apuração do custo final nos centro produtivos.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC - Activity-based costing

C.C.– Centro de custo

IPTU - Imposto.C – Centro de custo

ONA - Organização Nacional de Acreditação

RKW - Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit

SUS – Sistema Único de Saúde

TOC – Teoria das restrições

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 METODOLOGIA.....	15
1.5 LIMITAÇÕES	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	18
2.1.1 Sistema de informação contábil.....	19
2.2 GESTÃO DE CUSTOS.....	20
2.3 TERMINOLOGIA NA CONTABILIDADE DE CUSTOS	21
2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS	22
2.5 MÉTODOS DE CUSTEIO.....	22
2.5.1 Custeio por absorção	23
2.5.2 Custeio direto ou variável.....	25
2.5.3 Custeio baseado por atividade	26
2.5.3.1 Atividades.....	28
2.5.3.1 Direcionadores de recurso e de custo	29
2.5.4 Custeio integral.....	29
2.5.5 Custeio RWK ou centro de custos.....	30
2.5.6 Teoria das restrições (Theory of Constraints - TOC)	30
2.6 CUSTO DE SERVIÇOS	31
3 ESTUDO DE CASO	33
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	33
3.1.1 Mamografia	33
3.1.2 Densitometria Óssea.....	34
3.1.3 Ultra-sonografia.....	34
3.1.3.1 Ultra-sonografia Doppler.....	35
3.1.4 Raio X.....	35
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	36
3.3 FUNCIONAMENTO DA EMPRESA	37
3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO UTILIZADO	38
3.5 MÉTODO DE CUSTEIO.....	41
3.5.1 Critérios de rateio	42
3.6 IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS DE CADA SERVIÇO	45
3.7 APURAÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS	46
3.7.1 Rateio da despesa de energia elétrica	46
3.7.2 Rateio da despesa de água e esgoto	47
3.7.3 Rateio do Imposto predial territorial urbano	48
3.7.4 Rateio da despesa do serviço de limpeza e vigilância	49
3.7.5 Rateio da despesa com assistência médica.....	50
3.7.6 Rateio da despesa com alimentação	51

3.7.7 Rateio das despesas financeiras	52
3.7.8 Apuração de custos por centro.....	53
3.7.8.1 Apuração do Centro de Custo Administrativo	53
3.7.8.2 Apuração do Centro de Custo Apoio.....	54
3.7.8.3 Apuração dos Centros de Custos Produtivos.....	55
3.7.8.4 Valor Consolidado por Centro de Custo	56
3.7.9 Apuração de custo final dos centros produtivos	57
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	61
4.1 CONCLUSÃO.....	61
4.2 RECOMENDAÇÕES.....	63
REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas encontram-se num cenário de constantes mudanças, no qual a competição é cada vez mais acirrada e agressiva entre os concorrentes, sendo necessário que elas sejam cada vez mais eficientes na hora de ofertar seus bens e serviços. Para alcançar a eficiência é necessário que se tenha em vista as mudanças das preferências dos consumidores, da tecnologia, caso contrário certamente as empresas que não buscarem melhorias em seus processos enfrentarão dificuldades nos novos tempos.

Esta concorrência provoca diminuição na rentabilidade das empresas, acarretando cada vez mais a diminuição dos gastos e o aumento da produtividade, sem abrir mão da qualidade, requisito fundamental para o crescimento da empresa.

Segundo Vanderbeck e Charles (2001), o serviço é um benefício intangível que não pode ser guardado ou armazenado, ou seja, não é colocado em estoque, entretanto existem serviços que necessitam de alguma matéria-prima para que possam ser executados, como por exemplo, uma empresa que presta serviços de ultra-som. Ela necessita de gel, papel para limpeza do paciente após o exame, entre outros materiais. Mas de uma forma geral as empresas prestadoras de serviços possuem pouco ou nenhum estoque.

Para as empresas prestadoras de serviços, a contabilidade de custos pode ser importante para os gestores, pois é uma ferramenta capaz de produzir informações para controle, planejamento e tomadas de decisões. Dentre os diversos tipos de empresas e segmentos econômicos, esta pesquisa aborda questões de uma empresa prestadora de serviços de diagnóstico médico por imagem.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

O mercado atual vem crescendo muito e a grande competitividade faz com que as empresas já não estipulem seus preços apenas por seus custos diretos e indiretos incorridos, mas também pelos preços praticados pelo mercado.

Assim, para um maior desempenho, os gestores necessitam de maior controle das empresas e, para que isto seja possível, é necessário obter informações eficientes para que sejam tomadas as decisões adequadas.

Segundo Martins (2003, p.22), “o conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não é rentável, se é possível reduzi-lo (custos)”.

As entidades da área da saúde utilizam recursos humanos e materiais hospitalares, equipamentos, instalações e tecnologia, estrutura esta que naturalmente representam custos.

Sendo assim, tanto a concorrência quanto as políticas econômicas exigem que as empresas deste ramo mantenham um sistema de informação de custos para possibilitar o controle de seus processos e serviços, para que seja possível o equilíbrio entre os custos, despesas e receitas. Isto faz com que as empresas tenham continuidade na prestação de serviço no mercado atual e tenham condições de oferecer serviços de diagnóstico médico por imagem em alto nível, tomando as decisões baseadas nas informações por um sistema de custos.

Diante disso, formulou-se a pergunta de pesquisa: Qual a importância da utilização de um sistema de informação para apuração e gestão de custos para uma prestadora de serviços de diagnóstico médico por imagem?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente trabalho consiste em evidenciar, como a apuração e a gestão de custos podem auxiliar na tomada de decisão através de um sistema de informação para uma empresa de serviços de diagnóstico médico por imagem,

Com base no objetivo geral, elaboram-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o sistema de informação utilizado atualmente pela empresa prestadora de serviços de diagnóstico por imagem;
- Descrever atividades de uma empresa prestadora de serviços de diagnóstico por imagem;
- Identificar os insumos utilizados para a prestação de cada serviço, classificando-os em direto e indireto;
- Apurar os custos por centro de custos de uma empresa prestadora de serviços de diagnóstico por imagem;

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente o mercado faz com que as empresas possuam uma gestão estratégica para poder enfrentar a competitividade do mercado, por este motivo deve-se utilizar todas as ferramentas de gestão possíveis para tornar-se mais eficaz e eficiente, já que o foco principal das organizações é a atividade fim e para isso é necessário que os gestores tenham conhecimento de seus gastos para poderem melhor administrá-los.

Segundo Vanderbeck e Nagy (2003, p.13), “a contabilidade de custos fornece dados detalhados sobre custos que a gestão precisa para controlar as operações atuais e planejar para o futuro”.

A contabilidade de custos é uma ferramenta de grande importância para os gestores da empresa, pois ela irá demonstrar os valores gastos em cada serviço executado. Com isto o gestor poderá acompanhar todos os desembolsos, bem como os desnecessários, e poderá determinar seus custos fixos e analisar os custos variáveis, de grande valia no auxílio aos controles das operações, como também nas decisões e planejamento.

Assim, a implantação de um sistema de informação para uma empresa prestadora de serviços de diagnóstico médico por imagem permitirá aos gestores da empresa uma visão mais

ampla dos custos e sua rentabilidade, para posteriormente minimizar gastos desnecessários e melhoramento na tomada de decisão.

1.4 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória. Segundo Gil (1999, apud RAUPP E BEUREN, 2006, p.80), “pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato”. Para Andrade (2002, apud RAUPP E BEUREN, 2006, p.80), “ressalta algumas finalidades primordiais, como: proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilitar a delimitação do tema de pesquisa, orientar a fixação dos objetivos e formulação das hipóteses” Esta pesquisa busca o aprofundamento sobre os métodos de custeio para uma empresa de prestação de serviços diagnósticos médicos por imagem, a fim de disponibilizar melhorias na gestão de custos.

Quanto ao problema formulado, esta pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. Qualitativa no sentido de contribuir para uma possível mudança no processo de gestão de custos da empresa prestadora de serviços de diagnóstico médico por imagem. De acordo com a Richardson (1999, RAUPP E BEUREN, 2006, p.90) a pesquisa qualitativa pode “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, (o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos) e quantitativa, pois empregará dados estatísticos. A abordagem quantitativa de acordo com Richardson (1999, RAUPP E BEUREN, 2006, p.92),

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Quanto aos procedimentos esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. O estudo de caso, de acordo com Gil (1999, p. 73, apud RAUPP E BEUREN, 2006, p.84), “o estudo de caso é caracterizado pelo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

O estudo de caso foi realizado numa empresa prestadora de serviços de diagnóstico por imagem que passa por um processo de implantação de um sistema de informação. Os dados foram coletados através de pesquisa documental de fontes primárias que são os relatórios e balancetes gerenciais, que foram examinados e analisados. Foram feitas entrevistas com os gestores e funcionários da organização, para obter informações sobre o processo de implantação do sistema, bem como observações diretas.

As definições utilizadas para embasar os métodos de custeio possíveis para uma empresa prestadora de serviços de diagnóstico médico por imagem foram obtidas através de pesquisa bibliográfica.

1.5 LIMITAÇÕES

O estudo de caso limita-se em estudar a empresa prestadora de diagnóstico médico por imagem, situada em Florianópolis.

Faz-se um estudo sobre os custos para a realização de exames de ultra-sonografia, densitometria óssea, mamografia e raio-X.

Como a empresa em estudo realiza diversos tipos de ultra-sonografia (ultra-sonografia de abdômen inferior, de abdômen total, de mamas, de órgãos e estruturas entre outros), e da mesma forma ocorre com a densitometria óssea, mamografia e raio-X, optamos em simplificar os resultados demonstrando em apenas quatro grupos através de planilha eletrônica, os custos totais de cada grupo, pois a empresa estudada ainda está em processo de implantação do sistema de apuração de custos.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto de quatro capítulos. No capítulo 1 apresenta-se a introdução, o tema e o problema, logo após os objetivos, justificativa, metodologia e a limitação da pesquisa.

O capítulo 2 traz a fundamentação teórica aplicada na pesquisa, com conceitos de sistema de informação, gestão de custos, terminologias na contabilidade de custos, classificações dos custos e os métodos de custeio.

No capítulo 3, apresentam-se os aspectos do estudo de caso de uma prestadora de serviços de diagnóstico médico por imagem caracterizando brevemente a empresa estudada, e a seguir as informações obtidas com a aplicação do método de custeio RKW, através de um sistema de informação de custos.

Finalizando, são dadas as conclusões feitas sobre o trabalho, algumas recomendações para trabalhos futuros e por fim as referências utilizadas em todo o desenvolvimento do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas considerações pertinentes à sistemas de informação, evolução da contabilidade de custo e métodos de custeio.

2.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informação são constituídos de pessoas, recursos tecnológicos, materiais e financeiros, organizados de forma a processar dados e resultar em informações.

De acordo com Padoveze (2004), Sistema de Informação pode ser definido como um conjunto de recursos materiais, tecnológicos e financeiros que agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, os sistemas de informação são classificados em sistemas de informação de apoio e sistemas de informação e gestão.

Os sistemas de informação de apoio às operações são utilizados para o planejamento e controle das áreas operacionais da empresa, como, por exemplo, controle de estoque, planejamento e produção de compras e etc.

Já os sistemas de informação de apoio à gestão são aqueles ligados a parte econômico-financeiro da empresa, auxiliando as áreas administrativas e financeiras no desenvolvimento do planejamento, avaliação e controle da empresa, como por exemplo, aos sistemas de informação contábil e sistemas de custos.

Para o sucesso de um sistema de informação é necessário treinamento das pessoas que o alimentam, pois é a partir do trabalho delas que são geradas as informações utilizadas para a formação dos relatórios, destinado à administração para a tomada de decisões.

A implantação de um sistema de informação requer primeiramente uma atenção na sua escolha, pois este deve atender as necessidades do usuário e o treinamento das pessoas que alimentam, para que os dados colhidos sejam fidedignos.

É necessário à preocupação ainda com o custo e seu benefício, pois de acordo com Martins (2003 p.359):

Cada informação provoca um gasto (nenhuma é gratuita) e pode trazer um benefício. Essa relação entre gasto e benefício precisa ser muito bem avaliada na hora da implantação do sistema, e mesmo depois, durante todo o seu funcionamento. Diariamente, são encontrados inúmeros relatórios com números e dados que acabam por nunca virar informação, ou então jamais trazem qualquer benefício, mas continuam a ser produzidos em série tão somente porque no modelo inicial estavam previstos.

2.1.1 Sistema de informação contábil

A contabilidade pode ser considerada como um “banco de dados”, pois ela reúne todas as informações sobre as transações da empresa, e o sistema de informação contábil representa uma ferramenta para agilizar o acesso e a guarda destas informações. O ambiente atual exige que as empresas acessem suas informações mais rapidamente e com precisão para alcançar o sucesso em suas decisões.

Padoveze (1997, p. 37),

Conforme definem a CVM (Comissão de Valores Mobiliários e o IBRACON (Instituto Brasileiro de Contadores), “A Contabilidade é, objetivamente, um Sistema de Informação e Avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica e financeira, física e de produtividade, com relação à entidade, objeto de contabilização. Os objetivos da Contabilidade, pois, devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, aquilo que o usuário considera como elementos importantes para seu processo decisório” Esta conceitualização é importante para entendermos os objetivos e a abrangência do Sistema de Informação Contábil.

O sistema de informação contábil quando integrado às demais áreas da empresa possibilita o acesso dos dados em qualquer momento, obtendo assim a situação real da empresa, sendo imprescindível à consciência das pessoas envolvidas no processo de lançamento, que as informações devem ser confiáveis, pois é através delas que os gestores tomam suas decisões.

2.2 GESTÃO DE CUSTOS

A contabilidade de custos teve início após a Revolução Industrial, pois até este fato a contabilidade financeira era utilizada para estabelecer os controles monetários, físicos e avaliação dos resultados. A partir do desenvolvimento das indústrias, deparando-se com a complexidade da produção, a contabilidade de custos passou a se preocupar com o valor dos estoques.

O valor do Estoque dos produtos existentes na empresa, fabricados por ela, deveria então corresponder ao montante que seria o equivalente ao valor das “Compras” na empresa comercial. Portanto, passaram a compor o custo do produto os valores dos fatores de produção utilizados para sua obtenção, deixando-se de atribuir aqueles outros que na empresa comercial, já eram considerados como despesas no período de sua incorrência: despesas administrativas, de vendas e financeiras (MARTINS, 2003, p. 20).

O surgimento das indústrias trouxe à tona a necessidade da determinação de resultados obtidos pelas entidades em função do custo de sua fabricação e venda de seus produtos. A técnica de gestão que proporciona estas informações é chamada de Contabilidade de custos, entendida como “parte integrante da Contabilidade, é considerada como uma ciência. É muito difícil dissociarmos uma da outra. A contabilidade de Custos é um instrumento disponível poderoso porque utiliza em seu desenvolvimento, os princípios fundamentais da ciência contábil.” (LEONE, 1997, p.27).

A contabilidade de custos tem como objetivo fornecer aos diferentes usuários informações de custos aos diversos níveis gerenciais. De acordo com Leone, 1997, p.20, “os estudiosos classificaram em três grandes grupos: informações que servem para a determinação da rentabilidade e do desempenho das diversas atividades da empresa, informações que auxiliem a gerência a planejar, controlar e administrar o desenvolvimento das operações e por último informações para a tomada de decisões.

Qualquer atividade que manipule valores está sujeita ao controle dos custos. Desde o pequeno agricultor até o microempresário e a grande empresa necessitam de controle de custos. O lucro ou excedente da receita sobre o custo (no sentido amplo) representa, na maioria das vezes, uma questão de sobrevivência empresarial. Por isso, se a empresa não souber quanto custa, ela não saberá se está perdendo ou ganhando dinheiro. (SANTOS, 1990, p. 19).

2.3 TERMINOLOGIA NA CONTABILIDADE DE CUSTOS

Na contabilidade de custos utilizam-se terminologias como gasto, desembolso, investimento, custo, despesa e perda. MARTINS (2003) descreve:

GASTO é a compra de um produto ou serviço qualquer que gera sacrifício financeiro.

DESEMBOLSO é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço, que pode ocorrer em momento diferente do gasto.

INVESTIMENTO é o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos.

CUSTO é o gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços, ou seja, o valor dos insumos usados na fabricação dos produtos da empresa. Os custos estão relacionados com a fabricação dos produtos, sendo normalmente divididos em Matéria-Prima, Mão-de-Obra Direta e Custos Indiretos de Fabricação.

DESPESA é o valor dos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Nesta visão, os custos dos produtos vendidos pela empresa tornam-se despesas no momento da venda. Às vezes, este termo é empregado para identificar gastos não identificados com a produção, isto é, referem-se às atividades não produtivas da empresa, geralmente sendo separadas em Administrativas, Comerciais e Financeiras. O termo *overhead* é muitas vezes utilizado para descrever os custos e despesas que não podem ser alocados diretamente aos produtos.

PERDA é o valor dos bens e serviços consumidos de forma anormal e involuntária. Naturalmente, a definição do que é normal passa pelo estabelecimento de algum tipo de padrão.

2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Os custos utilizados para a produção de um produto ou serviço são classificados em custos diretos e indiretos e de acordo com volume são classificados em: custos fixos e custos variáveis.

De acordo com Martins (2003), os custos diretos são aqueles aplicados diretamente ao produto ou serviço executado, ou seja, é possível identificar a quantidade utilizada, como por exemplo, matéria-prima e mão-de-obra direta.

São considerados custos indiretos aqueles que não são possíveis alocar diretamente, sendo necessário então dividir entre os produtos ou serviços produzidos por meio de um critério de rateio com base em informações que se aproximem o máximo possível da realidade. Para este procedimento são utilizadas bases de rateio, como por exemplo, as horas trabalhadas, horas máquinas, número de requisições atendidas e áreas (MARTINS, 2003).

Os custos diretos e indiretos são reclassificados em variáveis ou fixos de acordo com a produção. Os custos variáveis aumentam ou diminuem conforme o volume de produção, ao contrário dos custos fixos que independem da produção.

2.5 MÉTODOS DE CUSTEIO

Os métodos de custeio e o processo para identificar o custo final de um produto ou serviço ou de todos os produtos e serviços finais da empresa. Dentre as metodologias pode-se citar como as mais utilizadas o custeio por absorção, custeio direto/variável, as mais antigas como o RKW, custeio integral e as mais modernas como Custeio Baseado por Atividades (ABC) e a Teoria das Restrições.

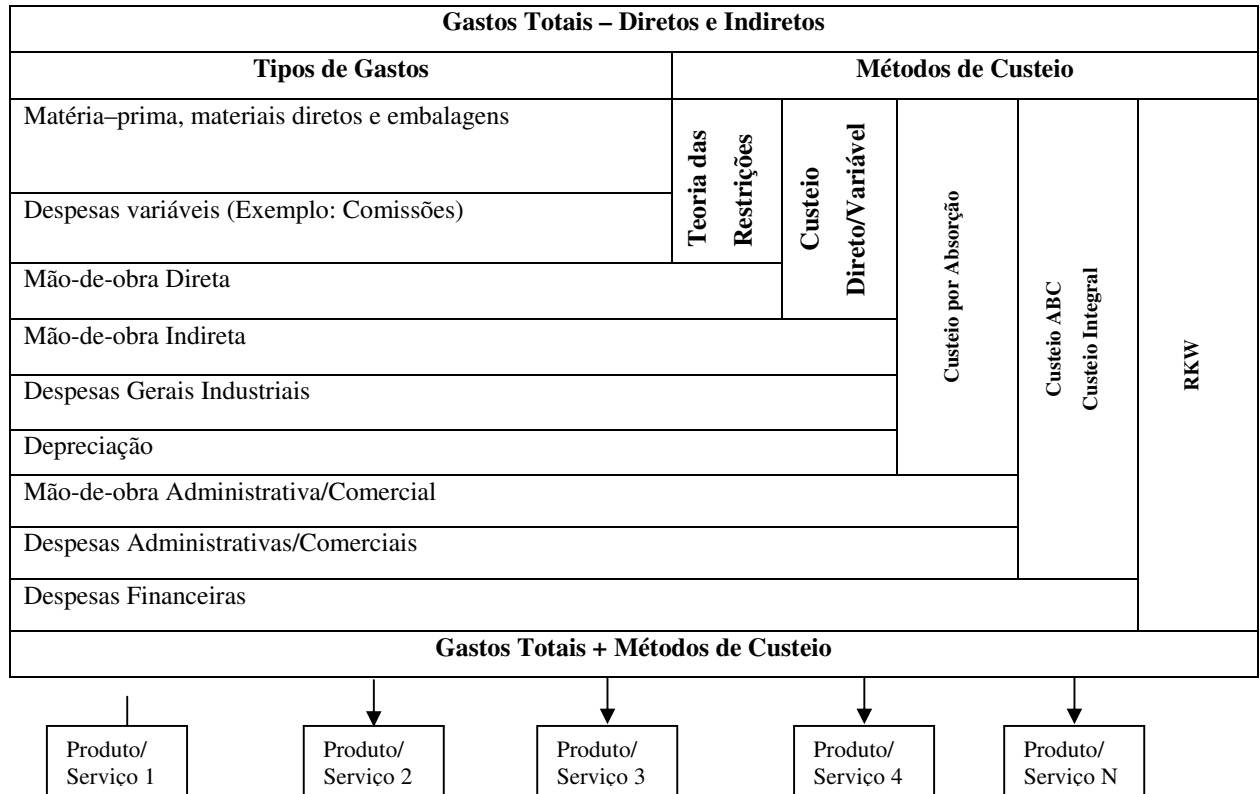


Figura 1 – Métodos de custeio.

Fonte: PADOVEZE, 2004, p.291.

A Figura 1 mostra os tipos de métodos de custeio e quais gastos relacionados a cada método de custeio apresentado.

2.5.1 Custeio por absorção

Conforme MARTINS (2003), este método consiste na apropriação de todos os custos incorridos no processo de fabricação aos produtos ou serviços. Na apuração dos custos do produto fabricado serão alocados tanto os custos diretamente vinculados aos produtos, e os indiretos, quanto os custos variáveis, e os fixos.

As despesas não são apropriadas aos produtos e os investimentos são ativados.

Para Leone (1997, p. 26), “A finalidade principal do critério é ter o custo total (direto e indireto) de cada objeto de custeio. Este custo total se destina, entre outros fins, determinar a rentabilidade de cada atividade, avaliar os elementos que compõem o patrimônio e a compor uma informação significativa no auxílio à decisão de estabelecer preços de venda dos produtos ou dos serviços.

A legislação brasileira obriga as empresas a adotarem o método de custeio por absorção para a valoração dos estoques e apuração de resultados do exercício (Lei 6.404/76).

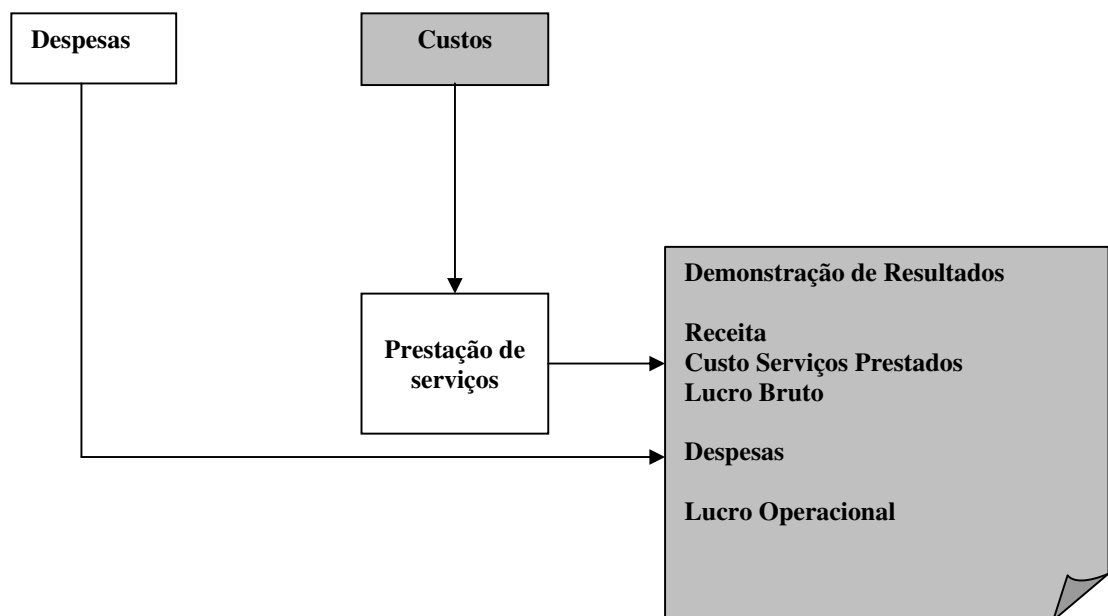


Figura 2 – Custeio por absorção – empresas prestadoras de serviços

Fonte: MARTINS (2003, p.38).

A Figura 2 mostra a apuração do resultado do exercício, de uma empresa prestadora de serviços utilizando o custeio por absorção.

Na concepção de Ching (2001, p. 30), o método de absorção possui como vantagem: reconhecer a estrutura de custos totais, já que todas as despesas, tanto diretas quanto indiretas são levadas em consideração. Todos os custos são debitados aos centros ou unidades de custos; os estoques são avaliados por seu custo total.

Como desvantagem Lima (1997, p. 37, apud, CHING, 2001, p. 30), cita:

Os critérios utilizados na alocação dos custos indiretos são arbitrários, subjetivos e sujeitos a críticas; não se classificam os custos em fixos e variáveis; os custos só podem ser calculados ao término do período contábil; os gerentes dos centros ou unidades de custos podem ser debitados com parcelas de custos sobre os quais não tem qualquer controle.

Uma vez abordada a teoria sobre método de custeio por absorção passa-se a discorrer sobre o custeio direto ou variável.

2.5.2 Custeio direto ou variável

Para Martins (2003), no custeio variável somente são alocados aos produtos e serviços os custos diretos e variáveis, consideramos nesse método os custos fixos como despesas do período, indo direto para o Resultado, o que difere este método do custeio por absorção é o tratamento dado aos custos fixos.

Com relação aos custos fixos, Martins (2003, p. 197 – 198) explica que:

Custos fixos existem independente da produção ou não daquela unidade, e acabam presentes no mesmo montante, mesmo que oscilações (dentro do limite), ocorram no volume de produção... Por não dizerem respeito a este ou aquele produto ou a esta ou aquela unidade, são quase sempre distribuídos a base de critérios de rateio, que contém, em maior ou menor grau de arbitrariedade... o valor do custo fixo por unidade depende ainda do volume, aumentando-se o volume tem-se um menor custo fixo por unidade, e vice-versa.

De acordo com Lima (1997, p. 32, apud, CHING, 2001, p. 32), o método de custeio variável possui as seguintes vantagens:

O lucro de um período não é afetado por mudanças na absorção dos custos fixos, dados de custo-volume-lucro, necessários ao propósito de planejamento de lucro; dados do lucro marginal facilitam a apreciação relativa do produto; elimina as flutuações dos lucros; permite realizar análises do ponto de equilíbrio por produto; sua aplicação é simples e rápida se comparada com o custeio por absorção.

Como desvantagens segundo Ching (2001, p.32), “sua simples aplicação também é vista como desvantagem porque considera alguns custos semivariáveis e a separação destes em parcelas fixas e variáveis; subavaliação do custo do produto para efeito de estoque”.

O custeio variável destaca-se por fornecer a margem de contribuição (receitas menos custos e despesas variáveis), que mediante seu conhecimento pode-se determinar o ponto de equilíbrio e determinação do preço de venda.

A margem de contribuição segundo Megliorini (2006, p. 114), “é o montante que resta do preço de venda de um produto depois da dedução de seus custos e despesas variáveis. Representa a parcela excedente dos custos e despesas gerados pelos produtos”.

O fator limitante deve ser observado nas empresas em conjunto com a margem de contribuição, pois assim se otimiza o recurso escasso e maximiza o resultado. Estes fatores serão necessários para os estudos da margem de contribuição pelo fator limitante para que seja tomada a decisão correta. Não havendo a presença de fatores limitantes deve se incentivar a produção e vendas do produto ou serviço que proporcione maior margem de contribuição.

Este método não é aceito para avaliação de estoques, pois ele fere os Princípios Contábeis, principalmente o Regime de Competência e a Confrontação, mas nada impede que seja utilizado internamente pela empresa. Se este método for utilizado na contabilidade durante todo o período, deverá ser feito um lançamento de ajuste para que fique de acordo com os critérios exigidos pela legislação.

2.5.3 Custeio baseado por atividade

O método de custeio baseado por atividade, o ABC (*Activity-based costing*), consiste em direcionar os custos indiretos aos produtos ou serviços através de atividades. Para cada atividade é atribuída uma forma lógica de mensurar. São utilizados os direcionadores de custos, que são forma de representar as relações entre os custos dos produtos ou serviços.

Segundo Leone (1997, p.26):

É uma forma mais sofisticada de apropriar os custos indiretos. Sua idéia básica é mostrar que as operações industriais podem ser subdivididas em atividades, tais como recepção de materiais, *set-ups*, preparação de pedidos ou ordens de produção, requisição de materiais, manutenção de máquinas e outras. Essas atividades consomem, os recursos disponíveis que são definidos como custos e despesas gerais (tratados tradicionalmente como indiretos). E os produtos e serviços consomem essas atividades.

De acordo com Martins (2003, p.295), “o ABC, ao rastrear custos por meio de direcionadores, reflete uma relação mais verdadeira, obtida mediante estudos e pesquisas, entre os quais a análise de regressão”.

Para Brinson (1991, p.25 apud CHING, 2001, p.122):

ABC reformula a maneira como as empresas gerenciam os custos. Endereça os custos da empresas para as atividades. Custo do produto é a soma do custo de todas as atividades rastreáveis baseadas na demanda da atividade. Controle de custo é focado na origem do custo, independente da unidade organizacional em que foi incorrido.

Para Padoveze (1997), define o custo por atividade é identificado através de direcionadores de custo, que são as atividades realizadas para a produção de cada produto, através de direcionadores, são alocados os custos indiretos de acordo com o consumo de cada recurso.

A metodologia do ABC para Baker (1998, p.2, apud CHING 2001, p. 112) é:

Uma metodologia que mensura o custo performance das atividades, recursos e objetos de custo. Recursos são atribuídos às atividades e atividades são atribuídas aos objetos de custo baseado no seu uso. O ABC reconhece a relação causa dos direcionadores de custo para as atividades.

Esse método por incluir as despesas administrativas e vendas, os valores obtidos pelo ABC, não são aceitos para avaliação de estoques.

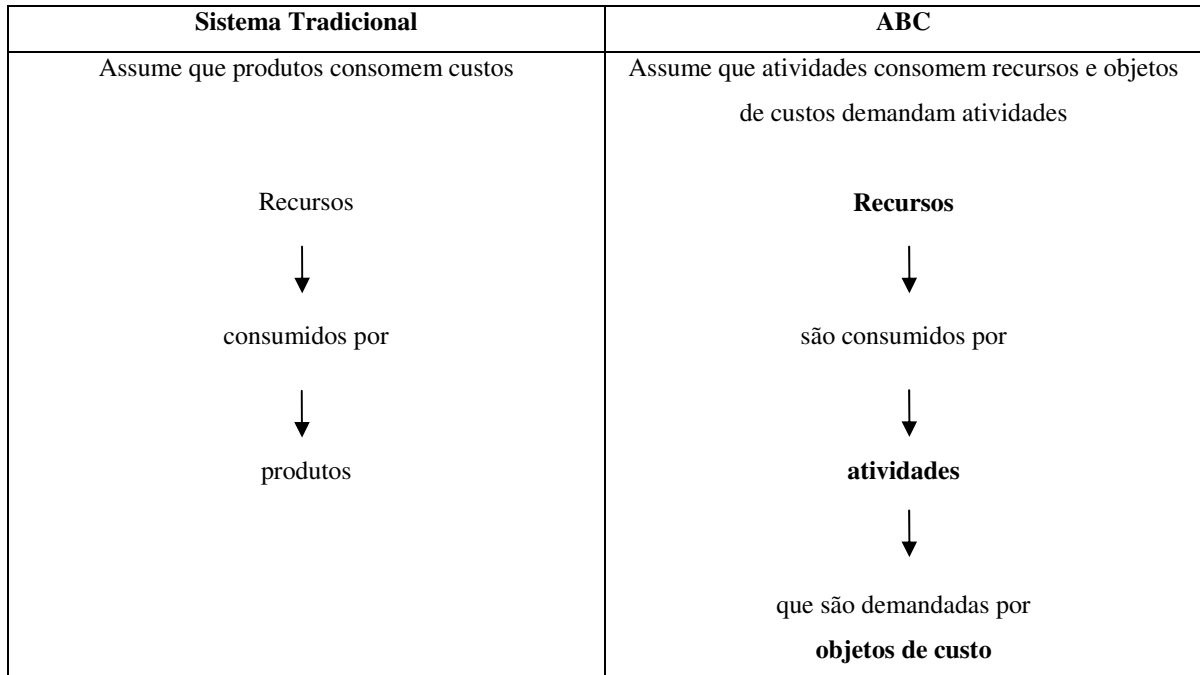


Figura 3 – Diferença entre o sistema tradicional e o ABC.

Fonte: CHING (2001 p.123).

A Figura 3 mostra a diferença entre o sistema de custeio tradicional e o ABC. No custeio baseado por atividades é possível visualizar como os recursos são consumidos pelas atividades e como essas atividades são demandadas pelos objetos de custo, enquanto que no sistema de custeio tradicional os recursos são consumidos pelos produtos.

2.5.3.1 Atividades

Para Martins (2003, p. 92), “uma atividade é uma ação que utiliza recursos humanos materiais, tecnológicos e financeiros para produzirem bens e serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho”.

Na concepção de Ching (1997, p.49, apud, CHING, 2001, p.124),

atividade é representada por um conjunto de tarefas e operações. Atividades foram escolhidas como o nível apropriado para o gerenciamento de custos. O nível de função é muito genérico e global para nele se localizarem os custos, enquanto o nível de tarefa é muito pormenorizado e insignificante.

De acordo com o mesmo autor, “qualquer coisa da qual se deseja ou necessite de uma mediada de custo separado é um objeto de custo. Uma vez determinado seu custo à pessoa irá tomar uma decisão a respeito”.

2.5.3.1 Direcionadores de recurso e de custo

Para Martins (2003, p.96), “direcionador de custo é o fator de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos seus custos”.

Existem dois tipos de direcionador: o direcionador de custo de recursos, que é a identificação da maneira como as atividades consomem os recursos e o direcionador de custos de atividades, que identifica como as atividades são consumidas pelos produtos.

2.5.4 Custeio integral

De acordo com Padoveze (2004, p. 291), “O custeio Integral é a continuidade do custeio por absorção, incluindo as despesas administrativas e comerciais”.

No método de custeio integral deve-se incluir além de todos os gastos diretos e indiretos relacionados à produção dos produtos ou serviços, as despesas administrativas e de vendas, diferentemente do custeio por absorção que não as contempla, tornando-se muito semelhante ao custeio por centro de custos.

2.5.5 Custeio RWK ou centro de custos

O método dos centros de custos ou abreviado de RKW da expressão alemã (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit)

Conforme Iubidicius, Martins e Gelbeck o método consiste em ratear, todos os produtos gastos da empresa não só os custos, mas também as despesas comerciais, administrativas e até mesmo as despesas financeiras e os juros sobre o capital próprio são incluídos.

De acordo com Martins (2003, p. 66), “na maioria das vezes um departamento é um centro de custos, ou seja, nele são acumulados os custos indiretos para a posterior alocação aos produtos (Departamento de produção) ou outros Departamentos (Departamentos de serviços)”.

O método é desenvolvido em duas fases. Na primeira, calculam-se os custos totais do período para cada centro de custos. Na segunda, os custos são alocados dos centros aos produtos.

Esse método também não é aceito para avaliação de estoque por incluir gastos que não fazem parte da fabricação do produto ou serviço.

2.5.6 Teoria das restrições (Theory of Constraints - TOC)

De acordo com Martins (2003, p.193), a Teoria das restrições “[...] trata da identificação de restrições (gargalos) dos sistemas produtivos com o objetivo de otimizar a produção nesses pontos e, assim, maximizar o lucro da empresa”.

MARTINS (2003) descreve que para este método são necessários os conhecimentos de algumas informações tais como seu fator de restrição, o conhecimento da margem de contribuição do fator limitante, o custo de mão-de-obra e custos indiretos fixos, capacidade ociosa e administração do equilíbrio do fluxo do processo.

Segundo Martins (2003 p.193):

todo sistema possui no mínimo um fator de restrição; o conhecimento do valor da margem de contribuição por unidade do fator limitante é mais importante que o conhecimento da margem de contribuição por unidade produzida; o custo da mão-de-obra direta é fixo, assim como são fixos todos os custos indiretos; capacidade ociosa é desejável nos recursos que não representam restrições ou gargalos; e deve-se administrar o equilíbrio do fluxo do processo, não a capacidade dos recursos etc.

Para Horngren, Foster e Datar (2004, p. 138), a teoria das restrições define três medidas:

A contribuição no processamento é igual à receita menos o custo dos materiais diretos dos produtos vendidos. O investimento é igual à soma dos custos relevantes de materiais diretos, produtos em processo e estoque de produtos acabados, custos de P&D e custos de equipamentos e prédios. Os custos operacionais são iguais a todos os custos operacionais (além de materiais diretos) incorridos para a execução do processamento. Os custos operacionais incluem salários e ordenados, aluguel, instalações e depreciação.

Quanto aos objetivos da teoria das restrições de acordo com Horngren, Foster e Datar (2004, p. 138),

O objetivo da Teoria das restrições é aumentar a contribuição do processamento enquanto reduz investimentos e custos operacionais. A TDR considera um horizonte de tempo de séries curtas e supõe que os custos operacionais sejam custos fixos. As etapas na gestão das operações de gargalo são: reconhecer que os gargalos de operações determinam a execução do processamento de todo o sistema. Encontrar os gargalos de operações ao identificar operações com quantidades grandes de estoque esperando para ser trabalhado. Manter as operações de gargalos ocupadas e subordinar todas as operações sem gargalos às de gargalos, ou seja, as necessidades das operações com gargalos determinam a programação da produção das operações sem gargalos. Tomar medidas para aumentar a eficiência e a capacidade da operação com o gargalo: objetivo é aumentar a diferença entre a contribuição de processamento e os custos incrementais para aumentar a capacidade.

2.6 CUSTO DE SERVIÇOS

Padoveze (2003), define serviço como o conjunto de atividades que se desenvolvem principalmente nos centros urbanos e que diferem das atividades industriais e agropecuárias.

De acordo com Kotler (1994, p. 538/43, apud PADOVEZE, 2003, p.366), um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível para que uma parte ofereça a outra, e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução do serviço pode estar ligada ou não a um produto físico.

Na concepção de Padoveze (2003), para apurar o custo de serviços deve-se seguir a mesma metodologia dos produtos, que possuem uma estrutura de produto e processo de fabricação, que neste caso passa a ser chamada de estrutura de serviço, e o processo de execução, respectivamente, aplicando o método de custeamento que se julgar mais adequado para cada tipo de serviço. Mesmo nos diferentes tipos de serviços é possível criar uma estrutura genérica básica, o serviço é sempre o mesmo devendo ser estruturado as quantidades de materiais diretos e indiretos que possivelmente incidirão sobre a prestação de serviços. No que diz respeito à execução do serviço deverá ser especificada quais as tarefas se fazem necessárias e a quantidade de tempo para as mesmas. Os equipamentos utilizados para a execução dos serviços deverão fazer parte do custo. A alocação deste custo deve ser feita a partir do tempo gasto em cada serviço e aplica-se uma taxa custo decorrente da depreciação com base na vida útil do bem.

A depreciação pode ser utilizada como custo direto, se possível identificar sua alocação a cada serviço, ou de forma indireta através de rateio.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso da empresa prestadora de diagnóstico médico por imagem.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa de nome fictício *Diagnostic* possui sua sede em Florianópolis desde 2005, oferecendo serviços de diagnóstico médico por imagem tais como mamografia digital, ultrasonografia, densitometria óssea e raio -x.

Suas instalações medem 726, 46 m², na qual funcionam os setores administrativos e operacionais com 71 funcionários que são responsáveis pela geração dos serviços.

Os maiores responsáveis pela geração de receitas são os convênios que representam 90% de sua receita total e os outros 10% são as receitas de particulares.

Para a compreensão destes serviços será feito um detalhamento de cada um dos exames realizados pela empresa, seu organograma e fluxo de atendimento.

3.1.1 Mamografia

De acordo com Bontrager (2001), “A mamografia periódica é a chave de sobrevivência de pacientes com câncer de mama, tendo em vista lesões mamárias que podem ser detectadas antes de se tornarem sintomáticas ou se metastatazarem”.

Bontrager (2001) descreve ainda que os homens também podem desenvolver câncer de mama, embora suas chances sejam de 1%. Por se tratar de um número tão pequeno, o câncer de mama masculino quando diagnosticado já é encontrado em estágios muito avançados.

A Mamografia é um exame muito útil para o diagnóstico do câncer de mama na fase inicial, ou até mesmo para verificar se um nódulo encontrado no exame físico ou até no auto-exame é canceroso, se é maligno ou benigno e também demonstra sua localização exata.

3.1.2 Densitometria Óssea

De acordo com BONTRAGER 2001, p. 745, “A densitometria óssea é uma especialidade que utiliza vários métodos na avaliação da densidade mineral óssea para diagnóstico de osteoporose.

A determinação da densidade óssea auxilia o médico na avaliação do estado do esqueleto, no diagnóstico de osteoporose e na monitoração do tratamento da osteoporose. Ela também pode ajudar na predição de fratura nos indivíduos que apresentam riscos. História do paciente, valores laboratoriais associados, procedimentos de obtenção de imagens relacionados, fatores de risco associados são utilizados em conjunto com medições da densidade óssea. (BONTRAGER, 2001, p. 745).

O exame mede (em gramas por centímetro cúbico) a quantidade de cálcio presente na área do corpo avaliada.

3.1.3 Ultra-sonografia

De acordo com o sítio eletrônico da empresa Siemens, (www.siemens.com.br):

A visualização através do ultra-som é uma técnica médica usada para reproduzir imagens dos órgãos internos, tecidos, rede vascular e fluxo sanguíneo. Um transdutor transmite ondas sonoras até a área a ser examinada, que reflete essas ondas sonoras. O sistema de ultra-som converte as ondas sonoras refletidas em imagens bidimensionais. A

visualização por ultra-som é utilizada no diagnóstico e no acompanhamento de doenças e em procedimentos cirúrgicos especializados. Algumas das aplicações do ultra-som são: exames do abdômen, função renal, pélvico ginecológico, obstetria, urologia, mama, tireóide, músculo-esquelética, cérebro-vascular, vascular periférica, transcraniana, cardiologia, exames neonatais e pediatria.

3.1.3.1 Ultra-sonografia Doppler

Segundo Craing (2007) o ultra-som Doppler:

O ultra-som Doppler se baseia no efeito Doppler. Quando o objeto que reflete as ondas de ultra-som se move, ele altera a frequência dos ecos, criando uma frequência mais alta se estiver se movendo na direção da sonda e uma frequência mais baixa se estiver se afastando dela. A alteração da frequência depende de quão rápido o objeto se move. Este método mede a mudança na frequência dos ecos para calcular a rapidez do movimento de um objeto. O ultra-som Doppler tem sido usado principalmente para medir a taxa de fluxo de sangue através do coração e das artérias maiores.

3.1.4 Raio X

Como definição dos exames de raios-X, a empresa Siemens, ([www. siemens.com.br](http://www.siemens.com.br)) adota o seguinte:

Os exames de raios x são popularmente conhecidos como as expressões, "tirar uma radiografia" ou "bater uma chapa". Em um exame de raios x são feitas imagens de vários planos para detectarmos, por exemplo, fraturas de ossos. É por isso que normalmente durante o exame, é solicitado que o paciente realize o procedimento em mais de uma posição. Ossos e tecidos conjuntivos, em geral, são dispostos em dois planos, por isso geralmente os exames são realizados com tomadas em dois planos. No primeiro plano, radiografias ântero-posteriores serão tomadas, ou seja, o feixe de raios X passa através do paciente da parte frontal para a parte posterior do corpo. O segundo plano é usado para tomadas laterais de raios. As tomadas são feitas numa sala de exames equipada para esta finalidade. Dependendo do exame, o paciente precisará tirar a roupa. O técnico de raios X, ou o médico, garante o posicionamento correto para o exame. Normalmente como resultado do exame de raios x, é entregue ao paciente os filmes com as imagens, conhecidos como radiografias e o laudo do médico radiologista.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Apresenta-se organograma da empresa Diagnostic, no qual mostra todos os setores da organização que serão utilizados como centro de custos.

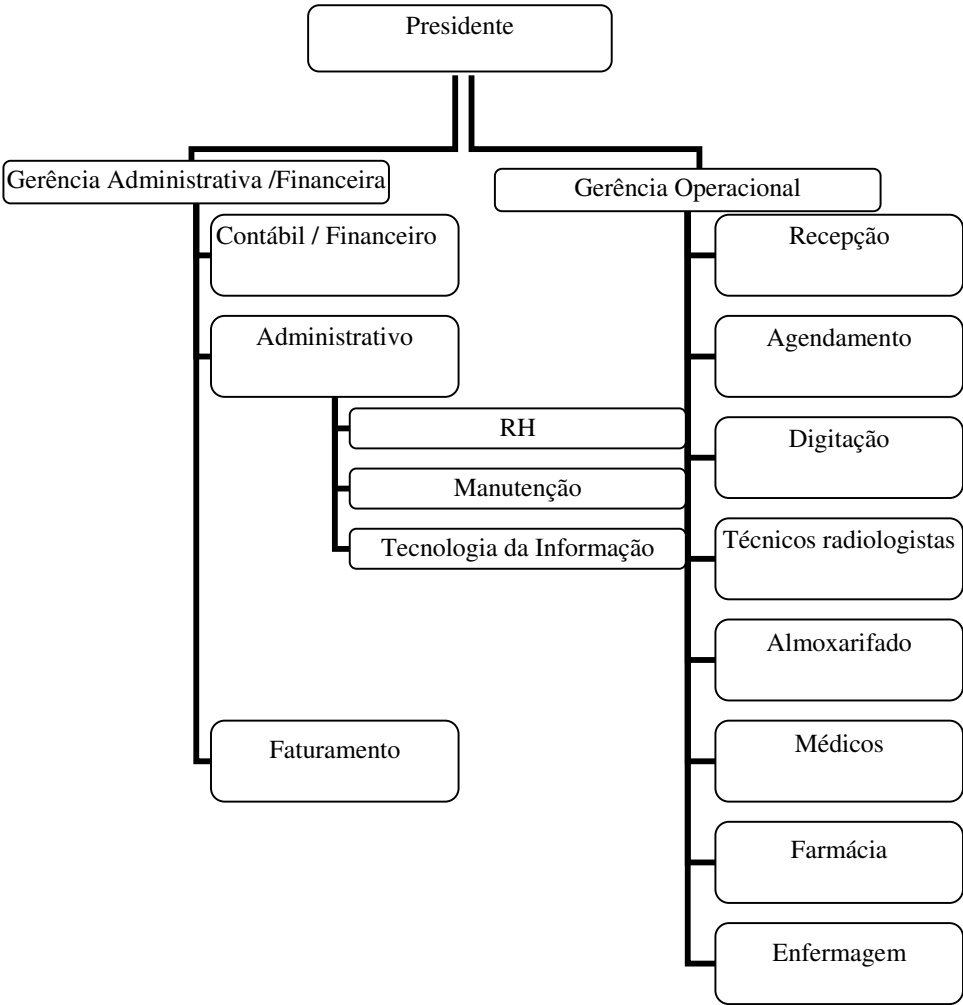


Figura 4 - Organograma empresa Diagnostic.

3.3 FUNCIONAMENTO DA EMPRESA

A empresa Diagnótic possui dois fluxos para desempenhar seus serviços: a execução dos exames, na qual estão envolvidos os setores produtivos e de apoio e a cobrança e controle dos exames realizados, executado pelos setores administrativos.

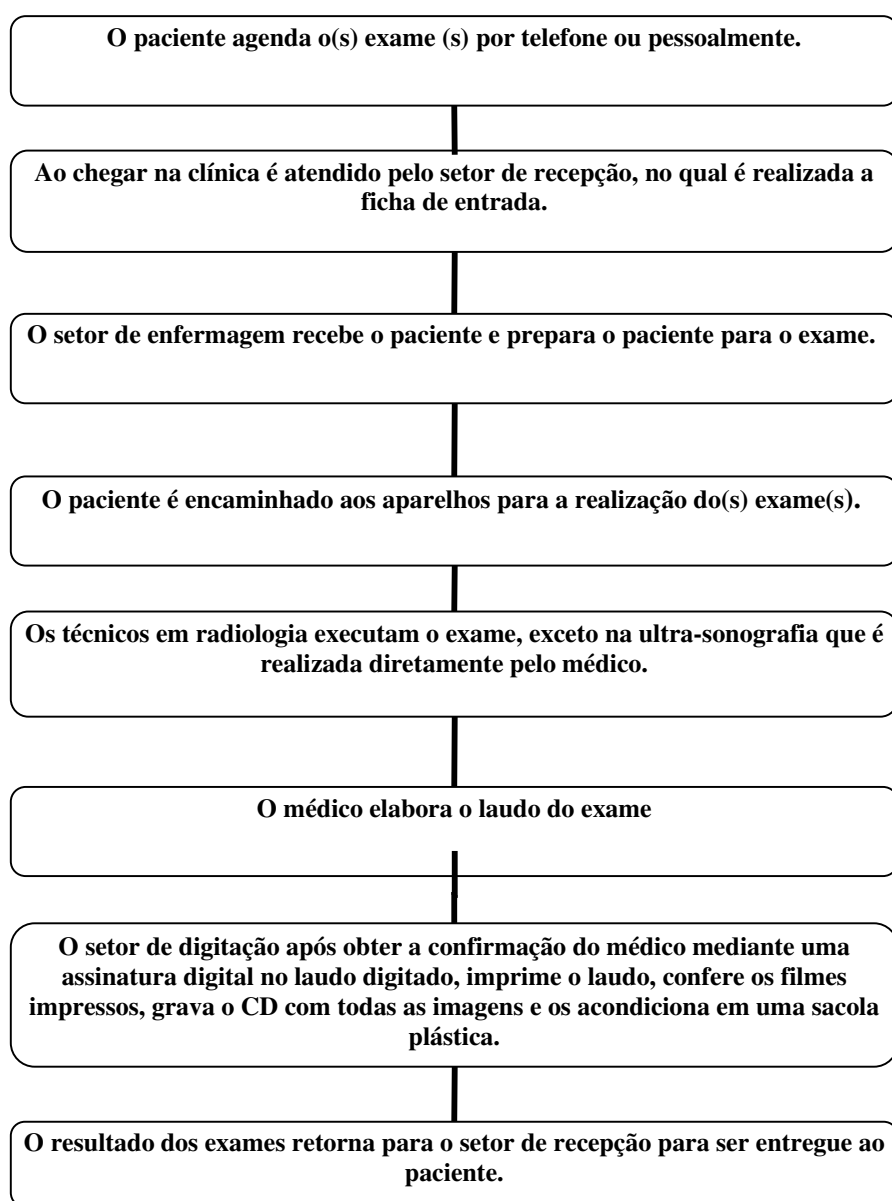


Figura 5 – Fluxo do paciente para realização do exame.

A figura 5 mostra o trajeto do paciente para a realização do exame e quais setores participam deste fluxo.

Os setores administrativos têm como função auxiliar os setores de apoio e administrar a cobrança das contas dos exames realizados. Os exames realizados são agrupados em duas categorias: os exames pagos pelos convênios e os particulares, pagos pelos próprios pacientes. A figura 6 mostra o fluxo que representa esta rotina.

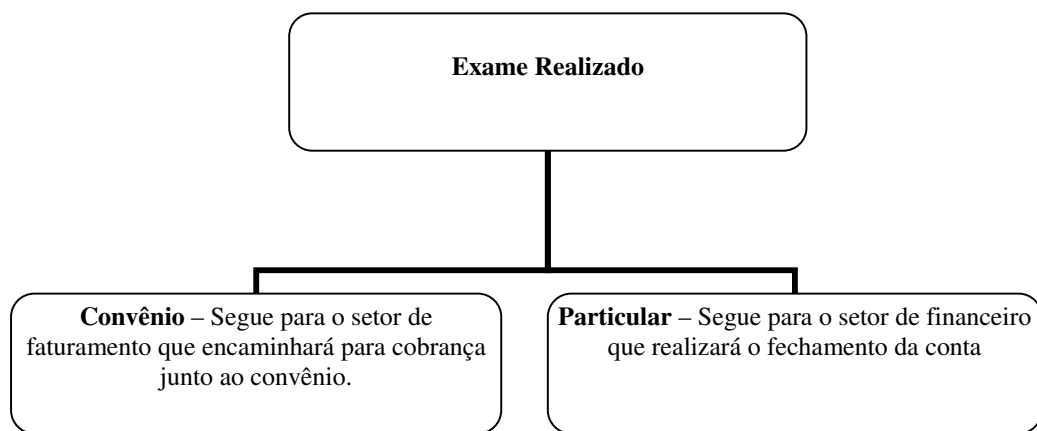


Figura 6 – Fluxo após a realização do exame.

3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO UTILIZADO

A empresa vinha controlando seus gastos utilizando planilhas eletrônicas e controles através de alguns relatórios simples. Através desse modo de registrar os gastos não se conseguia identificar a relação destes custos com os serviços prestados. Passou-se então para o uso de um sistema de informação gerencial.

A empresa utiliza um sistema de informação totalmente integrado, gerando uma facilidade do acesso das informações entre os setores, eliminado o retrabalho. Este sistema está dividido em módulos ligados ao paciente, serviços de apoio, material, faturamento, financeiro e controladoria.

Com relação à gestão do paciente este sistema possui os módulos exames, enfermagem recepção e agenda.

- Exames - gerenciamento dos serviços de exames, desde o agendamento até a emissão dos resultados e seu faturamento.
- Enfermagem – auxilia o enfermeiro na gestão das unidades e paciente em atendimento
- Agenda – gerenciamento de todos exames agendados.
- Recepção - utilizado para o atendimento dos pacientes.

Quanto aos serviços de apoio o sistema de informação contém os módulos: Manutenção, qualidade e serviço de atendimento ao cliente.

- Manutenção – é utilizada pelas áreas de manutenção e de tecnologia da informação para o controle das manutenções preventivas e corretivas planejada dos equipamentos.
- Qualidade – gerenciamento da qualidade, a empresa encontra-se em processo de acreditação nacional ONA (Organização Nacional de Acreditação), através deste módulo é possível realizar o acompanhamento e gestão, baseado em indicadores operacionais reais.
- Serviço de atendimento ao cliente – gerenciamento de relacionamento com cliente, destina-se a melhorar esta relação, servindo também para o planejamento estratégico, gestão de qualidade e ações de marketing.

Para a gestão do faturamento, o sistema de informação dispõe dos módulos de convênios e particulares, SUS, auditoria e gestão de contratos.

- Convênios e particulares – neste módulo efetua-se o faturamento das contas dos pacientes atendidos, o setor de faturamento apenas audita os lançamentos efetuados pelos setores de recepção e enfermagem no momento da realização do exame.
- Auditoria – neste módulo efetua-se a conferência de acordo com o pagamento dos convênios, pois o convênio pode não concordar com algum item na conta e não efetuar o pagamento total, a parte não paga pelos convênios é chamada de glosa, e este módulo tem o objetivo de controlar e gerenciar estas glosas.

- Gestão de contratos – este módulo gerencia as regras de preços para cada convênio, pois cada convênio determina qual tabela irá seguir, os valores dos materiais e medicamentos.

- Sus – o sistema disponibiliza dois módulos para o faturamento do Sus (SUS–AIH e SUS – APAC, estes módulos atendem as exigências da Secretaria do Estado da Saúde para pacientes internados e procedimentos de alta complexidade).

Com relação à gestão financeira o sistema dispõe dos módulos de contas a receber, retorno de convênio, tesouraria, fluxo de caixa, controle bancário e contas a pagar.

- Contas a receber – gerenciamento dos títulos a receber e assim como os vencidos, controlando os recebimentos totais ou parciais dos convênios, particulares e Sus.

- Contas a pagar – controle das baixas e pagamentos dos títulos.

- Tesouraria – permite o controle dos pagamentos e recebimentos efetuados pelos caixas da empresa.

- Fluxo de caixa – é integrado com as contas a receber, contas a pagar, tesouraria, e controle bancário permitindo a visualização da situação financeira da empresa, em diversos períodos.

- Controle bancário – registra as movimentações das contas bancárias da empresa.

- Retorno de convênio - análise e gerenciamento dos pagamentos dos convênios, permitindo identificação de glosas e o acompanhamento das negociações.

O último item é a controladoria que possui os módulos de custos, patrimônio contabilidade e orçamento.

- Custos – permite a apuração dos custos por procedimentos, por convênio, por atendimentos, tornando-se uma ferramenta muito importante para a gestão hospitalar..

- Patrimônio – permite gerenciamento todos os bens da empresa, controla a depreciação dos bens integrando a contabilidade.

- Contabilidade – este módulo é resultado de todas as operações efetuadas por todos os setores integrando as informações em tempo real, permitindo o fechamento da contabilidade de forma mais rápida e segura.

O módulo de custos é o objeto do presente estudo de caso, é por meio deste módulo que obtemos os resultados esperados pelos administradores para a gestão de custos, os dados utilizados são obtidos do módulo de contabilidade, para isso foi necessário um cadastro no qual foram identificadas quais contas contábeis são contas de receita, de impostos, de custo variável, de custo direto, de custo indireto, de despesas administrativas, comerciais e financeiras.

Depois de realizada esta parametrização foi possível estruturar os relatórios de maneira que atendessem as exigências dos gestores.

3.5 MÉTODO DE CUSTEIO

Para a escolha do método de custeio a ser utilizado deve-se reproduzir a informação requerida pelos gestores da empresa para a tomada de decisões tanto para seu planejamento estratégico, quanto para seu orçamento.

Os gestores da empresa estudada definiram que todos os custos e despesas devem fazer parte da apuração do custo unitário final de seus serviços, pois em sua visão todo o desembolso tem como único objetivo, à realização do serviço.

A partir dessa definição utilizou-se para a apuração de custos da empresa o método de custeio por centro de custos, pois este método apropria todos os gastos aos produtos. Para os rateios utilizam-se dados gerados pelo módulo de qualidade do sistema de informação que disponibiliza dados como receita total, quantidades de atendimentos, de agendamentos, de ordens de compras de contas faturadas, de glosas, do tempo despendido para realização de cada tarefa por colaborador, entre outros indicadores que podem tornar menos arbitrário os rateios.

Para isso dividiu-se a empresa em três centros de custos: produtivo apoio e administrativo.

Os centros de custos produtivos são compostos pelos aparelhos nos quais são realizados os exames, são responsáveis pela geração de receitas, estes centros acumulam todos os custos diretos dos exames realizados e recebem dos centros de custos de apoio e administrativo por meio de rateio os custos indiretos. Fazem parte do centro de custo apoio os setores que são necessários para a realização dos exames, assim como o setor administrativo, que serve aos demais.

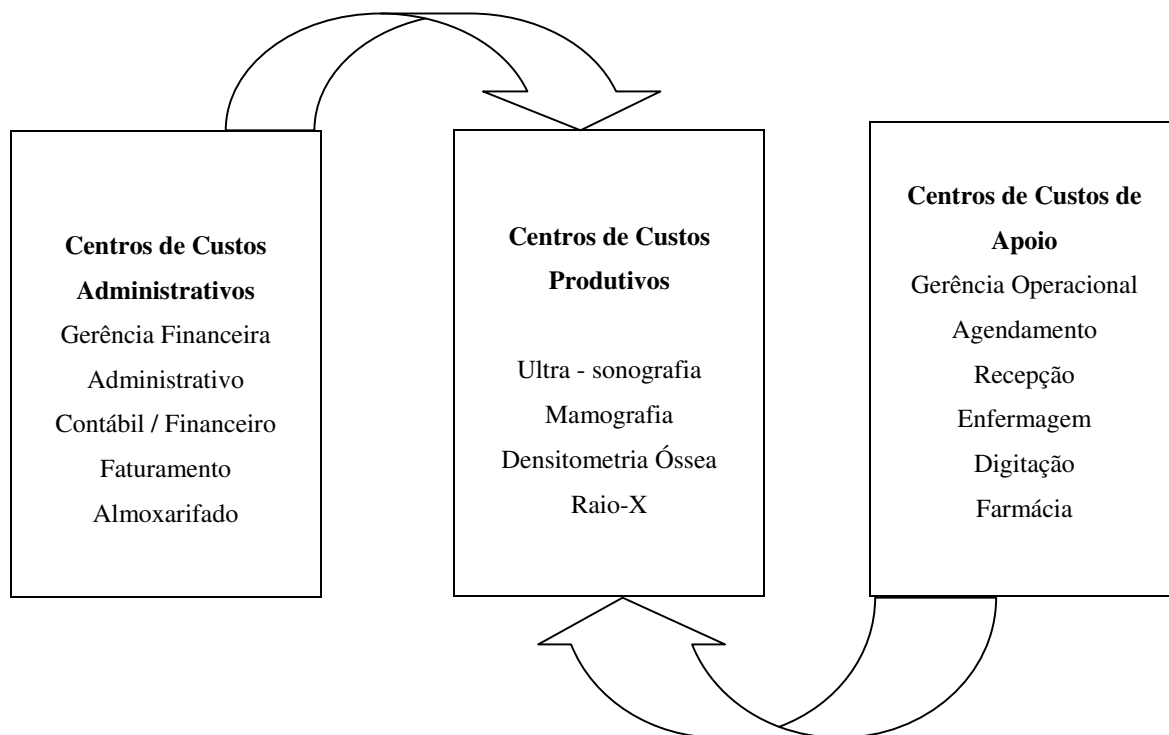


Figura 7 – Interação entre os centros de custo

A figura 7 mostra os centros de custos e sua participação nos outros centros. Os centros administrativos prestam serviços aos centros de custos de apoio e aos centros produtivos, os centros de custos de apoio por sua vez prestam serviços aos centros de custos administrativos em menor proporcionalidade e aos centros de custo produtivos.

3.5.1 Critérios de rateio

Para a distribuição dos custos indiretos dos centros de custos de apoio e administração foram utilizados os seguintes critérios de rateio:

- Despesas com pessoal (alimentação, assistência médica, transporte) são rateadas pelo número de funcionários.

- Despesas gerais (água e esgoto, imposto predial urbano, serviços de limpeza e vigilância) são rateadas por metros quadrados.
- Despesas com telefone são apropriadas para cada centro de custo através do controle feito por um tarifador;
- Despesas com acesso a internet são rateadas pelo número de pontos de rede.
- Despesas com salários, materiais de expediente, manutenção, uniformes, serviços de manutenção e despesas diversas são alocadas diretamente ao setor que as origina.
- O centro de custo administração é rateado para os centros produtivos pelo faturamento total.
- O centro de custo apoio é rateado para os centros produtivos pelo número de exames.

Descrição	Classificação dos Custos e Despesas		Critério de Distribuição
Energia Elétrica	Indireto	Variável	Metros Quadrados
Água	Indireto	Variável	Metros Quadrados
Serviços de Limpeza	Indireto	Fixo	Metros Quadrados
IPTU	Indireto	Fixo	Metros Quadrados
Internet	Indireto	Variável	Número de Pontos de Rede
Telefone	Indireto	Variável	Sistema Tarifador
Assistência Médica	Indireto	Variável	Número de Empregados
Mão-de-obra (médicos e Técnicos)	Direto	Fixo	Centro Produtivo
Material Hospitalar	Direto	Variável	Centro Produtivo
Medicamentos	Direto	Variável	Centro Produtivo
Materiais Diversos	Direto	Variável	Centro Produtivo

Quadro 1 –Critérios de rateio para custos e despesas

No quadro 1 classificam-se os custos e despesas da empresa e o critério de rateio adotado para alocação dos custos indiretos aos centros de custo.

	Centro de custo	Critério de Distribuição
Gerência Operacional	Apoio	Faturamento
Direção e Gerência Administrativa	Administrativo	Faturamento
Contábil / Financeiro	Administrativo	Faturamento
Faturamento	Administrativo	Faturamento
Administração	Administrativo	Faturamento
Almoxarifado	Administrativo	Faturamento
Farmácia	Apoio	Número de Exames
Enfermagem	Apoio	Número de Exames
Recepção	Apoio	Número de Exames
Agendamento	Apoio	Número de Exames
Digitização	Apoio	Número de Exames

Raio X	Produtivo - Recebe Rateio
Ultra-som	Produtivo - Recebe Rateio
Densitometria Óssea	Produtivo - Recebe Rateio
Mamografia	Produtivo - Recebe Rateio

Quadro 2 – Critérios de rateio para alocação aos centros produtivos

O quadro 2 determina o critério de rateio para alocação de cada centro de custos aos centros produtivos.

Segue dados coletados para formar os critérios de rateio.

Tabela 1 – Dados utilizados para os critérios de rateio

	Área	Nº. de Exames	Faturamento	Nº. de pontos de rede	Nº. de Funcionários
Gerência Operacional	11,76	-	-	1	1
Gerência Administrativa	77,32	-	-	1	1
Contábil /Financeiro	24,78	-	-	3	3
Faturamento	63,34	-	-	3	3
Administração	34,45	-	-	5	5
Farmácia	19,43	-	-	1	1
Almoxarifado	70,89	-	-	1	1
Enfermagem	10,93	-	-	2	14
Recepção	204,38	-	-	8	19
Agendamento	28,26	-	-	4	7
Digitização	57,68	-	-	8	10
Raio X	36,95	2.489	32%	-	2
Ultra-sonografia	67,04	2.653	25%	-	0
Densitometria Óssea	11,84	276	17%	-	2
Mamografia	27,21	598	26%	-	2
TOTAL	746,26	6016	100%	37	71

A tabela 1 refere-se aos dados obtidos utilizados para os rateios de acordo nos quadros 1 e 2.

3.6 IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS DE CADA SERVIÇO

Os custos diretos e indiretos de cada serviço prestado são relacionados de uma forma geral, pois os custos foram obtidos através de relatório de consumo, disponibilizado pelo sistema de informação que agrupa de uma forma geral os materiais e medicamentos utilizados por cada centro de custo produtivo.

Os insumos diretos utilizados para a realização de cada exame foram:

Ultra-sonografia

- Mão-de-obra (médicos);
- Medicamentos (Povidine tópico, Seloken)
- Materiais Hospitalares (luvas, agulhas seringas, algodão, etc.).
- Outros Materiais (papel toalha, gel, lençol descartável hospitalar, sacola, pasta, folhas A4 e etc);

Mamografia

- Mão-de-obra (médicos e técnicos);
- Materiais e medicamentos (Povidine tópico)
- Materiais Hospitalares (agulhas, seringas, lâminas para bisturi, fita de micropore e etc.)
- Materiais (sacola, pasta, folhas A4, filme radiológico, cd,)

Densitometria Óssea

- Mão-de-obra (médicos e técnicos);
- Materiais (sacola, pasta, folhas A4)

Raio X

- Mão-de-obra (médicos e técnicos);
- Materiais diversos (filme, folha A4, pasta, sacola)

Os insumos diretos para os exames de ultra-sonografia e a mamografia são praticamente os mesmos, tendo uma ou outra alteração, pois alguns procedimentos possuem materiais específicos, como por exemplo, uma punção aspirativa guiada por ultra-sonografia utiliza agulhas para biopsia que em outros procedimentos já não são utilizadas, assim com uma marcação cirúrgica utiliza-se outro tipo de agulha.

Para uma empresa de diagnóstico médico por imagem o sistema de informação é muito útil, pois todos os materiais e medicamentos utilizados pelos pacientes são lançados na sua conta-paciente para posterior cobrança, assim é possível mensurar o gasto total por paciente e por tipo de exame e não apenas pelo total de gastos no mês, dividido pelo número de exames realizados.

Os insumos indiretos são praticamente os mesmos, mão-de-obra dos setores de apoio (recepção, enfermagem e digitação), exceto para o raio x e densitometria óssea que não utilizam o centro de custo enfermagem pois o paciente não precisa ser medicado.

3.7 APURAÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS

Inicia-se a apuração de custos demonstrando o rateio de todos os custos indiretos, aos centros de custo, apurando o custo total de cada centro, e posteriormente apropriando aos centros produtivos por meio de rateios, obtendo o valor total de cada centro produtivo.

3.7.1 Rateio da despesa de energia elétrica

A energia elétrica é rateada para todos os centros de custo exceto para os centros produtos, pois estes são alocados diretamente pelo consumo, para o rateio dos demais utilizou –se primeiramente a área (metros quadrados), não é o mais adequado, porém não se possui um estudo mais preciso com relação ao consumo de energia elétrica dos aparelhos que fazem parte do custo

dos outros centros de custo. O ar-condicionado é o aparelho que mais consome energia elétrica cerca de 48% do valor da fatura. Por este motivo neste momento adotou-se o critério do rateio pela área, porém já está sendo feito um trabalho pelo engenheiro da empresa para o cálculo real da energia gasta por cada centro de custo.

Tabela 2 – Rateio energia elétrica.

CENTRO DE CUSTOS	R\$
Gerência Operacional	150,83
Direção e Gerência Administrativa	991,77
Contábil e Financeiro	317,81
Faturamento	812,56
Administração	441,92
Farmácia	249,24
Almoxarifado	909,31
Enfermagem	140,26
Recepção	2.621,66
Agendamento	362,57
Digitização	739,84
Total Energia Elétrica Indireta	R\$ 7.737,77

Na tabela 2 constam os valores obtidos para cada centro de custo, através do rateio definido.

3.7.2 Rateio da despesa de água e esgoto

O valor da despesa de água e esgoto por representar um percentual muito baixo em relação ao custo total será rateado pela área.

Tabela 3 – Rateio água e esgoto

CENTRO DE CUSTOS	R\$
Gerência Operacional	9,38
Direção e Gerência Administrativa	61,69
Contábil e Financeiro	19,77
Faturamento	50,54
Administração	27,49
Farmácia	15,50
Almoxarifado	56,56
Enfermagem	8,72
Recepção	163,06
Agendamento	22,55
Digitação	46,02
Raio X	29,48
Ultra-sonografia	53,49
Densitometria Óssea	9,45
Mamografia	21,71
Total Água e Esgoto	595,40

Na tabela 3 constam os valores obtidos para cada centro de custo, através do rateio definido.

3.7.3 Rateio do Imposto predial territorial urbano

O imposto predial territorial urbano é alocado aos centros de custos com base na área.

Tabela 4 – Rateio imposto predial territorial urbano.

CENTRO DE CUSTOS	R\$
Gerência Operacional	74,12
Direção e Gerência Administrativa	487,37
Contábil e Financeiro	156,18
Faturamento	399,30
Administração	217,16
Farmácia	122,48
Almoxarifado	446,85
Enfermagem	68,93
Recepção	1.288,32
Agendamento	178,17
Digitização	363,57
Raio X	232,94
Ultra-sonografia	422,62
Densitometria Óssea	74,63
Mamografia	171,55
Total IPTU	R\$ 4.704,18

Na tabela 4, constam os valores obtidos para cada centro de custo, através do rateio definido.

3.7.4 Rateio da despesa do serviço de limpeza e vigilância

O serviço de limpeza e vigilância é apropriado aos centros de custos, através de rateio pela área ocupada.

Tabela 5 – Rateio serviço de limpeza e vigilância

CENTRO DE CUSTOS	R\$
Gerência Operacional	48,82
Direção e Gerência Administrativa	321,03
Contábil / Financeiro	102,87
Faturamento	263,02
Administração	143,05
Farmácia	80,68
Almoxarifado	294,34
Enfermagem	45,40
Recepção	848,62
Agendamento	117,36
Digitação	239,48
Raio X	153,44
Ultra-sonografia	278,38
Densitometria Óssea	49,16
Mamografia	113,00
Serviço de Limpeza e Vigilância	R\$ 3.098,65

Na tabela 5, constam os valores obtidos para cada centro de custo, através do rateio definido.

3.7.5 Rateio da despesa com assistência médica

A assistência médica é distribuída aos centros de custo através do número de funcionários de cada centro.

Tabela 6 – Rateio de assistência médica.

CENTRO DE CUSTOS	R\$
Gerência Operacional	220,90
Direção e Gerência Administrativa	220,90
Contábil e Financeiro	662,70
Faturamento	662,70
Administração	1.104,50
Farmácia	220,90
Almoxarifado	220,90
Enfermagem	3.092,60
Recepção	4.197,10
Agendamento	1.546,30
Digitação	2.209,00
Raio X	441,80
Ultra-sonografia	0,00
Densitometria Óssea	441,80
Mamografia	441,80
Total Assistência Médica	R\$ 15.683,89

Na tabela 6, constam os valores obtidos para cada centro de custo, através do rateio definido.

3.7.6 Rateio da despesa com alimentação

As despesas com alimentação de funcionários são distribuídas aos centros de custos através de rateio com base no número de funcionários.

Tabela 7 – Rateio de alimentação

CENTRO DE CUSTOS	R\$
Gerência Operacional	79,65
Direção e Gerência Administrativa	79,65
Contábil e Financeiro	238,94
Faturamento	238,94
Administração	398,24
Farmácia	79,65
Almoxarifado	79,65
Enfermagem	1.115,07
Recepção	1.513,31
Agendamento	557,54
Digitação	796,48
Raio X	159,30
Ultra-sonografia	0,00
Densitometria Óssea	159,30
Mamografia	159,30
Total Alimentação	R\$ 5.655,00

Na tabela 7, constam os valores obtidos para cada centro de custo, através do rateio definido.

3.7.7 Rateio das despesas financeiras

O rateio das despesas financeiras é alocado apenas aos centros produtivos, pois os empréstimos tomados foram para aquisição dos equipamentos técnicos, desta forma é alocado através da receita total mensal.

Tabela 8 – Rateio das despesas financeiras

CENTRO DE CUSTOS	R\$
Raio X	7.569,56
Ultra-sonografia	5.913,72
Densitometria Óssea	4.021,33
Mamografia	6.150,27
Total Despesa Financeira	R\$ 23.654,89

Na tabela 8, constam os valores obtidos para cada centro de custo, através do rateio definido.

3.7.8 Apuração de custos por centro

Após a alocação dos valores dos custos indiretos rateados para cada centro, apuramos o valor apurado para cada centro de custos.

3.7.8.1 Apuração do Centro de Custo Administrativo

As despesas de salários e encargos, material de expediente e despesas gerais e de telecomunicações são alocadas diretamente ao setor no lançamento da despesa, já os demais custos são alocados através dos rateios previamente cadastrados no sistema de informação, e ao final é obtido o valor de cada centro de custo e também o total dos centros de custos administrativos.

Tabela 9 – Custo total dos centros administrativos

DESPESAS	Direção e Gerência Adm	Administ. Geral	Faturamento	Contábil/ Financeiro	Almoxarifado	TOTAL
Salários	4.560,00	12.816,96	4.090,72	3.762,07	1.139,18	26.368,93
Salários Médicos	-	-	-	-	-	-
Encargos	2.964,00	8.331,02	2.658,97	2.445,35	740,47	17.139,80
Total de Salários + Encargos	7.524,00	21.147,98	6.749,69	6.207,42	1.879,65	43.508,73
Serviços Médicos	220,90	1.104,50	662,70	662,70	220,90	2.871,70
Serviços de Terceiros		-	-	-	-	-
Material Expediente	54,30	-	156,78	288,80	23,56	523,44
Material Manutenção		-	-	-	-	-
Serviços de Limpeza e Vigilância	321,03	143,05	263,02	102,87	294,34	1.124,31
Materiais Diversos		-	-	-	-	-
Medicamentos		-	-	-	-	-
Oxigênio		-	-	-	-	-
Materiais Consumo Hospitalares		-	-	-	-	-
Alimentação	79,65	398,24	238,94	238,94	79,65	1.035,42
IPTU	487,37	217,16	399,30	156,18	446,85	1.706,86
Energia Elétrica	991,77	441,92	812,56	317,81	909,31	3.473,38
Água e Esgoto	61,69	27,49	50,54	19,77	56,56	216,03
Telefone	99,77	228,89	137,43	61,62	64,56	592,27
Depreciação	36,67	22,87	189,70	158,30	40,78	448,32
Despesas Gerais	6,89	567,09	1.564,00	65,89	-	2.203,87
Despesas Financeiras						
Despesas Não Operacionais		-	-	-	-	-
TOTAL GERAL	9.884,04	24.299,18	11.224,67	8.280,30	4.016,15	57.704,34

A tabela 9 mostra o valor dos centros de custos administrativo após a incorporação dos custos indiretos.

3.7.8.2 Apuração do Centro de Custo Apoio

Com relação às despesas de salários e encargos, material de expediente e despesas gerais são alocadas diretamente ao setor no momento do lançamento da despesa, seguindo a mesma regra já evidenciada anteriormente. Os demais custos são alocados através dos rateios

previamente cadastrados no sistema de informação e ao final é obtido o valor de cada centro de custo e também o total dos centros de custos de apoio.

Tabela 10 – Custo total dos centros de apoio

DESPESAS	Digitação	Farmácia	Enfermagem	Recepção	Agendamento	Gerência Operacional	TOTAL
Salários	4.662,54	1.429,27	21.526,00	18.908,38	5.346,34	3.526,41	55.398,94
Salários Médicos		-	-	-	-	-	-
Encargos	3.030,65	929,03	13.991,90	12.290,45	3.475,12	2.292,17	36.009,31
Total Salários + Encargos	7.693,19	2.358,30	35.517,90	31.198,83	8.821,46	5.818,58	91.408,25
Serviços Médicos	2.209,00	220,90	3.092,60	4.197,10	1.546,30	220,90	11.486,79
Serviços de Terceiros		-	-	-	-	-	-
Material Expediente	5.995,23	38,36	53,02	111,02	48,59	-	6.246,22
Material Manutenção	-	-	-	-	-	-	-
Serviços de Limpeza e Vigilância	239,48	80,68	45,40	848,62	117,36	48,82	1.380,36
Materiais Diversos		-	-	-	-	-	-
Medicamentos		-	-	-	-	-	-
Oxigênio		-	-	-	-	-	-
Materiais Consumo Hospitalares		-	-	-	-	-	-
Alimentação	796,48	79,65	1.115,07	1.513,31	557,54	79,65	4.141,69
IPTU	363,57	122,48	68,93	1.288,32	178,17	74,12	2.095,58
Energia Elétrica	739,84	249,24	140,26	2.621,66	362,57	150,83	4.264,39
Água e Esgoto	46,02	15,50	8,72	163,06	22,55	9,38	265,23
Telefone	320,84	56,24	290,52	1.385,58	2.218,49	26,90	4.298,57
Depreciação	57,90	76,64	90,45	206,09	64,50	-	495,58
Despesas Gerais		-	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras		-	-	-	-	-	-
Despesas Não Operacionais		-	-	-	-	-	-
TOTAL GERAL	18.461,55	3.297,98	40.422,87	43.533,58	13.937,52	6.429,17	126.082,67

A tabela 10 apresenta todos os custos e despesas alocadas aos centros de custos apoio.

3.7.8.3 Apuração dos Centros de Custos Produtivos

Nos centros de custos produtivos são alocados os custos diretos para a realização do serviço, o custo com a mão-de-obra, materiais hospitalares, medicamentos e materiais diversos. As despesas da mesma forma como nos outros centros de custo são apropriadas através do rateio,

e ao final obtém-se o valor de cada centro de custo e também o total dos centros de custos produtivos.

Tabela 11 – Custo total dos centros de produtivos

DESPESAS	Raio X	Mamografia	Densitometria Óssea	Ultra-sonografia	TOTAL
Salários		-	-	-	-
Salários Médicos	10.578,00	20.568,00	5.890,00	37.897,00	74.933,00
Encargos	6.875,70	13.369,20	3.828,50	24.633,05	48.706,45
Total Salários + Encargos	17.453,70	33.937,20	9.718,50	62.530,05	123.639,45
Serviços Médicos	441,80	441,80	441,80	-	1.325,40
Serviços de Terceiros		-	-	-	-
Material Expediente		-	-	-	-
Material Manutenção		-	-	-	-
Serviços de Limpeza e Vigilância	153,44	113,00	49,16	278,38	593,98
Materiais Diversos		-	-	-	-
Medicamentos	92,13	541,59	-	7.309,16	7.942,88
Oxigênio					
Materiais Consumo Hospitalares	2,03	18,16	-	5.077,00	5.097,19
Alimentação	159,30	159,30	159,30	-	477,89
IPTU	232,94	171,55	74,63	422,62	901,74
Energia Elétrica	8,95	1.316,76	883,80	1.872,92	4.082,43
Água e Esgoto	29,48	21,71	9,45	53,49	114,13
Telefone	-	-	-	-	-
Depreciação	589,40	1.107,30	837,00	2.004,37	4.538,07
Despesas Gerais		-	-	-	-
Despesas Financeiras	7.569,56	6.150,27	4.021,33	5.913,72	23.654,89
Despesas Não Operacionais		-	-	-	-
TOTAL GERAL	26.732,74	43.978,64	16.194,96	85.461,71	172.368,05
<i>TOTAL S/ MATERIAIS DIRETOS</i>	26.638,58	43.418,89	16.194,96	73.075,55	159.327,98

A Tabela 11 apresenta todos os custos e despesas alocadas aos centros de custos produtivos.

3.7.8.4 Valor Consolidado por Centro de Custo

A Tabela 12 apresenta os valores de todos os centros de custos em três centros, administrativo, apoio e produtivo, para a visualização de seus valores totais.

Tabela 12 – Custo total dos centros de custos

DESPESAS	C. C. ADMINISTRATIVO	C. C. APOIO	C. C. PRODUTIVO	T O T A L
Salários	26.368,93	55.398,94	-	81.767,87
Salários Médicos	-	-	74.933,00	74.933,00
Encargos	17.139,80	36.009,31	48.706,45	101.855,57
Total Salários + Encargos	43.508,73	91.408,25	123.639,45	258.556,44
Serviços Médicos	2.871,70	11.486,79	1.325,40	15.683,89
Serviços de Terceiros	-	-	-	-
Material Expediente	523,44	6.246,22	-	6.769,66
Material Manutenção	-	-	-	-
Serviços de Limpeza e Vigilância	1.124,31	1.380,36	593,98	3.098,65
Materiais Diversos	-	-	-	-
Medicamentos	-	-	7.942,88	7.942,88
Oxigênio				
Materiais Consumo Hospitalares	-	-	5.097,19	5.097,19
Alimentação	1.035,42	4.141,69	477,89	5.655,00
IPTU	1.706,86	2.095,58	901,74	4.704,18
Energia Elétrica	3.473,38	4.264,39	4.082,43	11.820,20
Água e Esgoto	216,03	265,23	114,13	595,40
Telefone	592,27	4.298,57	-	4.890,84
Depreciação	448,32	495,58	4.538,07	5.481,97
Despesas Gerais	2.203,87	-	-	2.203,87
Despesas Financeiras	-	-	23.654,89	23.654,89
Despesas Não Operacionais	-	-	23.654,89	23.654,89
TOTAL GERAL	57.704,34	126.082,67	196.022,94	379.809,95
Total C.C.Diretos s/ Material	57.704,34	126.082,67	182.982,87	366.769,88

3.7.9 Apuração de custo final dos centros produtivos

Para apurar o custo total dos centros produtivos transferiu-se os custos do centro de custos administrativos por meio de rateio, utilizando o valor do faturamento total, exceto os custos do almoxarifado, que foi distribuído com base no número de exames realizados, dessa mesma forma foram rateados os centro de custos de apoio.

Após a transferência dos custos dos centros de custos administrativos e de apoio aos centros de custos produtivos por rateio, apurou-se os custos conforme tabelas 15 e 16.

Tabela 13 - Transferência dos custos dos centros de custo de apoio para os centros produtivos.

Centro de Custos	Custo Total	Raio X	Mamografia	Densitometria Óssea	Ultra-sonografia
Agendamento	13.937,52	5.766,37	1.385,41	639,42	6.146,32
Digitação	18.461,55	7.638,10	1.835,11	846,97	8.141,37
Enfermagem	40.422,87	16.724,16	4.018,10	1.854,51	17.826,11
Farmácia	3.297,98	1.364,47	327,82	151,30	1.454,38
Gerência Operacional	6.429,17	2.659,94	639,07	294,96	2.835,21
Recepção	43.533,58	18.011,15	4.327,31	1.997,22	19.197,90
Total	121.940,98				

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14 – Transferência dos centros de custos administrativos para os centros produtivos.

Centro de Custos	Custo Total	Raio X	Mamografia	Densitometria Óssea	Ultra-sonografia
Administração	24.299,18	7.775,74	6.317,79	4.130,86	6.074,80
Almoxarifado	4.016,15	1.285,17	1.044,20	682,75	1.004,04
Contábil / Financeiro	8.280,30	2.649,70	2.152,88	1.407,65	2.070,08
Gerência Administrativa	9.884,04	3.162,89	2.569,85	1.680,29	2.471,01
Faturamento	11.224,67	3.591,89	2.918,41	1.908,19	2.806,17
Total	57.704,34				

Tabela 15 - Apuração do custo final nos centro produtivos

DESPESAS	Raio X	Mamografia	Densitometria Óssea	Ultra-sonografia	TOTAL
Salários		-	-	-	-
Salários Médicos	10.578,00	20.568,00	5.890,00	37.897,00	74.933,00
Encargos	6.875,70	13.369,20	3.828,50	24.633,05	48.706,45
Total Salários + Encargos	17.453,70	33.937,20	9.718,50	62.530,05	123.639,45
Serviços Médicos	441,80	441,80	441,80	-	1.325,40
Serviços de Terceiros	-	-	-	-	-
Material Expediente	-	-	-	-	-
Material Manutenção	-	-	-	-	-
Serviços de Limpeza e Vigilância	153,44	113,00	49,16	278,38	593,98
Materiais Diversos	-	-	-	-	-
Medicamentos	92,13	541,59	-	7.309,16	7.942,88
Materiais Consumo Hospitalares	2,03	18,16	-	5.077,00	5.097,19
Alimentação	159,30	159,30	159,30	-	477,89
IPTU	232,94	171,55	74,63	422,62	901,74
Energia Elétrica	8,95	1.316,76	883,80	1.872,92	4.082,43
Água e Esgoto	29,48	21,71	9,45	53,49	114,13
Telefone	-	-	-	-	-
Depreciação	589,40	1.107,30	837,00	2.004,37	4.538,07
Despesas Financeiras	7.569,56	6.150,27	4.021,33	5.913,72	23.654,89
Despesas Gerais					
Despesas Não Operacionais	-	-	-	-	-
Rateio recebido Centro Custos Apoio	52.164,19	12.532,82	5.784,38	55.601,28	126.082,67
Rateio recebido Centro Custos Administrativo	18.465,39	15.003,13	9.809,74	14.426,09	57.704,34
					-
TOTAL GERAL	97.362,32	71.514,59	31.789,07	155.489,08	356.155,06
<i>TOTAL S/ MATERIAIS DIRETOS</i>	97.268,16	70.954,84	31.789,07	143.102,92	343.114,99
Custo Unitário (médio) exame	39,12	119,59	115,18	58,61	

A Tabela 15 compõe os custos diretos, indiretos dos centros de custos produtivos, mais os valores apropriados por meio de rateio dos centros de custos de apoio e administrativo.

Apurou-se o custo total para cada centro de custo, e utilizando a quantidade de exames realizados obteve-se o custo (médio) do exame. Cabe ressaltar que cada tipo de exame possui seu valor e até um mesmo exame pode chegar a valores diferentes, pois para cada exame realizado, depende de sua execução, pode-se levar mais tempo na realização, pode-se utilizar maior quantidade de material do que se normalmente é utilizada.

.Com a apuração do custo através de sistema de informação será possível chegar ao custo de cada departamento e também de cada exame, obtendo sua margem de contribuição, antes de

alocar as despesas e custos indiretos e após a alocação obtém-se o valor total de cada centro, pois através deste sistema de informação é possível obter-se uma variedade de relatórios, de acordo com análise desejada.

A não aplicação do método na empresa estudada se atribuiu ao fato de que o cronograma de implantação do sistema de custos foi prorrogada devido a problemas que surgiram em outros setores, entre outros fatos, dessa forma este trabalho descreveu como se apuram os custos através de um sistema de informação.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 CONCLUSÃO

A Contabilidade de Custos é uma parte da ciência contábil que, independentemente da área em que a empresa atua, é uma ferramenta muito útil para área produtiva gerencial da empresa. Sendo assim todas as empresas podem fazer uso dos ensinamentos e conseqüentemente dos benefícios trazidos pelo sistema de contabilidade de custos.

O problema apresentado nesta pesquisa quer saber qual a importância da utilização de um sistema de informação na apuração e gestão de custos de uma empresa de diagnóstico médico por imagem.

A implantação de um sistema de custos requer muita dedicação e atenção do profissional envolvido, assim como de todos os profissionais de todas as áreas da empresa, pois é através deles que se consegue juntar informações e direcioná-las para uso efetivo na gestão de seus produtos e serviços.

Através deste sistema de informação foi possível identificar e relacionar todos os gastos da empresa e seus produtos e serviços e assim conhecer a realidade de todos os ganhos e perdas do processo produtivo. É uma ferramenta muito útil para que a empresa tenha uma melhor visão sobre seus investimentos, e assim gerenciar melhor suas futuras aplicações e até controlar de maneira mais eficaz seus recursos.

Constatou-se no decorrer da implantação que as pessoas possuem uma grande resistência diante da solicitação de levantamentos de dados, observou-se mais freqüentemente nos setores de apoio (operacional), pois a visão é apenas atender o cliente, o mais rápido possível e por este motivo não se pode “perder” tempo com esse tipo de solicitação.

Um sistema de custos primeiramente ao ser estruturado deve atender aos gestores da empresa e por este motivo escolheu-se o método de custeio por centro de custo (RKW), pois os gestores analisam a empresa por centros e posteriormente por seus centros produtivos e consideram para fins de custo final dos produtos os custos diretos, indiretos e as despesas. Neste momento foi descartada a utilização do ABC, pois definir os direcionadores de custos e de

atividades neste tipo de organização é de tal complexidade que optou-se pelo método RKW, tal método atende aos anseios dos gestores.

Quanto aos critérios de alocação, ainda estão sendo estudadas bases mais próximas possíveis e menos arbitrárias para as distribuições dos custos indiretos e despesas.

O sistema de informação utilizado pela empresa, conta com uma ferramenta de controle e armazenamento de indicadores, tais como número de exames realizados, tempo de atendimento em cada setor, número de agendamento entre outros, que são utilizados para as bases dos critérios de rateio, no entanto o sistema está com poucos meses de utilização não foi possível analisar se as informações estão de acordo com o esperado.

Com a implantação do sistema de informação nesta empresa de diagnóstico por imagem, e o posterior aprimoramento das bases de alocação de custos e despesas, obter-se-á informações mais detalhadas, pois nesta empresa há uma grande quantidade de tipos de exames, como por exemplo, o ultra-som pode ser de tórax, de pescoço, de abdômen total, abdômen superior entre outros, e somente através de um sistema de informação é possível determinar o valor do exame de ultra-som de tórax para cada um dos atendimentos, obtendo a informação de quanto realmente àquele paciente gerou de receita, diferentemente do que acontece quando se faz a apuração de custos por meio de planilhas eletrônicas.

Mesmo que o sistema esteja parametrizado com a metodologia do RKW é possível criar relatórios e indicadores de acordo com a solicitação dos gestores para a tomada de suas decisões, apenas modificando alguns parâmetros, mediante essa informação os gestores devem adquirir novas máquinas, criar novos turnos de trabalho para atender a demanda de determinado tipo de exame, otimizando a agenda.

Para que um sistema de informação possa gerar esse tipo de informação é necessário que haja um grande empenho dos responsáveis do setor de custos, desde o aprofundamento nos critérios de rateio para torná-los mais próximos possíveis da realidade, sem deixar de levar em conta o custo-benefício, atualmente os softwares servem de grandes aliados para a realização destas tarefas.

4.2 RECOMENDAÇÕES

A ampliação dos conhecimentos para a apuração e gestão de custos na área da saúde, a vivência do processo de implantação de um sistema de informação em uma empresa de diagnóstico médico por imagem e as dificuldades inerentes, bem como sua importância são aprendizados extraídos desta pesquisa. Em relação a trabalhos futuros merecem estudos mais aprofundados:

- a) apuração de custos utilizando o método ABC;
- b) apuração de custos dos exames de Tomografia Computadorizada e Ressonância Magnética;
- c) comparação entre dois ou mais métodos de custeio;
- d) apuração dos custos em outras empresas da área da saúde.

REFERÊNCIAS

BONTRAGER, Kenneth L. Tratado de Técnica Radiológica e Base Anatômica. Rio de Janeiro. Guanabara Koogan, 2003.

Craig Freudenrich, HowStuffWorks - Como funciona o ultra-som. 22 de janeiro de 2001 (atualizado em 20 de dezembro de 2007). Disponível em <http://saude.hsw.uol.com.br/ultra-som6.htm> . Acesso em 11 out. 2008.

CHING, Hong Yuh. Manual de Custos de Instituições de Saúde: sistemas tradicionais de custos e sistema de custeio baseado em atividades (ABC) São Paulo: Altas, 2001.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George Tradução Robert Brian Taylor .*Contabilidade de custos v. 2: uma abordagem geencial*. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FIPECAFI. Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedades. 6. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2003.

LEONE, George Sebastião Guerra. Curso de contabilidade de custos: contém critério do custeio ABC.São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE, George Sebastião Guerra. Curso de contabilidade de custos: contém critério do custeio ABC.2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHER, Michael. Contabilidade de custos: criando valor para a administração.São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NOREEN, Eric; SMITH, Debra; MACKEY, James T. Tradução Claudiney Fullmann.*A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial: um relatório independente*. São Paulo: Educator, 1996.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria básica* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). *Como elaborar trabalhos Monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAKURAI, Michiharu. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Joel J. *Análise de Custos: Um enfoque gerencial com ênfase para sistema de custeamento marginal*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SANTOS, Joel J. *Análise de Custos: remodelado com ênfase para sistema de custeio marginal e relatórios e estudos de caso*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VANDERBECK, Edward J.; NAGY, Charles F. *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.