

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

EDUARDO MATOS DE SOUZA

**PROPOSTA DE SISTEMA DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES EM EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM:**

Um estudo de caso na Clínica Médica Vita.

FLORIANÓPOLIS

2005

EDUARDO MATOS DE SOUZA

PROPOSTA DE SISTEMA DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES EM EMPRESA

PRESTADORA DE SERVIÇOS DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM:

Um estudo de caso na Clínica Médica Vita.

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. M.Sc. Erves Ducati
Co-orientador: Fernando Nitz de Carvalho

Florianópolis
2005

EDUARDO MATOS DE SOUZA

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES EM UMA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM:**

Um estudo de caso na Clínica Médica Vita.

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média atribuída pela banca examinadora integrada pelos professores abaixo mencionados.

Florianópolis, dezembro de 2005.

Prof. Dr. Elisete Dahmer Pfitscher
Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Profº M.Sc. Erves Ducati
Orientador

Profº Fernando Nitz de Carvalho
Examinador

Profº Dr. Rogério João Lunkes
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por nos conceder o maior de todos os dons: o dom da vida.

Agradeço aos meus pais, Carlos e Nazaré, meus irmãos Michele e Diego, por todo carinho e amor a mim concedido.

Agradeço com carinho e amor a minha esposa Tatiana, e o maior de todos os presentes, nosso filho Bernardo, por serem sinais de amor presentes em minha vida a todo instante.

Agradeço ao Professor Co-orientador Fernando Nitz, pelo empenho e dedicação para a conclusão deste trabalho.

Agradeço a todos colegas universitários que presenciaram a minha jornada acadêmica e que contribuíram para o crescimento profissional e de vida.

Agradeço a todos os professores que contribuíram para a minha formação acadêmica.

Agradeço aos colegas de trabalho, pela confiança e atenção disponibilizada durante a pesquisa.

RESUMO

SOUZA, Eduardo Matos de. **Proposta de um sistema de custeio baseado em atividades em uma empresa prestadora de serviços de diagnóstico por imagem**: um estudo de caso na Clínica Médica Vita., 2005, 7X páginas. Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Orientador: Prof. M.Sc Erves Ducati, Co-orientador: Prof. Fernando Nitz de Carvalho.

A gestão de custos em qualquer tipo de organização é apresentada como instrumento gerencial fundamental para o controle de recursos das mesmas. As instituições passaram a investir mais no processo da tecnologia de informação, a fim de garantir sua própria sobrevivência. Os sistemas de custos, neste processo de informação, têm por finalidade fornecer as empresas de saúde informações capazes de servirem de alicerce as tomadas de decisões. O sistema ABC proporciona aos gestores da área da saúde um acompanhamento melhor dos custos indiretos, com a análise das atividades. O objetivo do presente estudo é a proposta de um sistema de custos ABC a uma clínica de diagnóstico por imagem, onde, por meio deste protótipo, visá-se fornecer resultados que sirvam de ferramenta de apoio à gestão. Utilizou-se a pesquisa exploratória, tendo como método o estudo de caso. A coleta dos dados foi realizada através de entrevista informal, que possibilitou o acompanhamento do processo de produção e seus referidos custos. A elaboração de tal protótipo de sistema de custos tem por finalidade um sistema de custos que forneça subsídios para uma boa gestão de seus custos, e por consequência aprimorar o gerenciamento da instituição.

Palavras chaves: custos, instituições de saúde e ABC.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC	Activity-Based Costing
RM	Ressonância Magnética
SUS	Sistema Único de Saúde
TC	Tomografia Computadorizada

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma do atendimento da Clínica Médica Vita unidade Batovi.. 42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Itens utilizados de forma direta ou indireta nas atividades da empresa.....	41
Tabela 2 – Quadro pessoal operacional da Clínica Médica Vita unidade Batovi.....	43
Tabela 3 – Processos identificados na Clínica Vita unidade Batovi.....	44
Tabela 4– Atividades identificadas na Clínica Médica Vita unidade Batovi.....	45
Tabela 5 – Recursos empregados na Clínica Médica Vita Unidade Batovi.....	48
Tabela 6 – Direcionadores de recursos.....	50
Tabela 7 – Alocação dos recursos às atividades dos processos de Administração, Controle de Pacientes e Serviços de Apoio.....	51
Tabela 8 – Alocação dos recursos às atividades dos processos de Ressonância Magnética e Tomografia Computadorizada.....	53
Tabela 9 – Alocação dos recursos às atividades dos processos de Laudo – Médico e Digitação.	54
Tabela 10 – Direcionadores de Atividades.....	56
Tabela 11 – Alocação dos Custos Indiretos aos objetos de custeio.....	57
Tabela 12 – Custo dos Exames.....	60

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Apresentação do problema e tema.....	11
1.2 Objetivos.....	13
1.2. 1 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Metodologia.....	15
2 Fundamentação Teórica.....	17
2.1 Contabilidade de Custos.....	17
2.2 Classificação dos Custos em Fixos e Variáveis.....	20
2.2.1 Classificação dos Custos em Diretos e Indiretos.....	22
2.3 Metodologias de Custeio.....	23
2.3.1 Custeio Variável.....	26
2.3.2 Custeio Integral.....	28
2.3.3 Método de Custeio Baseado em Atividades.....	30
2.4 Método de Custeio Baseado em Atividades na área da Saúde.....	35
3 Descrição e análise do estudo de caso.....	38
3.1 Caracterização da empresa.....	38
3.1.2 Os serviços da Clínica VITA Unidade Batovi.....	40
3.2 Identificação dos processos e das atividades.....	43
3.3 Elementos de Custos.....	47

	10
3.4 Direcionadores de Custos.....	48
3.5 Alocação dos recursos às atividades.....	50
3.6 Alocação das atividades aos objetos de custeio.....	54
3.7 Custo total dos serviços prestados.....	57
4 Conclusões e recomendações.....	59
5 Referências Bibliográficas.....	61

1. Introdução

A velocidade das mudanças na economia e na sociedade globalizada fatalmente incorrerá na mortalidade das empresas que não atuarem de forma competente, mudanças estas decorrentes de revoluções nos campos econômico, tecnológico e administrativo, com reflexos diretos sobre as estruturas das empresas. Exigindo das empresas, o uso de instrumentos para aprimorar as técnicas a fim de obter um melhor gerenciamento dos resultados e das decisões.

O atual mercado, com a concorrência cada vez mais acirrada tende a diminuir a rentabilidade das empresas, destacando-se deste mercado instituições preparadas para enfrentar problemas como a necessidade de uma boa rentabilidade. Para isto busca-se diminuir os gastos e aumentar a produtividade, sem duvidar da qualidade, imprescindível para o desenvolvimento e crescimento empresarial.

No que concerne às empresas prestadoras de serviços, percebe-se uma maior necessidade dos gestores na utilização das informações no que se referem ao âmbito gerencial. Uma informação de importância para os atuais gestores é a de custos. Desta forma, surge a necessidade de um sistema de custos que se adeque a empresas prestadoras de serviços, fornecendo informações, para subsidiar à tomada de decisão.

Para Leone (2000, p.19) “a contabilidade de custos é o ramo da contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões”.

Martins (2000, p.22) relata que “mesmo nas empresas prestadoras de serviços que eventualmente utilizavam a contabilidade de custos para avaliação dos estoques de serviços em

andamento, para avaliação dos custos incorridos em projetos ainda não acabados, seu campo alargou-se demanda formidável”.

Com o sistema de Custeio Baseado em Atividades, busca-se sanar a necessidade das empresas prestadoras de serviços, fornecendo o custo dos serviços prestados e assim ser uma ferramenta de importância para a continuidade na prestação de seus serviços ao mercado atual.

1.1 Apresentação do tema e problema

Com o significativo aumento do mercado de serviços, os gestores se depararam com um grande aumento de custos indiretos e uma diminuição proporcional dos custos diretos. Fato este que dificulta a avaliação dos custos incorridos na realização do serviço.

Para um desempenho mais eficaz, os gestores se vêem na necessidade de obter um maior controle das entidades, para isto devem extrair informações eficientes para servir de bom fundamento para as futuras decisões. A apuração de custos é uma ferramenta importante para o processo de tomada de decisões, provinda de um processo de busca de informações.

A preocupação em proteger a saúde acompanha os homens através dos tempos, hoje se percebe o serviço de saúde cada vez mais procurado e exigido por seus clientes. Isto ocorre pelo destaque que a população em geral imprime à saúde. Mediante a tal fato levanta-se a importância da elaboração de sistemas de custos nas instituições que forneça qualidade no gerenciamento das instituições de saúde.

Em função disto, as entidades não governamentais especializadas na prestação de serviço em saúde no Brasil se vêem deparadas com um quadro favorável para o crescimento organizacional, pois se percebe dois blocos na prestação de serviço, a saúde pública fornecida

pelo governo, seja de âmbito federal, estadual ou municipal, e o serviço de saúde fornecida por empresas privadas.

A saúde pública fornece, atualmente, um serviço contestado por grande parte da população, pois é visto na grande maioria dos hospitais, clínicas ou postos mantidos pelo governo, falta de recursos financeiros, humanos e materiais; ocasionando uma desqualificação na prestação do serviço a ser executado.

As entidades privadas da área da saúde dispõem, em boa parte delas, de um número suficiente de recurso humano e material, para proporcionar um atendimento previamente qualificado e que supra as expectativas do cliente.

O atendimento, tendo como fim a satisfação de seus clientes, exige que na organização da área da saúde exista um controle efetivo de seus recursos financeiros, físico, humano e tecnológico, para se obter custos assim compatíveis com o mercado em que atua.

A contabilidade de custos tradicional enfatiza dois métodos relevantes para o custeio de estoque: o custeio por absorção e custeio variável ou direto.

Segundo Brinmson (1996):

O uso progressivo da tecnologia avançada de manufatura e sistemas de informações tornaram obsoleto o sistema de custos tradicional pela criação de um ambiente intensivo em computadores e despesas indiretas de fabricação. A maioria dos sistemas de custos, no entanto é orientada pelo volume da produção direta e propicia o mínimo direcionamento para controle de despesas indiretas de fabricação.

A proposta de um sistema de custo baseado em atividades para uma prestadora de serviços de diagnóstico por imagem, que tem por objetivo um serviço de saúde qualificado a seus clientes, é fornecer a gestão da empresa uma ferramenta para um bom desempenho de seus resultados.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como configurar um sistema de Custeio Baseado em Atividades em uma empresa prestadora de serviços de diagnóstico por imagem, objetivando melhorias na gestão de custos?

1.2 Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho consiste em propor um sistema de Custeio Baseado em Atividades em uma empresa prestadora de serviços de diagnóstico por imagem, objetivando melhorias na gestão de custos.

1.2.1 Objetivos específicos

No que tange aos objetivos específicos busca-se:

- Caracterizar uma empresa prestadora de serviço de diagnóstico por imagem e seus custos;
- Verificar os métodos de custeio aplicáveis a empresa de serviços de diagnóstico por imagem;
- Identificar as atividades realizadas para a prestação da empresa;
- Atribuir direcionadores de custos e atividades no processo de produção da empresa.
- Propor um sistema de Custos Baseado em Atividades, para uma empresa de serviços de diagnóstico por imagem, que forneça suporte ao processo de gestão.

1.3 Justificativa

Nas empresas busca-se uma gestão estratégica eficaz e eficiente para enfrentar os desafios do competitivo mercado. Para tal, optam por mudanças buscando cada vez mais aproveitar os instrumentos de gestão disponíveis.

De acordo com Hansen e Mowen (2003, p. 31) “O assunto principal da tendência do setor de serviços é a necessidade de um aumento dos benefícios decorrentes da informação dos custos”.

Por se tratar de algo não muito comum a aplicabilidade de um sistema de custeio em empresas prestadoras de serviços, se observa a necessidade de estudos e modelos de sistemas de custos para um aprimoramento da contabilidade de custos às empresas fornecedoras de serviços.

Para Berto e Beulke (2001, p. 15), “a abrangência do cálculo de custos é bastante ampla no dias atuais. Uma simples averiguação pessoal permitirá constatar que as nossas decisões diárias de todos os tipos envolvem em maior ou menos a escala variável custos”.

Com isso, torna-se clara a importância do presente trabalho de custos, no sentido de agregar mais conhecimentos sobre custos na área de prestação de serviço de medicina diagnóstica por imagem, originando um instrumento para seus gestores adquirirem um melhor conhecimento da instituição. Também deve-se na elaboração de uma ferramenta para tomada de decisões para a instituição que servirá de objeto do estudo de caso, fornecendo dados fundamentais para fins de decisão e ater de uma ferramenta de controle de gestão.

Contribuindo tal pesquisa científica disponibilizar um modelo de um sistema de Custos Baseado em Atividades, ainda a ser concluída para uma otimização dos recursos materiais e humanos da Clínica Médica Vita S/A. Pois é visto a significância da informação de custos para os gestores da área.

1.4 Metodologia

Este presente trabalho tem por objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática da criação de um modelo de sistema de custos baseado em atividades, objetivando a solução dos problemas específicos citados para uma empresa prestadora de serviço de diagnóstico por imagem.

Para Gil (1999, p.26), “método é o caminho para se chegar a um determinado fim”, reafirma que a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Segundo o mesmo autor (1999, p.42), “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Diante dos conceitos apresentados, esta pesquisa pode ser classificada, segundo o nível, em pesquisa exploratória, pois envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso.

Segundo Gil (1999, p. 45), “a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”. O mesmo autor (1999, p.43), relata que “sob o ponto de vista da finalidade, esta pesquisa pode ser caracterizada como uma pesquisa aplicada, pois há na unidade de estudo o interesse pela aplicação prática dos conhecimentos gerados por ela”.

Baseado no principal objetivo deste trabalho, que é elaborar um modelo para a implantação do custeio baseado por atividades na Clínica Médica Vita, a pesquisa a ser realizada se identifica como pesquisa exploratória, um estudo de caso no setor de serviços de diagnóstico por imagem.

Os dados coletados, na presente pesquisa, são de dois tipos: de fonte primária e de fonte secundária. Para elaboração desta pesquisa, serão enfocadas as fontes primárias, coletadas nas

entrevistas com a gerência e com os funcionários, cujas perguntas foram estruturadas previamente e por fontes secundárias, quais sejam os balancetes e relatórios gerenciais que foram examinados e analisados.

As abordagens quanto aos sistemas de custeio, são provindas de análises junto as referências bibliográficas, para a obtenção de um bom alicerce para o fornecimento com êxito de um modelo de sistema de custeio ABC para a instituição a ser utilizada como objeto de estudo.

2. Fundamentação Teórica

Neste capítulo será contemplado o conceito da contabilidade de custos e a classificação de custos em fixos, variáveis, diretos e indiretos. Em seguida, será abordado os métodos de custeio por Absorção, Variável e o Custeio Baseado em Atividades (ABC). Por último, será demonstrado o sistema de custos ABC em serviços de diagnóstico por imagem.

2.1 Contabilidade de Custos

A Contabilidade de Custos existe há muito tempo, e a mesma adapta-se conforme as necessidades atuais, buscando uma melhoria nas informações fornecidas, dados esses que auxiliarão no processo da tomada de decisão.

Segundo Martins (2000, p.21) “devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre administrador e pessoas administradas, passou a Contabilidade de Custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial”.

A utilização da contabilidade de custos para a tomada de decisão evolui de forma constante, pois ela engloba métodos eficientes para o gerenciamento das instituições.

Sobre a Contabilidade de Custos, Leone (2000, p. 27) explica que “ela é parte integrante da Contabilidade, esta considerada como uma ciência, sendo um instrumento poderoso disponível porque utiliza, em seu desenvolvimento, os princípios, os critérios e os procedimentos fundamentais da ciência contábil”, pois para uma melhor explanação e entendimento da ciência que envolve a contabilidade de custos, vê-se a necessidade de conhecer os princípios de

Contabilidade geralmente aceitos, para aplicação dos conceitos teóricos na prática da contabilidade de custos.

Falk (2001, p.18), considera uma boa definição da Contabilidade de Custos atualmente desenvolvida “como um elemento da gerência financeira que gera informação sobre os custos de uma organização e seus componentes, sendo a Contabilidade de Custos um subconjunto da Contabilidade Legal, contabilidade que gera informação financeira para a tomada de decisão”.

Hansen e Mowen (2003, p. 28), citam que “a Contabilidade de Custos tem por objetivo satisfazer os objetivos de custeio para a contabilidade financeira e gerencial”.

É visto um maior enfoque à contabilidade de custos às organizações com fins lucrativos. Entretanto, a contabilidade de custos é também instrumento às instituições sem fins lucrativos, pois estas também necessitam do equilíbrio financeiro para a continuidade da empresa.

Segundo Lins e Silva (2005, p. 2) “a contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e serviços.”

De acordo com Bornia (2002, p. 36) “com o crescimento das empresas e o conseqüente aumento da complexidade do sistema das empresas e o conseqüente aumento da complexidade do sistema produtivo, constatou-se que as informações fornecidas pela contabilidade de custos eram potencialmente úteis com auxílio gerencial, extrapolando a mera determinação contábil do resultado do período”.

Uma boa caracterização do papel da contabilidade de custos é fornecida por Horngren, Datar e Foster (2004, p. 2) ao afirmar que “a Contabilidade de Custos mede e relata informações financeiras e não financeiras relacionadas ao custo de aquisição ou à utilização de recursos em uma organização, inclui aquelas partes, tanto da contabilidade gerencial quanto da financeira, em que as informações de custos são coletadas e analisadas”.

A contabilidade de custos pode agregar valor ao planejamento e controle da organização, quando esta se planejar quanto à implantação do sistema de custos. Pois se deve avaliar quais as necessidades existentes para a aplicação de um determinado sistema de custos, obedecendo também as particularidades de cada organização.

Segundo Leone (2000, p. 22) “a contabilidade de custos, em virtude de sua competência e por ser, junto a Contabilidade, o maior e mais completo banco de dados existentes dentro da entidade, realizará as previsões, a análise e a interpretação das informações”.

A superioridade competitiva das empresas está diretamente relacionado a uma maior habilidade em estruturar todos os desembolsos incorridos na produção, estabelecendo desta forma um planejamento estratégico condizente com a realidade de seus negócios e o mercado no qual está inserido, gerenciando de forma eficiente os fatores que direcionam seus custos.

Segundo Brimson (1996, p. 25):

“O principal objetivo da Contabilidade de Custos em suas primeiras aplicações, era de fornecer apenas uma mensuração dos estoques e resultados obtidos pelas empresas que adotavam tal sistema, não exercendo até então nenhum papel de instrumento para tomadas de decisões. Por essa não exploração de todo o potencial da Contabilidade de Custos, que esta ficou estagnada por um longo período. Visto que o acentuado crescimento das empresas nas últimas décadas, tornou a limitada Contabilidade de Custos em uma eficiente forma de auxílio no desempenho da nova missão assumida, a Contabilidade de Custos inserida na recente Contabilidade Gerencial”.

Com o significativo aumento da competitividade que ocorre no atual mercado, as empresas recorrem então a utilização de sistemas de custos, para o fornecimento de um bom alicerce ao gerenciamento destas, pois o conhecimento dos custos provindos do processo de produção do produto ou serviço é vital para se obter várias informações, por exemplo, a visualização dos custos e despesas incorridos na produção, o ponto de equilíbrio, a margem de contribuição, etc.

Desta forma a Contabilidade mais moderna cria-se sistemas de custos que possam fornecer um melhor gerenciamento a vários tipos de empresas, e neste presente trabalho serão abordados da Contabilidade de Custos os sistemas de Custeio por Absorção, Direto ou Variável e o Sistema de Custeio Baseado em Atividades.

2.2 Classificação dos Custos em Fixos e Variáveis

A Contabilidade de Custos determina os custos em fixos e variáveis através do volume dos montantes dos custos e despesas, a separação dos custos fixos e variáveis é fundamental para tomada de decisões.

Sobre os custos fixos e variáveis conforme relata Leone (2000, p. 53) “a contabilidade escolhe determinada unidade de medida do volume a que chama de base de volume e verifica como um custo se comporta diante da variabilidade dessa base de volume”. A Contabilidade de Custos determina os custos em fixos e variáveis através do volume dos montantes dos custos e despesas.

Martins (1993, p. 48), descreve como uma classificação usual dos custos fixos e variáveis “é a que leva em consideração a relação entre os Custos e o volume de atividade numa unidade de tempo, dividindo basicamente os Custos Fixos e Variáveis”.

Sobre os Custos Variáveis, Leone (2000, p. 53) explica de forma sucinta que os “custos variáveis são os custos que variam de acordo com os volumes das atividades”.

Os custos variáveis estão diretamente ligados ao processo de produção da empresa, havendo qualquer mudança na quantidade a se produzir, conseqüentemente ocorrerá uma alteração no custo variável total presente na produção.

Para Berto e Beulke (2005, p. 54), “os custos variáveis são aqueles que variam com o volume de produção e vendas, logo só existiriam se o produto existisse e não existiriam em circunstâncias contrárias, são custos que surgem com o produto e desaparecem com ele”.

Os custos fixos são aqueles que não variam com o volume de uma atividade, seja qualquer medida de referência tomada, ocorrendo qualquer variação na quantidade a ser produzida, não refletirá neste custo.

Berto e Beulke (2005, p. 23) relatam que “os custos fixos tem como principal característica de ser manterem inalterados face ao volume de atividade, dentro de certos limites de capacidade, ou seja, não se modificam em razão do crescimento ou da retração do volume dos negócios dentro de seus limites”.

Segundo Leone (2000, p. 55), “deve-se atentar para o fato de que o custo fixo quando tomado em seus totais é realmente fixo quando analisado em face da variabilidade da base de volume. Entretanto, se tomado por seus valores unitários em face da unidade de medida da base de volume, o custo fixo é variável”.

Hansen e Mowen (2003, p. 88) definem os custos fixos “como sendo os custos que no seu total são constantes dentro de uma faixa relevante enquanto o nível do direcionados de atividade varia”.

As classificações dos custos fixos e variáveis são considerados como básicos na contabilidade de custos. Exemplo de custo fixo numa empresa seria os gastos com aluguel onde está instalada a empresa, onde o aluguel não irá aumentar em decorrência da variação da produção. Já para exemplificar o custo variável, o consumo de matéria prima, no qual esta está diretamente relacionada com a produção da empresa.

2.2.1 Classificação dos Custos em Diretos e Indiretos

A classificação dos custos diretos e indiretos é relevante para os sistemas de informações contábeis. Leone (2000, p. 49) relata que “quando a Contabilidade de Custos deseje conhecer os custos dos produtos, dos serviços, dos componentes organizacionais, de algum estudo especial, de alguma alternativa, de uma atividade operacional ou de qualquer outro objeto, surgem os custos diretos e indiretos”.

De acordo com Lins e Nonato (2005, p. 7) “ a classificação de um item como custo direto e indireto é feita tendo como ponto de referência o produto que está sendo elaborado”. Os custos diretos consistem na aplicação direta à produção, como a matéria prima e mão-de-obra. Os custos indiretos representam os custos que se incorporam indiretamente com a produção, exemplo deste custo são os gastos com vigilância, manutenção predial, etc.

Theiss e Krieck (2005, p.15) definem os custos diretos como sendo “as parcelas de custos, sejam estas fixas ou variáveis, que se relacionam diretamente com cada um dos produtos e serviços comercializados”. O custo direto pode também ser considerado como o custo efetivo presente na produção de tal produto ou serviço.

Segundo Bornia (2002, p. 44) “os custos diretos são aqueles facilmente relacionados com as unidades de alocação de custos (produtos, processos, setores, clientes etc.)”.

Leone (2000, p. 19) define os custos diretos como sendo “aqueles custos (ou despesas) que podem ser facilmente identificados com o objeto de custeios, são os custos diretamente identificados a seus portadores”.

Sobre os custos indiretos, Lins e Silva (2005, p. 7) os define como sendo “aqueles custos cuja incorporações aos produtos necessita da utilização de rateio em virtude da

impossibilidade de mensuração”. O critério de rateio não é um método de alocação objetivo, o que torna esta apropriação dos custos indiretos freqüentemente arbitrária.

Segundo Berto e Beulke (2005, p. 23), “os custos e despesas indiretas dão sustentação ao funcionamento das atividades, apresenta como principal característica, em geral, a impossibilidade de serem medidos, identificados, quantificados diretamente em cada unidade comercializada”.

O custo indireto não oferece condição de uma medida objetiva referente a alocação do custo ao produto ou serviço, ocorrendo de forma estimada a alocação dos custos indiretos em relação aos produtos.

No que se refere à complexidade dos custos indiretos aos sistemas de custos, Bornia (2002, p. 44) descreve que “as alocações dos custos indiretos causam a maior parte das dificuldades dos sistemas de custos, pois não são simples e podem ser feitos por vários critérios”.

Martins (1993, p. 48) ressalta que “a classificação de custo direto e indireto é realizado com relação ao produto ou serviço elaborado, e não na produção do sentido geral ou aos departamentos dentro da fábrica”. Tal afirmação condiz com a própria denominação de tais custos, designando quais gastos da produção podem ser apropriados diretamente ao produto ou indiretamente.

2.3 Metodologias de Custeio

Os sistemas de custos têm por objetivo fornecer uma ferramenta de tomada de decisão para a instituição, e que esta se beneficie das informações geradas pela aplicabilidade do sistema na instituição. Porém deve-se avaliar de forma antecipada as condições de aplicação na

instituição, as peculiaridades, as necessidades, bem como avaliar também as condições e limitações estruturais, para a capacidade de implantação do sistema.

Hansen e Mowen (2003, p. 127) descrevem que “um bom sistema de custos é flexível e confiável, fornecendo informações para uma série de propósitos e pode ser para responder a uma série de questões”.

Segundo Bornia (2002, p. 53) o objetivo dos sistemas de custos “estão relacionados aos próprios objetivos da contabilidade de custos: a avaliação de estoques, o auxílio ao controle e o auxílio à tomada de decisões”.

Com a atuação de um sistema de contabilidade de custos nas instituições, pode-se afirmar que tal sistema de custos proposto deverá fornecer como resultado a avaliação dos estoques e o auxílio à tomada de decisões.

Berto e Beulke (2001, p. 26) descrevem que “são quatro os principais elementos diferenciadores dos sistemas de custeio: forma (refere-se à modalidade de registro e apresentação dos custos), conteúdo (refere-se aos itens de custos a serem apropriados aos produtos), insumos físicos (refere-se aos insumos utilizados como base para a apropriação dos custos) e valores monetários (refere-se aos valores monetários empregados como base para avaliação dos custos)”.

Os sistemas de custos já propostos possuem suas particularidades devido à necessidade em cada período que tais foram criados. Entretanto, todos atuam com a finalidade de ser suporte gerencial às empresas e seus gestores.

2.3.1 Custeio Variável

Em oposição à modalidade de custeio por absorção, o custeio variável ou direto considera para custeamento dos produtos da empresa, apenas os gastos variáveis. Com isso, elimina-se a necessidade de rateios e, conseqüentemente, as distorções deles decorrentes.

Bornia (2002, p. 56), entende que “os princípios de custeios estão intimamente ligados aos objetivos do sistema de custos, podendo dizer que o custeio variável está relacionado com a utilização de custos para o apoio a decisões de curto prazo, onde os custos variáveis tornam-se relevantes e os custos fixos não”.

O critério de custeio variável é utilizado no Brasil apenas como uma importante ferramenta aos gestores, pois este método não é aceito pela legislação vigente na avaliação de estoques. A empresa que desejar adotá-lo deverá fazê-lo mediante controles e relatórios distintos, em complemento à informação contábil.

Leone (2000, p. 322), relata da importância da aplicabilidade deste método aos gestores afirmando que “o critério de custeio variável é muito útil para intervir no processo de planejamento e de tomada de decisões, ate porque uma de suas potencialidades está centrada na análise da variabilidade das despesas e dos custos”.

Para Berto e Beulke (2001, p. 54), “o custeio marginal parte do principio de que um produto, mercadoria ou serviço só é responsável pelos custos e despesas variáveis”. Este princípio do sistema de custeio variável, de apropriar apenas os custos e despesas variáveis incorridos no período, é a razão que o denomina de Custeio Variável.

Segundo Martins (1993, p. 178), “o custeio variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado, para os estoques, só irão como conseqüência os custos variáveis”.

Para Berto e Beulke (2005, p. 35), “o custeio marginal esta diretamente voltado à competitividade, sendo, portanto, adequado para empresas que se encontram nesta condição de comportamento competitivo”.

Segundo Lins e Silva (2005, p. 136), “o custeio variável proporciona uma melhor forma de planejar o lucro, uma vez que o resultado obtido da comparação entre a receita de venda e os custos variáveis apresenta uma melhor visão da “contribuição” que cada produto ou divisão proporciona à empresa”. O sistema de custeio variável fornece a margem de contribuição confrontando primeiramente sobre as receitas as despesas e custos variáveis, obtendo como resultado deste confronto a margem de contribuição. Tal medida utilizada fornece a empresa um melhor gerenciamento, pois os custos e despesas variáveis fornecem uma maior flexibilidade para alteração de seus valores do que os custos fixos.

Segundo Berto (2001, p. 56), “a flexibilidade do sistema não pode ser interpretada como sinônimo de liberdade para que os produtos cubram tão somente os custos variáveis. Berto ainda descreve que o sistema de Custeio Direto exige das empresas, uma maior visão, organização, controle e acompanhamento global da evolução dos negócios, fatores estes restritivos ao seu uso”.

A aplicação deste método decorre, além da legislação brasileira proibir na avaliação de estoques, da não utilização por parte dos gestores, Berto e Beulke (2001, p. 56) relatam o seguinte, “a sua não utilização em maior escala está ligada à já mencionada visão unitária do custo dos produtos por parte de muitas organizações, efetivamente, nele não a figura do custo total de um produto, mercadoria ou serviço, o que conduz muitas empresas ao temor da não cobertura dos custos totais”.

Como ferramenta gerencial, o sistema de Custeio Direto destaca-se por fornecer a margem de contribuição (receita menos custos e despesas variáveis), subseqüentemente se extrai informações como o ponto de equilíbrio e estratégia de preços.

2.3.2 Custeio Integral (ou por absorção)

Segundo Leone “o sistema de custeio por absorção é o mais tradicional, provindo de uma época em que a participação dos custos fixos era relativamente baixa na composição geral do custo do produto ou serviço”.

O custeio por absorção é um método de custeio derivado da aplicação dos princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos, e consiste na apropriação de todos os custos da produção aos bens elaborados, ou seja, todos os gastos relativos aos esforços de produção são distribuídos para todos produtos ou serviços realizados.

O sistema de custeio integral em seu processo apropria aos produtos ou serviços tantos os custos e despesas diretas (fixos e variáveis) como os custos e despesas indiretos (fixos e variáveis) ocorridos na atividade empresarial.

Sobre os aspectos do sistema de Custeio Integral Berto (2001), destaca que:

O sistema de custeio integral pela apropriação de todos os custos aos produtos (tanto variáveis como os fixos). O sistema de Custeio Integral ou por absorção atua de forma a apropriar todos os custos fixos incorridos dos produtos ou serviços comercializados, não assumindo os custos fixos ocorridos no período responsáveis pelos produtos ou serviços não comercializados.

Segundo Berto e Beulke (2001, p. 30) “o sistema de Custeio Integral apura um custo total do produto ou serviço, sendo este voltado mais ao enfoque interno, considerando ser o preço de venda uma função predominante de custos e não do mercado”.

O sistema de custeio por absorção é o sistema legalmente aceito no país, para efeitos de avaliação de estoques, portanto, é o sistema adequado para a apuração de resultado dentro do enfoque da contabilidade financeira.

Lins e Silva (2005, p. 130) relatam que “o custeio por absorção atende tanto os requisitos legais quanto os requisitos determinados pelos princípios fundamentais de contabilidade, uma vez que permite a melhor evidenciação do resultado por confrontação da receita gerada com o custo total do produto”. Tem como premissa alocar todos os custos no custo do produto ou serviço prestado, com base no nível de atividade da empresa. Um custo é absorvido quando for imputado a um produto, assim cada produto receberá sua parcela no custo até que o valor aplicado seja totalmente absorvido pelo Custo dos Produtos Vendidos (ou Serviços Prestados) ou pelos Estoques Finais.

Bertó e Beulke (2005, p. 32), caracterizam o custeio por absorção “como sendo o sistema de custos que apropria todos os custos aos produtos (tanto variáveis como fixos), ou então tanto diretos como indiretos”. Tal característica fornece aos usuários do sistema de custos integral um custo total da produção dos serviços e produtos.

Bornia (2002, p. 55), relata que “o custeio por absorção é o sistema de custos que se relaciona com a avaliação de estoques, ou seja, com o uso da contabilidade de custos com apêndice da contabilidade financeira, que se presta para gerar informações para usuários externos à empresa”,

É a modalidade de custeio tradicional mais utilizada pelas indústrias nacionais, isto por ser o sistema de custeio legalmente aceito no país para avaliação de estoques. Tendo como vantagens além da legalidade na legislação no Brasil, obedecer aos princípios contábeis, pois apropria o custo fixo e variável aos produtos fabricados.

Portanto conclui-se que nas empresas prestadoras de serviços pode-se apurar o custo dos serviços prestados com a utilização do custeio por absorção, atendendo ainda aos objetivos de apuração de custos com relação aos aspectos contábil e fiscal.

2.3.3 Método de Custeio Baseado em Atividades

Em virtude das distorções dos rateios conseqüentes da aplicação do Custeio por Absorção, criou-se o método de custeio baseado em atividades (*Activity-Based Costing – ABC*).

A definição do ABC é fornecida por Berto e Beulke (2001, p. 56) como sendo “o método de custeio que tem como premissa básica a apropriação de todos os custos e despesas diretos possíveis sejam eles fixos ou variáveis, dos produtos, mercadorias e serviços”.

O sistema de custeio ABC surgiu na década de 80, a fim de criar um sistema de custos que gerasse as organizações uma visão mais clara de todo o seu processo produtivo, com intuito de fornecer aos gestores um conhecimento exato dos custos dos produtos e serviços.

A criação do método de custeio ABC é de uma época mais recente em razão do desenvolvimento de uma série de fatores como: incremento nas estruturas de custos e despesas fixas, globalização da economia, mudanças no modelo de produção e constantes avanços no campo tecnológico e de informática.

A finalidade do ABC é descrita por Leone (2000, p. 255) “por apropriar os custos às atividades executadas pela empresa e, então, apropriar de forma adequada aos produtos às atividades segundo o uso que cada produto faz dessas atividades”.

O sistema de custeio ABC permite melhor visualização dos custos através da análise das atividades executadas dentro da empresa e suas respectivas relações com os objetos de custos. Nele, os custos tornam-se visíveis e passam a ser alvos de programas para a sua redução e de

aperfeiçoamento de processos, auxiliando, assim, as organizações a tornarem-se mais lucrativas e eficientes. Com seu poder de assinalar as “causas” que levam ao surgimento dos custos, o ABC permite aos gerentes uma atuação mais seletiva e eficaz sobre o comportamento dos custos da organização.

Outro conceito do ABC é fornecido por Horngren, Datar e Foster (2004, p. 131) “o sistema de custeio baseado em atividade como uma das melhores ferramentas para o aprimoramento de um sistema de custeio, ao considerar as atividades individuais como objetos de custo fundamentais”.

Berto e Beulke (2005, p. 38) relatam que “em termos de flexibilidade, com vistas à competitividade, está num patamar intermediário entre o custeio integral e o custeio marginal”.

O Custeio Baseado em atividades tem como principal característica segundo Berto e Beulke (2005, p.35) como sendo “a apropriação aos produtos, às mercadorias e aos serviços de todos os custos e despesas diretas possíveis, sejam eles fixos ou variáveis”.

A idéia básica do ABC segundo Bornia (2002, p. 121) “é tomar os custos das várias atividades da empresa e entender seu comportamento, encontrando bases que representem as relações entre os produtos e essas atividades”.

Sobre os fundamentos do ABC, Brimson (1996, p. 27), explicita:

1. Identifica as atividades da empresa.
2. Determina o custo e o desempenho da atividade. O desempenho é medido pelo custo unitário, tempo de execução da atividade e qualidade da produção,
3. Determina a produção da atividade. Uma medida (produção) da atividade é o fator pelo qual o custo de um processo varia de forma mais direta.
4. Relaciona os custos da atividade aos objetivos de custo. Os custos das atividades são relacionados aos objetivos de custo, como produtos, processos e ordens, baseados no consumo da atividade.
5. Determina as metas de curto e longo prazo da empresa (fatores críticos de sucesso). Isto requer entendimento da estrutura atual de custos, o que indica a eficácia com que as atividades operacionais transferem valor ao cliente.
6. Avalia a eficácia e a eficiência da atividade. Conhecendo os fatores críticos de sucesso (etapa 5), permite à empresa examinar o que está fazendo no momento (etapa 4) e o relacionamento dessa para alcançar aquelas metas. Tudo o que uma

empresa faz – ou evita fazer – é comparado com as metas de curto e longo prazo. Este procedimento fornece uma fórmula útil na qual se baseia a decisão de continuar desempenhando ou reestruturar uma atividade. O controle de custos também é aperfeiçoado pela verificação de melhores métodos de desempenhar uma atividade, identificando os desperdícios e a causa dos custos.

As atividades dentro da percepção do custeio ABC é definido por Lins e Silva (2005, p.61) “como um conjunto de tarefas necessárias para a execução de um processo, consumindo recursos da empresa, o processo por sua vez, é formado por um grupo de atividades que se relacionam e são necessárias para gerar um produto ou serviço”.

Para Brimson (1996, p. 28) “a determinação do custo de uma atividade inclui todos os fatores de produção empregados para desempenhá-la, sendo que os fatores de produção consistem em pessoas, máquinas, viagens, suprimentos, sistemas de informações e outros recursos que são normalmente denominados de elementos de custo dentro de um plano de contas”.

Referente a aplicação do método do custeio baseado em atividades, assume-se como pressuposto básico, de que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fábrica, desta forma então se direciona primeiramente os custos as atividades, e logo após direciona-se as atividades aos objetos de custo.

A definição de direcionador de custos é fornecida por Horngren, Datar e Foster (2004, p. 29) como sendo “uma variável, como o nível de atividade ou volume, que causalmente afeta os custos sobre dado período de tempo, existindo um relacionamento de causa e efeito entre uma mudança no nível de atividade ou volume e no nível de custos totais”.

O direcionador de custos é uma das características mais marcantes do sistema ABC, pois é através dos direcionadores de custos que se obtém maior precisão no cálculo de custos e uma melhor possibilidade de gestão dos custos e das despesas do processo.

Segundo Brimson (1996, p. 99), o desenvolvimento de uma análise de atividades possui uma seqüência de sete etapas essenciais, “sendo que estas etapas devem ser consideradas um guia, por que o ambiente específico de cada empresa onde a análise de atividade é realizada pode requerer mudanças na abordagem”.

As sete etapas são as seguintes: determinar o escopo da análise de atividades, determinar as unidades da análise de atividades, definir as atividades, racionalizar as atividades, classificação em primária ou secundária, criação de um mapa das atividades e por último a finalização e a documentação das atividades

Segundo Brimson (1996, p. 100) “a primeira etapa é um pré-requisito essencial para a análise de atividades, que é a determinação do escopo da análise de atividades, esta é a definição do problema específico ou do negócio a ser analisado, além disso, limita a amplitude da identificação de atividades, de forma que as informações podem ser coletadas eficazmente”.

Determinar as unidades da análise de atividades consiste na segunda etapa do desenvolvimento da análise de atividades, sobre esta etapa Brimson (1996, p. 100), descreve que “a unidade organizacional a ser analisada deve ser dividida em grupos ou departamentos que possuam uma única finalidade identificável, as unidades de atividades podem corresponder às unidades organizacionais, uma vez que a estrutura organizacional na maioria das vezes é ditada por fatores políticos e pessoais em lugar de definições funcionais”.

Definir as atividades corresponde a terceira etapa, sobre a definição de atividades Brimson (1996, p. 100), a define como sendo “a listagem de todas as atividades desempenhadas por uma unidade de atividades”.

A racionalização das atividades segundo Brimson (1996, p. 110) corresponde a quarta etapa, sobre esta etapa ele descreve que “para se obter uma definição expressiva de atividade é necessário estruturar uma lista de atividades que forneça um nível de detalhe suficiente, mas não

excessivo, sendo que uma análise de atividades muito detalhada invalida muito dos benefícios de um sistema de contabilidade por atividades”.

Cada atividade deve ser classificada em primária ou secundária, segundo Brimson (1996, p. 113) esta classificação corresponde a quinta etapa do desenvolvimento da análise das atividades, sobre esta etapa ele relata que “cada atividade deve ser classificada em primária ou secundária, a classificação das atividades é necessária para apropriar o custo das atividades secundárias às primárias e administrar a proporção entre elas”.

A criação de um mapa das atividades corresponde a sexta etapa, para Brimson (1996, p. 113) “um mapa de atividades identifica a relação entre funções, processos do negócio e atividades, a contabilidade por atividades mapeia as atividades da empresa e descreve a estrutura de custo em termos de consumo de atividades”.

A sétima e última etapa do desenvolvimento de uma análise de atividades é a finalização e a documentação das atividades, Brimson (1996, p. 115) a define como “uma lista de atividades que apóie as necessidades da análise organizacional, dos processos do negócio e funcional”.

O sistema de custeio ABC segundo Brimson (1996, p. 36) “é normalmente implantado nas empresas para apoiar diversos tipos de decisões, sendo os principais os: custo do produto; gerenciamento de caixa e liquidez; controle de custos e apoio às decisões”.

Pelas suas próprias características, o ABC tem como fortes candidatas a sua implantação as organizações que utilizam grande quantidade de custos indiretos no seu processo produtivo e que tenham significativa diversificação em produtos, processos de produção e clientes.

O campo contábil nas suas diversas perspectivas, empresarial, profissional, acadêmica e científica submete-se a um intenso questionamento. Devido à imagem que outras categorias

profissionais tem do profissional contábil, de ser apenas um relator dos fatos passados das instituições através das escriturações contábeis.

As empresas necessitam hoje de relatórios contábeis e gerenciais que possam auxiliar no processo gestor fornecendo informações precisas, atuais e de qualidade. Assim sendo, o sistema de custeio ABC, vem fornecer aos gestores uma ferramenta da contabilidade de custos, que proporcione benefícios na utilização deste método de custeio como mais um auxílio do gerenciamento das instituições.

2.4 Método de Custeio Baseado em Atividades na área da Saúde.

Nas abordagens de custos nas bibliografias atuais costuma-se abordar os custos em empresas industriais, porém percebe-se uma grande participação no atual mercado de empresas fornecedoras de serviços. Em função disto faz-se necessário o desenvolvimento de sistemas de custos para o segmento de serviços.

As empresas prestadoras de serviços de saúde são continuamente fiscalizadas pelos órgãos públicos e por entidades das classes profissionais afins, no que diz respeito aos padrões de qualidade do atendimento e no pronto restabelecimento dos pacientes, devido à peculiaridade que possui de atender à saúde e à vida.

Lins e Silva (2005, p.74) relatam que “devido à inexistência de estoques, as empresas de serviços nunca tiveram grandes preocupações com os custos de seus serviços e clientes, muitas delas jamais tiveram algo que pudesse ser chamado efetivamente de sistemas de custos, dispondo na maioria dos casos, apenas de um controle financeiro”.

O atual quadro econômico fez com que as empresas de serviços sentissem necessidade de conhecer, controlar e gerenciar os custos com eficácia. O uso crescente do ABC nas empresas

de serviços está derrubando o mito de que uma visão refinada dos custos é de interesse apenas do setor industrial ou da fabricação

Pereira (2002), administrador hospitalar do Hospital São Francisco em São Paulo, descreve que:

Uma instituição de saúde que não trabalha com sistema de custo está fadada a ter sérios problemas na administração de seu fluxo de caixa, em virtude da alta competitividade do mercado, onde os planos de saúde estão exigindo para iniciar negociações de preços de tabelas as planilhas de custos dos hospitais, e mais: até para poder escolher de qual prestador comprar os serviços médicos hospitalares".

Brasil (2004, p.64) relata que “a evolução tecnológica na área da saúde tem sido uma constante, isto provoca mudanças constantes na estrutura de custos das organizações, tornando as informações tradicionais obsoletas e incorretas pela subjetividade que o rateio proporciona, principalmente naqueles em que os custos indiretos são significativos”.

A principal justificativa para o emprego do Método ABC concentra-se nas características das estruturas de custos, considerando-se apropriada a sua implementação em organizações que possuam níveis de custos indiretos, devido a uma melhor alocação que o ABC fornece aos custos indiretos.

Quanto ao uso do ABC em empresas prestadoras de serviço, Lins e Silva (2005, p. 83), descreve que “o sistema ABC é um ótimo sistema de controle gerencial para a prestação de serviço, permitindo uma visão mais ampla dos serviços prestados ao considerar também gastos do período na operação dos custos da atividade e, por conseguinte, na alocação ao serviço prestado”.

O método ABC segundo Falk (2001, p. 115) “permite ainda que os gerentes, com o decorrer do tempo e a confiabilidade dos dados comecem a entender que certos fatos como o

tempo da paralisação de máquinas, tempo de demora para aquisição de materiais, tempo de autorizações de solicitações etc”.

O sistema de custeio ABC, além de ser mais preciso na identificação de quais os tratamentos são mais dispendiosos, também determina quais contratos, médicos ou grupos de pacientes são mais lucrativos. A utilização desse sistema fornece aos gestores das instituições de saúde dados necessários para tomada de decisões otimizadas que levem em conta a alocação de recursos e a contenção de custos, assegurando, assim, a viabilidade financeira de suas organizações.

3 Descrição e análise do estudo de caso

Neste capítulo inicia-se com a apresentação da empresa objeto de estudo de caso. Após será visto a formação dos custos envolvidos em seu processo de produção como os elementos de custos, as atividades e os direcionadores de custos. Na seqüência, evidencia-se a alocação dos recursos às atividades aos serviços prestados, finalizando, o custo total dos serviços prestados.

3.1 Caracterização da empresa

Em 27 de Janeiro de 1999 houve a cisão da empresa CBI – Centro de Bio Imagem S/C Ltda., de propriedade da Caixa de Assistência dos Empregados dos Sistemas Besc e Codesc, do Badesc e da Fusesc – SIM, que resultou na criação da VITA-CBI Medicina Diagnóstica S.A.

Em 1º de Setembro de 1999 foram adquiridas a totalidade das quotas da Clínica Radiológica Dr. Carlos Corrêa Ltda. com sede em Florianópolis, Estado de Santa Catarina, desde 23 de janeiro de 1975.

Em 31 de Dezembro de 1999 a Clínica Radiológica Dr. Carlos Corrêa Ltda, foi incorporada pela VITA-CBI Medicina Diagnóstica S.A., passando a operar com 3 unidades denominadas Bocaiúva, Benjamin Constant e Batovi.

Em setembro de 2003, a denominação da Companhia foi alterada para Clínica Médica VITA S.A., com o objetivo de ampliar a prestação de serviços na área da saúde.

Atualmente a instituição conta com duas unidades de atendimento: Bocaiúva e Batovi, para uma maior cobertura do mercado de diagnóstico de Florianópolis. Em 15 de janeiro de 2001 mais um serviço foi agregado ao Vita Medicina Diagnóstica, a Clínica 24 Horas, instalada na unidade Bocaiúva.

UNIDADE BOCAIÚVA: localizada na rua Bocaiúva, esta é a unidade sede de Florianópolis, onde estão presentes todos os departamentos administrativos. Nesta unidade realizam-se todos os serviços que a Clínica Vita oferece, exceto as tomografias computadorizadas helicoidais realizadas em outra unidade Vita. Trata-se da unidade com maior número de colaboradores.

Nesta unidade também está instalada a Clínica VITA 24 horas para atendimentos nas especialidades de ortopedia e clínica geral, que funciona todos os dias da semana, inclusive sábados domingos e feriados, o que proporciona para o cliente a comodidade de ter a sua disposição em um mesmo local o atendimento médico e a realização dos exames necessários para um diagnóstico eficaz, tais como Ressonâncias Magnéticas, Tomografias Computadorizadas, Ultra sonografias, Raios-X, Exames Laboratoriais, entre outros. Nenhum outro serviço em Florianópolis oferece tantas vantagens em um mesmo local.

UNIDADE BATOVI: localizada na rua Barão de Batovi, esta unidade oferece os serviços de tomografias computadorizadas helicoidais e axiais e ressonância magnética. Conta com um chefe da unidade que corresponde à administração.

3.1.2 Os serviços da Clínica VITA Unidade Batovi.

TOMOGRAFIA COMPUTADORIZADA (TC): É um exame semelhante ao Raio-X que está acoplado a um moderno computador. O princípio é o mesmo do raio-X, com a diferença que é mais avançado e está ligado a um computador que irá reconstruir as imagens obtidas. A tomografia tem radiação. As indicações para realização de TC são as mais diversas, e este tem o melhor desempenho nos seguintes segmentos: sistema músculo esquelético, nervoso central, respiratório, digestório, urinário e vascular. Além disso, o sistema Helicoidal permite reconstrução 3D (tridimensional) destas mesmas áreas para efeito didático e diagnóstico. A TC convencional fotografa apenas "fatias" da parte a ser estudada, enquanto a helicoidal faz um "bloco" de imagens desta mesma área. Qualquer pessoa pode realizar um exame de tomografia, com restrições apenas para gestantes, principalmente até o 3º mês de gestação. Mesmo neste caso deve ser avaliado pelo radiologista. Nos casos em que o paciente não colabore com o exame (crianças, deficiência mental, pacientes agitados) talvez haja indicação de sedação, desde que não tenha restrições. Pode ser utilizado contraste que é uma substância a base de iodo que tem por finalidade melhorar a qualidade do exame e fornecer ao radiologista mais informações que irão ajudar no diagnóstico.

RESSONÂNCIA MAGNÉTICA (RM): É um exame que fornece imagens através de ondas eletromagnéticas, semelhantes às ondas de rádio. Na RM não há radiação. A RM tem em suas indicações uma vasta gama de aplicações, explorando eficientemente os seguintes sistemas: Músculo esquelético, nervoso central, gênito urinário, vascular (angioressonância), digestório (colangioressonância), respiratório, cardíaco. Funciona com o princípio de ondas parecidas com as de rádio que são emitidas ao corpo e depois são captadas novamente e reconstruídas por um computador. Qualquer pessoa pode fazer, desde não possua marcapasso, cliques de aneurisma e

implante coclear. Outras restrições serão avaliadas pelo radiologista, como: tatuagens, pintura permanente, próteses e pinos. Pode ser necessário o uso de um agente paramagnético (contraste) que não contém iodo, mas que dependerá da indicação clínica e do radiologista durante a realização do exame. Algumas pessoas precisam de sedação porque sofrem de claustrofobia (medo de lugares fechados), e é um exame que precisa ficar imóvel. Pessoas agitadas e crianças têm indicação de sedação. Não há restrições quanto a realização de RM em gestantes, mas cada caso deverá ser analisado pelo radiologista. Porém, não se utilizará contraste nestes casos. Pode haver acompanhante se isso for fator de segurança para o paciente, desde que este não esteja no grupo de restrições.

Por serem serviços que interagem diretamente com a saúde humana, tanto a Tomografia Computadorizada como a Ressonância Magnética só são realizadas aos clientes com prescrição médica solicitando tal serviço.

Na figura 1 são apresentados as máquinas, os equipamentos, os móveis e utensílios que são empregados na prestação de serviço da empresa.

Tabela 1 – Itens utilizados de forma direta ou indireta nas atividades da empresa

QTD	Características	Principal função
1	Tomógrafo	Serviço de diagnóstico por tomografia computadorizada
1	Ressonância magnética	Serviço de diagnóstico por ressonância magnética
10	Computadores	Digitação dos laudos, atendimento aos clientes
3	Impressoras	Impressão de documentos diversos
7	Ar-condicionado 10.000 B	Proporciona conforto aos pacientes e funcionários
2	Ar-condicionado 7.000 B	Proporciona conforto aos pacientes e funcionários
1	Ar-condicionado 18.000 B	Proporciona conforto aos pacientes e funcionários
2	Bebedouros	Proporciona conforto aos pacientes e funcionários
1	Mesas de escritório	Atendimento aos clientes
4	Mesas de escritório	Suporte aos funcionários
20	Cadeiras	Proporciona conforto aos pacientes e funcionários
3	Telefones	Atendimento aos clientes
1	TELA COMP. IBM	Visualização das imagens
1	TELA COMP. LG	Visualização das imagens
1	TV Gradiente 29"	Proporciona conforto aos pacientes
1	Termômetro temp. axilar	Medição de temperatura corpórea

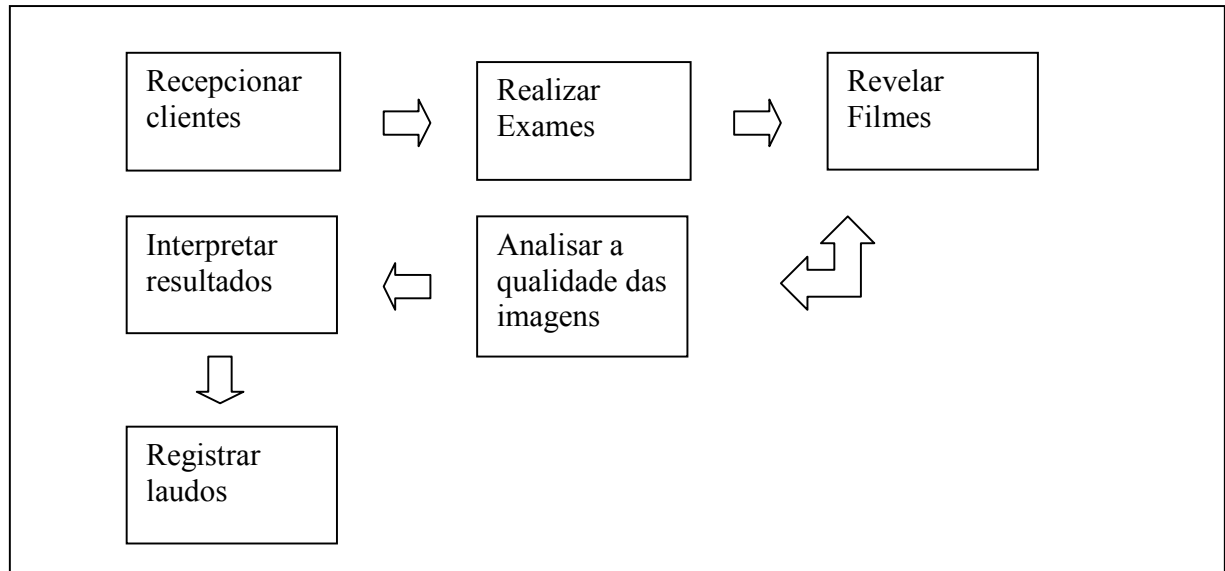
1	Desfibrilador cardíaco	Aparelho de suporte de urgência
1	Bomba injetora MEDVARD	Injeta medicamento (contraste) de forma endovenosa.
1	Torpedo de O2	Equipamento que concentra O2
3	Café Bar	Proporciona conforto aos pacientes e funcionários

Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

Para um melhor entendimento a cerca do funcionamento da clinica foi feito um fluxograma do atendimento, visualizada na figura 2.

Figura 1 – Fluxograma das principais atividades da Clínica Médica Vita unidade Batovi

Fluxograma do atendimento da Clinica Médica Vita



Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

O quadro de pessoal da clínica, com seus respectivos graus de escolaridade e suas funções na empresa, são expostos na Tabela 2.

Tabela 2 – Quadro pessoal operacional da Clínica Médica Vita unidade Batovi

Nome Fictício	Escolaridade	Função
Enfermeiro	Superior	Chefe de Unidade e Enfermeiro
Téc Enfermagem 1	Nível Técnico	Técnico de Enfermagem
Téc Enfermagem 2	Nível Técnico	Técnico de Enfermagem
Téc Enfermagem 3	Nível Técnico	Técnico de Enfermagem
Laudo 1	Segundo grau	Digitador
Laudo 2	Segundo grau	Digitador
Laudo 3	Segundo grau	Digitador
Téc Radiologia 1	Nível Técnico	Técnico em Radiologia
Téc Radiologia 2	Nível Técnico	Técnico em Radiologia
Téc Radiologia 3	Nível Técnico	Técnico em Radiologia
Téc Radiologia 4	Nível Técnico	Técnico em Radiologia
Téc Radiologia 5	Nível Técnico	Técnico em Radiologia
Téc Radiologia 6	Nível Técnico	Técnico em Radiologia
Recepção 1	Segundo grau	Recepcionista
Recepção 2	Segundo grau	Recepcionista
Recepção 3	Segundo grau	Recepcionista
Recepção 4	Segundo grau	Recepcionista
Recepção 5	Segundo grau	Recepcionista

Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

Observa-se que no quadro pessoal da clínica não estão presentes médicos, responsáveis por limpeza, manutenção em geral, e segurança, pois esses serviços são terceirizados.

Outra observação a ser realizada é quanto ao quadro de funcionários que compõe o administrativo e as gerências, pois estes estão alocados na unidade principal da Clínica Médica Vita unidade Bocaiúva, sendo responsáveis pelo serviço administrativo de ambas unidades.

3.2 Identificação dos processos e das atividades

A Clínica Médica Vita, unidade Batovi, executa dois serviços de diagnóstico por imagem, que são respectivamente a Ressonância Magnética e a Tomografia Computadorizada já citadas. Através de informações obtidas pelo responsável pela unidade, identificou-se os

responsáveis pela realização do serviço de RM e TC, cujos processos são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Processos identificados na Clínica Vita unidade Batovi

Processo	Descrição
Processo 1 - Administração	Abrange as atividades referentes as gerências, estão inseridos neste processo os setores do administrativo o qual fornece suporte ao trabalho das gerências.
Processo 2 – Controle de pacientes	Este processo fornece suporte a todos os outros processos, pois é neste que há o primeiro contato cliente e empresa. Os funcionários inseridos neste processo são responsáveis pela recepção dos clientes, recebimento de documentos e o agendamento dos pacientes.
Processo 3 - Ressonância Magnética	Refere-se ao diagnóstico fornecido ao cliente através da utilização da ressonância magnética, neste estão inseridos todos os colaboradores da parte operacional da clínica bem como o trabalho do laudo em fornecer o diagnóstico.
Processo 3 – Tomografia Computadorizada	Refere-se ao diagnóstico fornecido ao cliente através da utilização do tomógrafo, neste estão inseridos todos os colaboradores da parte operacional da clínica bem como o trabalho do laudo em fornecer o diagnóstico.
Processo 4 – Elaboração do Laudo	Refere-se a elaboração do diagnóstico da imagem realizada pela RM ou TC, bem como inserir tais informações do diagnóstico elaborado pelo médico ao sistema, ser tais informações impressas para a disponibilização do laudo ao paciente.
Processo 5 – Serviços de Suporte	Refere-se aos serviços de limpeza do espaço físico e equipamentos, manutenção dos equipamentos, higienização de toalhas e vestes (lavar e passar), vigilância predial e suporte em informática.

Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

Os processos acima citados estão presentes no processo da produção do serviço, percebendo que todos são de fundamental importância para que a prestação de serviços de diagnóstico por imagem com sucesso.

Após obter todos os processos que resultam nos serviços prestados já citados, identificou-se as atividades que compõem cada dos processos já citados, como é visto na tabela 4.

Tabela 4– Atividades identificadas na Clínica Médica Vita unidade Batovi

PROCESSOS	ATIVIDADES
Administração	<p>Gerência: Incumbência de tarefas internas a demais colaboradores;</p> <p>Suprimentos: Controle da entrada e saída de materiais na unidade;</p> <p>RH: Gerenciamento dos recursos humanos da unidade;</p> <p>Contabilidade: Escrituração Contábil da empresa;</p> <p>Faturamento: Elaboração de faturas e notas fiscais para os respectivos convênios(clientes), além do controle do contas à receber;</p> <p>Contas à pagar: controle dos pagamentos.</p>
Controle de Pacientes	<p>Atender e prestar informações para o cliente e ao público;</p> <p>Agendar os exames (pessoalmente ou ao telefone) e orientar preparos, conforme rotina de cada exame;</p> <p>Cadastrar dados do cliente no sistema de informações;</p> <p>Solicitar, por telefone, autorização de exames aos convênios;</p> <p>Receber valores e emitir notas fiscais, no caso de exames particulares;</p> <p>Encaminhar representantes e/ou pré-agendados aos Setores competentes;</p> <p>Receber malotes de correspondência e encaminhar para secretaria;</p> <p>Transmitir informações recebidas dos operadores para os acompanhantes;</p> <p>Controlar materiais e impressos;</p> <p>Atender a mesa telefônica;</p> <p>Localizar pessoas, internas e externamente;</p> <p>Zelar pela manutenção da ordem e limpeza de equipamentos em sua área de trabalho;</p>
	<p>Procedimentos Técnico de Enfermagem</p> <p>Prestar assistência de Enfermagem aos clientes de acordo com as necessidades dos mesmos, diante do exame programado, conforme rotina;</p> <p>Administrar medicações prescritas;</p>

<p>Serviços de Diagnóstico por Imagem</p>	<p>Orientar o cliente sobre o exame a ser realizado;</p> <p>Posicionar cliente de acordo com rotina do exame;</p> <p>Acompanhar e assistir ao cliente e ao médico durante o exame;</p> <p>Encaminhar o exame/prontuário com laudo para ser digitado;</p> <p>Comunicar ao enfermeiro da Unidade as intercorrências observadas em relação ao cliente;</p> <p>Fazer registros de gastos de materiais e medicamentos no sistema, para controles administrativos;</p> <p>Zelar pela manutenção da ordem e limpeza de equipamentos em sua área de trabalho;</p> <p>Desempenhar outras atividades designadas pelo enfermeiro (coordenador da Unidade);</p> <p>Procedimentos Técnico em Radiologia</p>
<p>Tomografia Computadorizada</p>	<p>Manusear o equipamento, de acordo com as orientações do fabricante;</p> <p>Orientar o cliente sobre o exame a ser realizado;</p> <p>Posicionar cliente de acordo com solicitação médica e rotina do exame;</p> <p>Seguir recomendações para proteção e segurança do cliente/acompanhante/operador;</p> <p>Proceder a realização do exame;</p>
<p>Ressonância Magnética</p>	<p>Identificar filmes e levar cassetes/magazine para câmara escura para revelação;</p> <p>Retirar os filmes revelados da processadora e anexar ao exame/prontuário para o médico emitir o laudo.</p> <p>Encaminhar o exame/prontuário com laudo para ser digitado.</p> <p>Comunicar ao enfermeiro coordenador da Unidade as intercorrências observadas em relação ao cliente</p> <p>Fazer registros de gastos de materiais e medicamentos no sistema, para controles administrativos.</p>

	<p>Zelar pela manutenção da ordem e limpeza de equipamentos em sua área de trabalho;</p> <p>Desempenhar outras atividades designadas pelo coordenador da Unidade.</p>
Laudo (Médico e Digitação)	<p>Atividades pertinentes ao médico</p> <p>Avaliação da imagem;</p> <p>Elaboração do diagnóstico;</p> <p>Atividades pertinentes digitador</p> <p>Digitar o laudo médico do exame, arquivando-o por tipo de exame;</p> <p>Montar as imagens (cortar, colar, conferir ...);</p> <p>Encaminhar o laudo digitado para correção e/ou assinatura do médico;</p> <p>Envelopar e identificar o exame;</p> <p>Encaminhar o exame pronto para a recepção;</p> <p>Zelar pela manutenção da ordem e limpeza de equipamentos em sua área de trabalho;</p> <p>Desempenhar outras atividades designadas pelo supervisor.</p>
Serviços de Apoio (Limpeza, Segurança, Manutenção e Informática)	<p>Limpeza do espaço físico;</p> <p>Limpeza dos equipamentos;</p> <p>Manutenção ar condicionado;</p> <p>Manutenção equipamentos;</p> <p>Lavar/passar toalhas, roupas e cama;</p> <p>Vigilância da Unidade;</p> <p>Suporte em informática;</p>

Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

As atividades identificadas na Clínica Médica Vita unidade Batovi, possuem uma relação direta ou indireta com o serviço fornecido de diagnóstico por imagem (tomografia computadorizada e ressonância magnética). Percebe-se que todas as atividades descritas são

fundamentais para a realização dos serviços prestados, bem como agregam valor aos serviços de tomografia computadorizada e ressonância magnética.

Já identificadas as atividades, observá-se os recursos necessários a execução das mesmas.

3.3 Elementos de custos

Os elementos de custos são as aplicações dos recursos para que sejam executadas as atividades da empresa. Observou-se que a clinica utiliza os recursos apresentados na tabela 5.

Tabela 5 – Recursos empregados na Clinica Médica Vita Unidade Batovi.

Mão-de-obra	Representa os gastos com salário e encargos dos colaboradores, e os gastos com a prestação de serviços dos médicos.
Material de expediente	Refere-se a gastos com papéis, cartuchos, toners, canetas, grampos, etc.
Manutenção de Equipamentos	Corresponde aos gastos referentes à manutenção preventiva e corretiva nas máquinas e equipamentos utilizados nos serviços da empresa.
Depreciação	Refere-se a gastos referentes ao desgaste com o tempo, uso e avanço tecnológico calculado com base na legislação vigente.
Aluguel	Refere-se ao dispêndio financeiro com o aluguel da unidade.
Água	Gastos com consumo de água de clientes e funcionários.
Energia Elétrica	Refere-se aos gastos com a execução dos serviços da empresa.
Telefone	Consiste nos gastos de telefonia utilizado na instituição
Despesas Financeiras	Envolve os gastos incorridos com movimentação financeira e juros pagos.
Despesas Tributárias	Envolve os gastos incorridos com tributos federais, estaduais e municipais.
Material de Limpeza	Gastos com consumo de material utilizado na higienização dos equipamentos e ambiente.
Serviços de Apoio	Refere-se aos gastos incorridos com o suporte de informática, vigilância predial e higienização predial, de equipamentos e têxtil.
Materiais e Medicamentos	Refere-se aos gastos com a utilização de contrastes, filmes radiológicos, luvas, cateteres, etc. Tais insumos são consumidos na realização dos serviços.

Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

Tais recursos citados estão regularmente em processo de consumo, pois através destes recursos é que o serviço de tomografia computadorizada e ressonância magnética são realizados e fornecidos aos clientes.

A clínica obtém seus recursos financeiros de três origens: fornecendo serviços para os clientes resguardados de um plano de saúde que possua contrato firmado em tal período com a instituição, para os pacientes provindos do Sistema Único de Saúde com a devida autorização para a realização do procedimento e havendo também a procura de atendimentos em que os pacientes não são oriundos do SUS (Sistema Único de Saúde) e não possuem nenhum tipo de plano de saúde, cabendo ao cliente o pagamento de tal serviço prestado.

Após a identificação dos recursos empregados na clínica, é necessário definir os direcionadores de custos.

3.4 Direcionadores de custos

A alocação dos elementos de custos deve ser realizada para cada atividade, atribuindo os recursos utilizados (mão-de-obra, material de expediente, manutenção de equipamentos, depreciação, água, energia elétrica, telefone, despesas financeiras, despesas tributárias, material de limpeza, serviços de apoio, materiais e medicamentos) para a execução dos serviços.

Para a alocação dos recursos às atividades, faz-se necessário estabelecer uma relação entre ambos, em que os direcionadores devem alocar os recursos às atividades. Os recursos que não possibilitarem realizar uma alocação direta deve-se fazer um rastreamento dos recursos, através dos direcionadores de recursos, para satisfazer uma alocação racional dos recursos. Se tal procedimento não vir a ser suficiente para tal alocação utiliza-se a prática do rateio, com base em algum dado da empresa.

Após o término da caracterização dos recursos utilizados para o processo da empresa, define-se os direcionadores de recursos, sendo que os mesmos propostos para a empresa estão apresentado na tabela 6.

Tabela 6 – Direcionadores de recursos

Recursos	Direcionadores
Mão-de-obra	Número de exames realizados
Material de expediente	Material consumido
Manutenção de Equipamentos	Identificação de manutenção nos aparelhos de ressonância e tomografia, da manutenção do restante atribuir a número de exames realizados
Depreciação	Identificação dos imobilizados e horas de utilização do bem.
Aluguel	Proporção de espaço de cada atividade, espaços de uso comum utilização da proporção de exames realizados.
Água	Número de exames realizados
Energia Elétrica	Capacidade potencial instalada
Telefone	Alocação direta exames marcados via tele-agendamento
Despesas Financeiras	Receita auferida de cada exame, aplicação proporção das 2 unidades
Despesas Tributárias	Receita auferida total de cada exame
Material de Limpeza	Alocação direta para atividades de limpeza.
Serviço de Apoio	Número de exames realizados
Materiais e Medicamentos	Insumos Consumidos pelos exames realizados.

Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

Para a elaboração de tais direcionadores, realizaram-se pesquisas e um breve estudo do cotidiano da empresa, para que a conclusão de tais direcionadores venha a fornecer de forma mais apropriada possível os direcionadores propostos.

Solicitar, por telefone, autorização de exames aos convênios																			
Receber valores e emitir notas fiscais, no caso de exames particulares																			
Encaminhar representantes e/ou pré-agendados aos Setores competentes																			
Receber malotes de correspondência e encaminhar para secretaria																			
Transmitir informações recebidas dos operadores para os acompanhantes																			
Controlar materiais e impressos																			
Atender a mesa telefônica																			
Localizar pessoas, internas e externamente																			
Zelar pela manutenção da ordem e limpeza de equipamentos																			
Serviços de Apoio																			
Limpeza do espaço físico																			
Limpeza dos equipamentos																			
Manutenção ar condicionado																			
Manutenção equipamentos																			
Lavar/passar toalhas, roupas e cama																			
Vigilância da Unidade																			
Suporte em informática																			

Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

As atividades de Administração, Controle de Pacientes e Serviços de Apoio fornecem suporte as atividades dos processos restantes. Tais atividades acima citadas são consideradas como custos indiretos do processo pois possuem uma relação indireta com serviços de TC e RM fornecido.

Destaca-se as atividades do processo de Tomografia Computadorizada e Ressonância Magnética na tabela 8

Atividades pertinentes ao Digitador												
Digitar o laudo médico do exame, arquivando-o por tipo de exame												
Montar as imagens (cortar, colar, conferir)												
Encaminhar laudo digitado correção e/ou assinatura do médico												
Envelopar e identificar o exame												
Encaminhar o exame pronto para a recepção												
Zelar pela manutenção da ordem e limpeza de equipamentos												
Desempenhar outras atividades designadas pelo supervisor												

Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

As atividades de Laudo – Médico e Digitação são consideradas como custos diretos do processo, pois as mesmas possuem uma relação direta no fornecimento do serviço de TC e RM.

3.6 Alocação das atividades aos objetos de custeio

Os processos de Serviços de Diagnóstico por Imagem – Ressonância Magnética e Tomografia Computadorizada, Laudo – Médico e Digitação possuem a soma dos custos de suas atividades diretamente associados ao serviço de RM e TC fornecido pela instituição.

Para os processos de Administração, Controle de Pacientes e Serviços de Apoio, que possuem os custos de suas atividades alocadas de forma indireta ao processo de produção, foram identificados direcionadores de atividades, como é ilustrado na tabela 10.

Tabela 10 – Direcionadores de Atividades

Processos/Atividades	Direcionadores de Atividades
Administração	
Gerência: Incumbência de tarefas internas	Número de exames realizados, aplicado proporção entre as duas unidades
Suprimentos: Controle da entrada e saída de materiais na unidade	Consumo efetivo, aplicado proporção entre as duas unidades
RH: Gerenciamento do RH da unidade	Número de exames realizados, aplicado proporção entre as duas unidades
Contabilidade: Escrituração Contábil da empresa	Número de exames realizados, aplicado proporção entre as duas unidades
Faturamento: Elaboração de faturas e notas fiscais, controle de recebimento	Número de exames realizados, aplicado proporção entre as duas unidades
Contas à pagar: controle dos pagamentos	Número de exames realizados, aplicado proporção entre as duas unidades
Controle de Pacientes	
Atender e prestar informações para o cliente e ao público	Número de clientes atendidos
Agendar os exames (pessoalmente ou ao telefone)	Número de clientes atendidos
Cadastrar dados do cliente no sistema de informações	Número de clientes cadastrados
Solicitar, por telefone, autorização de exames aos convênios	Número de exames realizados
Receber valores e emitir notas fiscais, no caso de exames particulares	Número de clientes atendidos como situação particular.
Encaminhar representantes e/ou pré-agendados aos Setores competentes	Número de exames realizados
Receber malotes de correspondência e encaminhar para secretaria	Número de exames realizados
Transmitir informações recebidas dos operadores para os acompanhantes	Número de exames realizados
Controlar materiais e impressos	Número de exames realizados
Atender a mesa telefônica	Número de clientes atendidos
Localizar pessoas, internas e externamente	Número de exames realizados
Zelar pela manutenção da ordem e limpeza de equipamentos	Número de exames realizados
Serviços de Apoio	
Limpeza do espaço físico	Proporção de espaço de cada atividade, espaços de uso comum utilização da proporção de exames realizados.
Limpeza dos equipamentos	Tempo médio limpeza dos equipamentos.
Manutenção ar condicionado	Proporção de espaço de cada atividade, espaços de uso comum utilização da proporção de exames realizados.
Manutenção equipamentos	Tempo de manutenção dos equipamentos de cada exame.
Lavar/passar toalhas, roupas e cama	Número de exames realizados

Vigilância da Unidade	Número de exames realizados
Suporte em informática	Número de exames realizados, aplicado proporção entre as duas unidades.

Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

Através dos direcionadores de atividades apresentados, consegue-se calcular o custo indireto de cada serviço fornecido pela empresa (TC e RM), como é visto na .

Tabela 11 – Alocação dos Custos Indiretos aos objetos de custeio

Processos/Atividades	Direcionadores de Atividades	Valor dos Direcionadores		Objetos de Custeio	
		RM	TC	RM	TC
Administração					
Gerência: Incumbência de tarefas internas					
Suprimentos: Controle da entrada e saída de materiais na unidade					
RH: Gerenciamento do RH da unidade					
Contabilidade: Escrituração Contábil da empresa					
Faturamento: Elaboração de faturas e notas fiscais, controle de recebimento					
Contas à pagar: controle dos pagamentos					
Controle de Pacientes					
Atender e prestar informações para o cliente e ao público					
Agendar os exames (pessoalmente ou ao telefone)					
Cadastrar dados do cliente no sistema de informações					
Solicitar, por telefone, autorização de exames aos convênios					
Receber valores e emitir notas fiscais, no caso de exames particulares					
Encaminhar representantes e/ou pré-agendados aos Setores competentes					
Receber malotes de correspondência e encaminhar para secretaria					
Transmitir informações recebidas dos operadores para os acompanhantes					
Controlar materiais e impressos					
Atender a mesa telefônica					
Localizar pessoas, internas e externamente					

Zelar pela manutenção da ordem e limpeza de equipamentos					
Serviços de Apoio					
Limpeza do espaço físico					
Limpeza dos equipamentos					
Manutenção ar condicionado					
Manutenção equipamentos					
Lavar/passar toalhas, roupas e cama					
Vigilância da Unidade					
Suporte em informática					

Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

Na tabela acima está apresentada a alocação dos custos indiretos aos objetos de custos, na coluna dos direcionadores de atividades deve-se preencher com o valor total dos direcionadores de atividades apresentado na tabela 10. Já na coluna valor dos direcionadores deve-se colocar o valor do direcionador correspondente a RM e TC como indicado.

Na coluna objetos de custeio, deve-se colocar o custo de cada atividades dos processos de Administração, Controle de Paciente e Serviços de Apoio, já calculado na tabela 7.

Com a somatória dos custos dos custos alocados aos objetos de custeio, obtêm-se os custos indiretos da realização dos serviços de RM e TC.

3.7 Custo total dos serviços prestados

O custo total é a soma dos custos diretos e indiretos que são presentes no processo de produção do serviço prestado.

Na tabela 12, evidencia-se o custo direto e indireto de cada serviço, logo após o custo total de ambos, para então ser calculado o custo por cada serviço realizado.

Tabela 12 – Custo dos Exames

Serviços	Custos Diretos	Custos Indiretos	Custo Total	Número de Exames	Custo por Exame
Ressonância Magnética					
Tomografia Computadorizada					

Fonte: Dados obtidos pelo autor na instituição

Os custos diretos dos serviços de Ressonância Magnética e Tomografia Computadorizada mensura-se com a soma dos custos dos processos de Ressonância Magnética – Tomografia Computadorizada e Laudo – Médico e Digitação, calculado na tabela 8 e 9.

Os custos indiretos dos serviços de Ressonância Magnética e Tomografia Computadorizada calculam-se com a soma dos custos indiretos aos objetos de custeio, tal cálculo consegue-se através da tabela 11.

As colunas subseqüentes da tabela 12 calcula-se o custo total apresentado com ao soma dos custos indiretos e diretos de cada serviço. A coluna Número de Tratamentos coloca-se a quantidade de exames realizados de cada serviço. Para a obtenção do custo por cada serviço de Tomografia Computadorizada e Ressonância Magnética Divide-se o Custo Total por serviço pela quantidade de número de exames realizados.

Com a obtenção do custo total de cada serviço calculado através do método ABC, propicia aos gestores da Instituição Clínica Médica Vita, uma ferramenta de grande importância para tomada de decisões gerenciais, no que concerne a gestão de custos e um gerenciamento das atividades da empresa estudada Clínica Médica Vita.

4 Conclusões e recomendações

A busca pela eficácia no gerenciamento de custos nas empresas é um dos principais objetivos das instituições que almejam manter-se de forma competitiva na atual economia. Por conta disto, observa-se que a Contabilidade de Custos juntamente com a utilização dos sistemas de custos, possui papel fundamental para a conquista de um gerenciamento eficaz das instituições.

Costuma-se caracterizar sistemas de custos às empresas industriais, devido à necessidade de conhecer o valor dos estoques, porém as empresas prestadoras de serviços de saúde também possuem a necessidade de contar com meios que o auxiliem a mensurar a origem da receita e dos custos.

Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho foi alcançado ao verificar através do estudo de caso presente a possibilidade de implantação de um sistema de custos baseado em atividades em empresas de diagnóstico por imagem, fornecendo um melhor gerenciamento dos custos no processo da empresa.

Os objetivos específicos tratados no trabalho também foram atingidos, pois se buscou por meio de fundamentação teórica a criação de um protótipo de sistemas de custos ABC a instituição; também se buscou a caracterização de uma empresa prestadora de serviço de diagnóstico por imagem e seus custos, identificação das atividades realizadas para a prestação de serviço da empresa, atribuição dos direcionadores de custos e de atividades.

Observa-se com a conclusão do trabalho que a criação de um sistema de custos baseado em atividades para gerenciamento de custos em uma clínica de diagnóstico por imagem, permite a organização um planejamento e controle não apenas dos custos presente no processo de

“produção”, bem como uma análise contínua das atividades presente no fornecimento dos serviços.

Salienta-se que tal estudo foi realizado em uma organização com uma estrutura pequena e com serviço especializado apenas em diagnóstico por imagem. Portanto, recomenda-se outros estudos em instituições de saúde que forneçam outros tipos de serviços para a avaliação do sistema ABC em diferentes áreas da saúde.

5. Referências Bibliográficas

BERTÓ, Dalvio J. **Estrutura e Análise de Custos**. 1ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2001.

BERTÓ, Dalvio J., BEULKE, Roland. **Gestão de Custos**. 1ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2005.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

BORNIA, Antonio Cezar Bornia. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

FALK, James Antony. **Gestão de Custos para Hospitais: conceitos, metodologias e aplicações**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HANSEN, Don R., MOWEM, Maryanne M. **Gestão de Custos – “Contabilidade e Controle”**. Tradução Robert Bryan Taylor. 1ª reimp. da 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HORNGREN, Charles, DATAR, Srikant, FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial**. Tradução Robert Brian Taylor. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LINS, Luiz S., SILVA, Raimundo Nonato Sousa. **Gestão Empresarial com ênfase em Custos – uma abordagem prática**. 1ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas. 1993.

THEISS, José Reinaldo, KRIECK, Manfredo. **Custos e preços sugeridos de vendas: serviços, comércio e indústria – enfoque essencialmente práticos**. Blumenau: Odorizzi, 2005.

BRASIL, Simeão Antônio Silveira. **Revista da Contabilidade & Finanças**. Artigo: custeio baseado em atividades aplicado à prestação de serviços médicos de radiologia. Publicação on line edição 34. 2004. Disponível em www.eac.fea.usp.br/eac/revista, acesso em 25 de setembro de 2005.

PEREIRA, José Eduardo, **BIBLIOMED**. Disponível em <http://www.bibliomed.com.br>, acesso em 21 de setembro de 2005.