

Um estudo de caso de integração entre o custeio baseado em atividades e o valor econômico agregado para a remuneração por desempenho dos gestores de unidades de negócio

Antonio Robles Junior

ROGERIO GUEDES COSTA

Silvio José Moura e Silva

Resumo:

O trabalho visa uma análise e aplicação de instrumentos de Controladoria para a área de saúde, especificamente para um Centro de Medicina Diagnóstica. O objetivo foi o de verificar a possibilidade de utilizar um indicador para mensurar o desempenho das unidades de negócio como ferramenta para um modelo de remuneração dos gestores. Para tanto, utilizou-se o Valor Econômico Agregado (VEA) e o Valor Agregado pelo Mercado (MVA®). O método para comprovar tal relação foi o do estudo de caso, aplicado em uma empresa familiar que desenvolve atividades na área de medicina diagnóstica na cidade de São Paulo. A Controladoria, ao aplicar os conceitos do Custeio Baseado em Atividades ou Activity Based Costing (ABC), do VEA e do MVA®, contribuiu para a apuração do valor econômico de mercado das unidades de negócio e a sua variação, em um segundo momento, mediante as decisões dos gestores. Esta comparação permite o desenvolvimento de um modelo de remuneração por desempenho para os gestores.

Área temática: *Controladoria*

Um estudo de caso de integração entre o custeio baseado em atividades e o valor econômico agregado para a remuneração por desempenho dos gestores de unidades de negócio

Antonio Robles Junior (PUC/SP) - arobles@pucsp.br

Rogério Guedes Costa (Mackenzie/SP) – rogeriogc@mackenzie.com.br

Silvio José Moura e Silva (FESPSP) – sjmsbr@yahoo.com.br

Resumo

O trabalho visa uma análise e aplicação de instrumentos de Controladoria para a área de saúde, especificamente para um Centro de Medicina Diagnóstica. O objetivo foi o de verificar a possibilidade de utilizar um indicador para mensurar o desempenho das unidades de negócio como ferramenta para um modelo de remuneração dos gestores. Para tanto, utilizou-se o Valor Econômico Agregado (VEA) e o Valor Agregado pelo Mercado (MVA®). O método para comprovar tal relação foi o do estudo de caso, aplicado em uma empresa familiar que desenvolve atividades na área de medicina diagnóstica na cidade de São Paulo. A Controladoria, ao aplicar os conceitos do Custeio Baseado em Atividades ou *Activity Based Costing* (ABC), do VEA e do MVA®, contribuiu para a apuração do valor econômico de mercado das unidades de negócio e a sua variação, em um segundo momento, mediante as decisões dos gestores. Esta comparação permite o desenvolvimento de um modelo de remuneração por desempenho para os gestores.

Palavras-chave: Controladoria. Valor Econômico Agregado. Gestão de Custos.

Área Temática: Controladoria.

1 Introdução

Este trabalho visa a análise e aplicação de instrumentos de Controladoria para a área da saúde, especificamente para um Centro de Medicina Diagnóstica. Em um ambiente com crescente competitividade, o planejamento, o controle e as informações gerenciais, dentre outros aspectos da gestão empresarial estão no foco de estudos. A necessidade de buscar respostas cada vez mais acuradas para os problemas das empresas fez crescer as discussões e a pesquisa em torno da Controladoria: informações significativas e bem elaboradas são fundamentais para orientar as decisões gerenciais, sejam de natureza estratégica, operacional ou financeira.

Na área de serviços de Medicina Diagnóstica, o aumento dos movimentos de fusões e aquisições e a abertura de capital em bolsa de valores, tem despertado interesse por parte dos proprietários em conhecer o valor do seu empreendimento, bem como em desenvolver controles que propiciem uma gestão com orientação profissional, remunerando os gestores conforme o desempenho das unidades de negócio.

Os instrumentos a serem considerados são: o Custeio Baseado em Atividades, o Valor Econômico Agregado (VEA) e o Valor Agregado pelo Mercado (MVA®). Cabe esclarecer que o VEA e o MVA® não constituem a única metodologia e nem se pretende afirmar que são as melhores, mas sim são das mais difundidas.

2 Método de Pesquisa

Esta pesquisa utiliza o estudo de caso aplicado a um Centro de Medicina Diagnóstica. Yin (2001, p. 27), ao discutir o estudo de caso, entende que “[...] o poder diferenciador do

estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências”, tais como documentos, artefatos, entrevistas e observações.

O estudo visa discutir a mensuração do valor da empresa e de suas unidades de negócio para um Centro de Medicina Diagnóstica, fornecendo aos gestores uma ferramenta para a avaliação do valor econômico agregado (VEA) e do valor agregado pelo mercado (MVA®).

3 Panorama da Área da Saúde no Brasil

Na área da saúde, durante a última década observou-se uma maior profissionalização na gestão destes serviços, sendo necessária uma aplicação de novas ferramentas gerenciais. Assim, ao analisar as metodologias de planejamento, de orçamento, de custeio, entre outras, fica evidente a possibilidade de contribuir com a aplicação prática dos conceitos da Controladoria.

Dentre as intensas transformações que tem ocorrido na área da saúde nos últimos anos, destacam-se:

- regulamentação dos planos de saúde pelo Governo;
- fusões e aquisições na área de serviços de Medicina Diagnóstica;
- maior controle da utilização dos planos de saúde por parte das operadoras, mediante confrontação dos custos, qualidade e efetividade dos procedimentos, constituindo o chamado *managed care*;
- criação das agências reguladoras como ANS, Agência Nacional de Saúde Suplementar e ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Logo, os gestores podem procurar, constantemente, gerenciar os custos das organizações de saúde, identificando as atividades que não agregam valor, propondo melhorias nos processos e, sobretudo, alertando a área médica para a necessidade do desenvolvimento de protocolos, que ofereçam uma base de custo padrão para os procedimentos realizados. Tais medidas devem causar um impacto no valor agregado da organização e de cada unidade de negócio, criando ou não riqueza.

4 A Medicina Diagnóstica

Os Centros de Medicina Diagnóstica caracterizam-se por oferecer procedimentos na área da saúde e que estão enquadrados na categoria de SADT, Serviços de Apoio Diagnóstico e Terapêutico, auxiliando a definição da conduta médica.

O segmento da Medicina Diagnóstica no Brasil ainda é muito fragmentado e dominado por laboratórios de pequeno porte (na maioria dos casos, pertencentes a empresas familiares). As oportunidades de crescimento são bastante significativas.

O principal conceito que justifica a ampliação deste tipo de serviço é o de *one-stop-shop*, ou seja, as organizações centralizam seus serviços em um único local. Quando o conceito é aplicado à área da saúde, o cliente/paciente dirige-se a um único local e pode realizar todos os exames solicitados pelo médico, utilizando melhor o seu tempo e recebendo os resultados em uma única ocasião, pessoalmente ou através da Internet. Em geral, as unidades com este conceito têm um horário estendido e funcionam durante todos os dias da semana.

Os dados setoriais de 2005 divulgados pela ANS indicam que as operadoras de planos de saúde alcançaram uma receita próxima a R\$ 38,1 bilhões. Em relação ao tamanho do mercado, Awad e Ferraz (2005, p. 7) estimam que “o mercado brasileiro de análises clínicas e diagnósticos por imagem é de aproximadamente R\$ 8,0 bilhões por ano”, sendo que “não há dados oficiais relativos à divisão entre diagnósticos por imagem e análises clínicas.” No

Centro de Medicina Diagnóstica, os exames de análises clínicas e de diagnósticos por imagem são os dois principais tipos de procedimentos.

No Quadro 1, referente ao mercado de diagnósticos para os procedimentos de análises clínicas, Awad e Ferraz (2005, p. 10) apresentam os principais agentes deste mercado, fornecendo dados sobre o tipo de estratégia, as vendas, presença geográfica, número de unidades e se possui serviços de diagnóstico por imagem. Neste item cabe ressaltar que muitas informações sobre faturamento não são divulgadas, mas o mercado reconhece que os dois principais agentes são respectivamente DASA e Fleury Medicina Diagnóstica. Ainda, as empresas que não possuem o serviço de diagnóstico por imagem não são enquadradas no conceito de Centro de Diagnóstico.

Empresa	Estratégia	Faturamento Bruto 2004 (R\$ milhões)	Presença Geográfica	Número de Unidades	Diagnóstico por Imagem
DASA	Segmentado	491,1	SP / RJ / Curitiba e Brasília	176	Sim
FLEURY	Renda elevada	315,3	SP / RJ e Brasília	17	Sim
Instituto Hermes Pardini	Referência	188,5	Belo Horizonte	25	Sim
Sérgio Franco Medicina Diagnóstica	Renda média	68,9	RJ / Niterói e Brasília	44	Sim
Campana	Renda média / baixa	40,4	SP	14	Sim
Exame	Renda alta / média	28	Brasília	15	Sim
Weinmann Laboratório	Renda alta / média	37	Porto Alegre	28	Não
NKB	Renda média	51	SP / RJ / Curitiba e Brasília	73	Não
Santa Luiza	Renda média	25,4	Florianópolis	20	Não

Fonte: Adaptado de Awad e Ferraz (2005, p. 10)

Quadro 1 - Mercado de Diagnósticos – Agentes em Análises Clínicas

A estratégia diz respeito ao tipo de mercado que cada agente em análises clínicas busca atender. A empresa Diagnósticos da América S/A, anteriormente denominada Delboni Auriemo, está presente nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba, Salvador e Fortaleza, atuando com diversas marcas regionais. Esta variedade de marcas permite a DASA atender praticamente todos os tipos de planos de saúde privados, segmentando suas unidades para os pacientes das mais diversas características socioeconômicas. Já a empresa Fleury Medicina Diagnóstica atende um mercado de maior poder aquisitivo, enquanto outros têm como estratégia a prestação de serviço para planos intermediários ou básicos. A exceção é o Instituto Hermes Pardini, que atua fortemente como um laboratório de referência, ou seja, realiza exames para outros laboratórios de análises clínicas em todo o país. Ainda, as empresas Weinmann Laboratório, NKB e Santa Luiza atuam apenas na área de análises clínicas.

5 Controladoria e o Foco em Custos e Criação de Valor

Martin (2002, p. 28), ao apresentar as atribuições de uma Controladoria moderna, notadamente separa a Contabilidade Fiscal da Gerencial e identifica claramente que na Contabilidade Gerencial deve existir um trabalho específico para a gestão dos Processos, Custos e Criação de Valor, entre outras responsabilidades.

A visão de Martin em relação às atribuições de uma Controladoria moderna reforça o interesse deste estudo de caso nos aspectos de **gerenciamento de custos e criação de valor** em uma organização, como parte das atribuições do *Controller* e conseqüentemente, da Controladoria.

Uma gestão baseada no valor, segundo Assaf Neto (2005, p. 194), é conseqüência “[...] de um posicionamento mais competitivo da empresa, tendo seu pessoal as mesmas expectativas e metas gerenciais dos acionistas. As decisões financeiras são avaliadas pelo valor econômico que agregam à empresa, e não pelo resultado contábil tradicional.”

6 Uma Medida da Criação de Valor: VEA

O VEA informa o resultado efetivo ou puro de um negócio, pois parte do princípio que o custo de oportunidade dos recursos investidos deve ser deduzido para a apuração do valor econômico agregado. Esse indicador foi patenteado pela Stern Stewart & Co. (EUA) com a sigla EVA®, *Economic Value Added*.

Stewart (1999, p. 137) define EVA® como a diferença entre os lucros que a empresa extrai de suas operações e encargos nos quais o capital incorre em função do uso dessa “linha de crédito”.

Uma empresa agrega valor econômico, segundo Assaf Neto (2005, p. 384) “quando for capaz de produzir um retorno operacional maior que o custo de suas fontes de capital. Esse excedente de remuneração expressa um acréscimo de riqueza dos proprietários, que promove condições de valorização de mercado da empresa.” E quando a empresa tem um retorno operacional menor do que o custo de suas fontes de capital, o entendimento é que ocorre uma destruição de valor.

Conceitualmente, a estrutura básica do cálculo do VEA, Valor Econômico Agregado, é dada conforme o Quadro 2:

Resultado Operacional Líquido Ajustado	: XXX
(-) Custo total de capital (CMePC x Investimento)	: XX
(=) Valor Econômico Agregado (VEA)	: XXX

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2005, p. 180)

Quadro 2 - Estrutura do cálculo do Valor Econômico Agregado

Onde:

Resultado Operacional Líquido Ajustado = Resultado Operacional Líquido depois dos impostos, com o ajuste das despesas financeiras;

CMePC = Custo médio ponderado de capital; e

Investimento = Ativo Total - Passivo de Funcionamento.

Em relação à apuração do Resultado Operacional Líquido, este deve ser devidamente ajustado e Assaf Neto apresenta a estrutura de cálculo que será utilizada neste trabalho no Quadro 3.

Receita Operacional de Vendas
(-) Custos dos Produtos Vendidos
(=) LUCRO BRUTO
(-) Despesas com Vendas
(-) Despesas Administrativas
(+) Receitas Financeiras
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO
(-) IR/CS s/ Resultado Operacional
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO
(-) Despesas Financeiras Brutas
(+) Economia de IR/CS
(=) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Fonte: Assaf Neto (2005, p. 193)

Quadro 3 - Apuração do Resultado Operacional Líquido Ajustado

O CMePC, custo médio ponderado de capital, considera a estrutura de capital da empresa, representando a remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital e credores. Os custos das fontes de capital são ponderados pelas suas participações frente ao total de financiamentos e dependem objetivamente da estrutura de capital da empresa.

Em relação ao investimento, para Kassai et al. (2000, p. 174), “[...] é equivalente ao ativo líquido, ou seja, o total do ativo diminuído dos passivos de funcionamento (fornecedores, impostos, salários, dividendos, contas a pagar etc.).”

Conforme a explicação anterior, para a apuração do investimento total é preciso subtrair os passivos não onerosos dos ativos totais. Cabe esclarecer que este tipo de passivo, também denominado de passivo de funcionamento, inclui contas como salários a pagar, encargos sociais, tarifas públicas, tributos a recolher, fornecedores. Enfim, diferentemente do passivo oneroso, o passivo de funcionamento não gera encargos financeiros.

A estrutura patrimonial para apurar o investimento total da empresa a ser utilizado na apuração do VEA está descrita no Quadro 4.

Estrutura Patrimonial	
ATIVO TOTAL	
(-) PASSIVOS NÃO ONEROSOS	
(=) INVESTIMENTO TOTAL	
(-) PASSIVO ONEROSO	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	

Fonte: Assaf Neto (2005, p. 193)

Quadro 4 - Estrutura Patrimonial

7 O Valor Agregado pelo Mercado: MVA®

Como o valor de mercado de uma empresa não é capaz de informar sobre a criação de valor, pois ignora o capital investido pela empresa para chegar a este valor, foi desenvolvido outro indicador que se relaciona com o VEA. Este indicador é o MVA®, *Market Value Added*, também registrado pela Stern Stewart & Co., que pode ser entendido como valor agregado pelo mercado. Seu objetivo principal é mensurar a riqueza gerada por determinado empreendimento.

Segundo Stewart (1999, p. 153) o Valor Agregado pelo Mercado corresponde à diferença entre o valor de mercado da empresa e seu capital, entendendo-se capital como o Investimento Total, conforme demonstrado no Quadro 4. Para o autor, “o MVA é a medida acumulada do desempenho corporativo.”

Conforme proposta de Stewart, uma forma de obter o MVA® é dada pela relação entre o VEA e o custo médio ponderado de capital, sendo:

$$\text{MVA}^{\circledast} = \text{VEA} / \text{CMePC}$$

Onde:

VEA = Valor Econômico Agregado; e

CMePC = Custo médio ponderado de capital.

8 Estudo de Caso – Breve Introdução

A “Empresa XYZ”, assim denominada por questões de sigilo, tem uma estrutura familiar, mas que está profissionalizando a sua gestão nos últimos cinco anos. Atua na área da saúde, especificamente no segmento de Medicina Diagnóstica. Sua direção é formada por dois Superintendentes, um na área técnica-médica e outro na administrativa-financeira, e por dois diretores, alocados em cada Superintendência e que são profissionais contratados. Cada área médica tem um especialista responsável pelos diagnósticos médicos.

Seus cinco principais serviços respondem por mais de 90% das receitas e dos custos/despesas, sendo que aproximadamente 95% da sua receita são oriundas da prestação de serviços para convênios médicos, unicamente no sistema de saúde suplementar. Este estudo terá como foco os seguintes serviços: Patologia Clínica, Anatomia Patológica, Diagnóstico por Imagem, Serviço da Mulher e Citologia.

A Estrutura Patrimonial da Empresa XYZ é apresentada no Quadro 5. Segundo Assaf Neto (2000, p. 193), o investimento é obtido pela diferença entre o ativo total e os passivos não onerosos, ou seja, os passivos que não geram encargos financeiros. Neste estudo, o investimento total apurado é da ordem de R\$ 2.000.000,00.

ATIVO TOTAL	R\$	3.740.000,00
(-) PASSIVOS NÃO ONEROSOS	R\$	(1.740.000,00)
(=) INVESTIMENTO TOTAL	R\$	2.000.000,00
(-) PASSIVO ONEROSO	R\$	(500.000,00)
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$	1.500.000,00

Quadro 5 - Estrutura Patrimonial da Empresa XYZ

RECEITA OPERACIONAL DE SERVIÇOS	R\$	25.200.000,00	
(-) Impostos sobre Prestação de Serviços	R\$	(1.423.800,00)	
(=) Receita Líquida			R\$ 23.776.200,00
(-) Custo da Prestação de Serviço	R\$	(17.010.000,00)	
(=) LUCRO BRUTO			R\$ 6.766.200,00
(+) Receitas Financeiras	R\$	3.450,00	
(-) Despesas Operacionais	R\$	(5.250.000,00)	
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO			R\$ 1.519.650,00
(-) IR, CSSL e adicional IR	R\$	(752.160,00)	
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO			R\$ 767.490,00
(-) Despesas Financeiras Brutas	R\$	(60.000,00)	
(+) Economia de IR/CSSL	R\$	-	
DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	R\$	(60.000,00)	
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO			R\$ 707.490,00

Quadro 6 - DRE ajustada da Empresa XYZ – Situação Inicial

O Quadro 6 está devidamente configurado para os ajustes, refletindo a orientação de Assaf Neto (2005, p. 193) para a apuração do Resultado Operacional Líquido Ajustado.

Os custos de capital, para os acionistas ou para a captação de recursos de terceiros, serão considerados após o imposto de renda para fins de comparação com o índice de retorno sobre o investimento. O custo de capital dos acionistas, neste estudo de caso, foi definido em 12% a.a. Ainda, observa-se que o Centro de Medicina Diagnóstica em estudo tem um regime diferenciado de tributação. Neste regime, o IRPJ, Imposto de Renda Pessoa Jurídica e a CSSL, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido são apurados no regime de Lucro Presumido, razão pela qual não é considerada a economia de impostos neste estudo.

9 Aplicação da Gestão de Custos

A necessidade desta aplicação surgiu durante os encontros de Planejamento, nos quais os gestores das unidades técnicas mostravam-se insatisfeitos com a distribuição dos custos, sobretudo dos indiretos. Além disso, não havia um indicador capaz de demonstrar o desempenho das unidades de negócio.

Mugnol (2003, p. 14-15) ao examinar a composição do custo de um exame laboratorial, discute alguns pontos que dificultam uma apuração correta deste custo, como: custos indiretos, custo da mão-de-obra e pessoal especializado, perdas com repetições, calibrações, sistema de pipetagem dos analisadores automáticos e pouca estabilidade dos reagentes após seu preparo. A falta de identificação das perdas e/ou o direcionamento incorreto dos custos indiretos distorcem a apuração dos resultados econômicos dos exames laboratoriais.

Os gestores ponderaram sobre o sistema anteriormente utilizado, de custeio por absorção, através de questionamentos sobre os critérios de rateio por volume dos serviços compartilhados. Trata-se de um conflito na alocação das despesas.

Segundo Falk (2001, p. 56), “[...] nem sempre o centro que recebe a despesa alocada está satisfeito com seu custo, especialmente se está tentando controlar seus gastos diretos e os gastos dos outros centros que recebe indiretamente continuam a crescer indiscriminadamente. Na mente do responsável, sempre vem a pergunta: Por que meu centro vai ser prejudicado e ter que arcar com o aumento nos custos totais, quando não tive nenhum controle sobre estes gastos.”

Para tratar de assunto tão importante para os gestores foi realizado um levantamento do ciclo de atendimento ao paciente, com o intuito de esclarecer o processo e analisar os possíveis direcionadores. De sua análise, destacaram-se as seguintes áreas para a melhoria da alocação dos custos: Central de Relacionamento e Recepção

Em relação aos serviços administrativos compartilhados por todos os negócios, os questionamentos deram-se nas seguintes áreas: Comercial, Faturamento, Financeiro, Informática, Qualidade e Recursos Humanos.

Foi solicitado para todos os setores anteriormente citados que realizassem um levantamento, tendo como base o período de um mês, das suas atividades. Este relatório deveria conter as atividades, com os tempos devidamente identificados para cada Serviço. Este levantamento norteou o direcionamento da apropriação destes custos indiretos para os Serviços.

Para a aplicação do Custeio Baseado em Atividades foram analisadas as principais atividades dos serviços administrativos, como apresentado no Quadro 7. Como o foco do ABC são os custos indiretos e os serviços administrativos e de apoio tem essa característica, foi realizado o levantamento das principais atividades destes serviços, para a posterior identificação e seleção dos direcionadores de custos.

Área	Atividades
Comercial	Negociar a prestação de serviços com operadoras de planos de saúde Negociar os exames de Anatomia Patológica com hospitais Negociar os exames de Patologia Clínica com as clínicas
Faturamento	Faturar os procedimentos realizados
Financeiro - Contas a pagar	Realizar os pagamento de fornecedores e médicos/parceiros
Financeiro - Contas a receber	Controlar os recebimentos das faturas
Informática	Desenvolver novos sistemas Realizar a manutenção dos sistemas existentes
Qualidade	Levantar as necessidades e realizar os treinamentos Analisar os questionários respondidos pelos clientes
Departamento do Pessoal	Realizar a folha de pagamento
Recrutamento e Seleção	Realizar entrevistas e selecionar os candidatos
Central de Relacionamento	Atender as ligações de pacientes com dúvidas Agendar os exames Confirmar os exames Contactar convênios para conferência de senha de autorização
Recepção	Atender os pacientes Registrar os pedidos de exames dos pacientes

Quadro 7 - Levantamento das Atividades - Serviços Administrativos e Apoio

Os direcionadores das áreas em estudo são apresentados no Quadro 8. Nota-se que algumas áreas possuem mais de um direcionador, pois se pretende demonstrar as diferenças existentes no consumo de recursos das unidades de negócio.

A DRE, Demonstração do Resultado do Exercício, anterior aos ajustes é apresentada no Quadro 10. Observa-se que os Serviços 3, 4 e 5 são deficitários, o que justifica o questionamento em relação à correta distribuição dos custos indiretos, visto que alguns gestores não concordaram com este resultado. Um dos pontos amplamente discutidos diz respeito ao Serviço 1, que em 5 anos transformou-se no maior serviço de instituição, e na opinião dos gestores, grande parte das atividades administrativas encontram-se direcionadas para este serviço. Ainda, o Serviço 4, em implantação, tem absorvido grande parte do tempo da área administrativa, o que não está devidamente refletido neste demonstrativo.

Assim, após a apropriação dos valores para cada Serviço, foi elaborado o quadro sintético com os percentuais das atividades. Esta nova distribuição, conforme apresentada no Quadro 9, foi aplicada aos dados que originaram a Demonstração do Resultado do Exercício do Quadro 10.

Entretanto, os gestores, além de discutir uma melhor alocação dos custos indiretos, desenvolveram ações de controle também sobre os custos diretos. Estas ações, ao longo de três meses, propiciaram uma redução mensal no custo da prestação de serviço de 8% e uma redução nas despesas operacionais de 3%, sobretudo pela negociação com fornecedores para adquirir insumos com preços menores e pela readequação do quadro de colaboradores.

Logo, a Demonstração do Resultado do Exercício apresentada no Quadro 12 contempla a aplicação Custeio Baseado em Atividades e também a redução dos custos e das despesas operacionais. Destaca-se a inversão de prejuízo do Serviço 5, bem como o esforço da organização para a implantação do Serviço 4.

Área	Direcionador
Comercial	Horas de negociação com operadoras de planos de saúde Horas de negociação com hospitais Horas de negociação com clínicas
Faturamento	Número de exames
Financeiro - Contas a pagar	Número de pagamentos
Financeiro - Contas a receber	Número de recebimentos
Informática	Horas de desenvolvimento de sistema Horas de manutenção de sistema
Qualidade	Horas de treinamento Horas de análise dos questionários dos clientes
Departamento do Pessoal	Número de colaboradores
Recrutamento e Seleção	Número de colaboradores selecionados
Central de Relacionamento	Número de atendimentos telefônicos Número de exames agendados Número de exames com conferência de senha
Recepção	Número de pacientes atendidos

Quadro 8 - Direcionadores de Custos do Custeio Baseado em Atividades

Áreas compartilhadas	Patologia Clínica (1)	Anatomia Patológica (2)	Diagnóstico por Imagem (3)	Serviço da Mulher (4)	Citologia (5)	Total
Comercial	24,250%	24,250%	12,625%	26,250%	12,625%	100,000%
Faturamento	39,400%	9,200%	6,200%	8,100%	37,100%	100,000%
Financeiro	23,190%	19,100%	22,450%	17,550%	17,710%	100,000%
Informática	3,450%	8,710%	0,700%	75,700%	11,440%	100,000%
Qualidade	27,000%	21,000%	10,000%	15,000%	27,000%	100,000%
Recursos Humanos	17,130%	11,180%	18,240%	35,000%	18,450%	100,000%
Central de Relacionamento	15,000%	2,000%	35,000%	35,000%	13,000%	100,000%
Recepção	40,800%	1,850%	36,730%	16,540%	4,080%	100,000%

Quadro 9 - Resumo de grupos para apropriação das atividades

10 Apuração do Valor Agregado por Serviço – Situação Inicial

O objetivo é apurar o VEA para cada uma das unidades de negócio, demonstrando que é possível realizar uma análise mais detalhada do Valor Econômico Agregado para cada um dos cinco serviços.

A DRE projetada para o ano X1 está representada no Quadro 10, com os dados de cada Serviço. Estes dados refletem a situação anterior à aplicação da metodologia do Custeio Baseado em Atividades, quando os gestores não possuíam uma informação que possibilitava um melhor gerenciamento dos custos e uma maior qualidade na tomada de decisão. Ainda, foi preparada de acordo com os ajustes sugeridos por Assaf Neto para a apuração do Resultado Operacional Líquido Ajustado para o posterior estudo do VEA.

Demonstração do Resultado do Exercício Ajustada por Serviço em 31/12/X1						
	Patologia Clínica (1)	Anatomia Patológica (2)	Diagnóstico por Imagem (3)	Serviço da Mulher (4)	Citologia (5)	Total
RECEITA OPERACIONAL DE SERVIÇOS	R\$ 13.200.000,00	R\$ 4.200.000,00	R\$ 3.840.000,00	R\$ 2.400.000,00	R\$ 1.560.000,00	R\$ 25.200.000,00
(-) Impostos sobre Prestação de Serviços	R\$ (745.800,00)	R\$ (237.300,00)	R\$ (216.960,00)	R\$ (135.600,00)	R\$ (88.140,00)	R\$ (1.423.800,00)
(=) Receita Líquida	R\$ 12.454.200,00	R\$ 3.962.700,00	R\$ 3.623.040,00	R\$ 2.264.400,00	R\$ 1.471.860,00	R\$ 23.776.200,00
(-) Custo da Prestação de Serviço	R\$ (8.045.000,00)	R\$ (2.640.000,00)	R\$ (3.145.000,00)	R\$ (2.040.000,00)	R\$ (1.140.000,00)	R\$ (17.010.000,00)
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 4.409.200,00	R\$ 1.322.700,00	R\$ 478.040,00	R\$ 224.400,00	R\$ 331.860,00	R\$ 6.766.200,00
(+) Receitas Financeiras	R\$ 2.500,00	R\$ 950,00	- R\$	- R\$	- R\$	R\$ 3.450,00
(-) Despesas Operacionais	R\$ (2.610.000,00)	R\$ (935.000,00)	R\$ (775.000,00)	R\$ (595.000,00)	R\$ (335.000,00)	R\$ (5.250.000,00)
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 1.801.700,00	R\$ 388.650,00	R\$ (296.960,00)	R\$ (370.600,00)	R\$ (3.140,00)	R\$ 1.519.650,00
(-) IR e CSSL	R\$ (300.960,00)	R\$ (95.760,00)	R\$ (87.552,00)	R\$ (54.720,00)	R\$ (35.568,00)	R\$ (574.560,00)
(-) Adicional de IR	R\$ (93.028,57)	R\$ (29.600,00)	R\$ (27.062,86)	R\$ (16.914,29)	R\$ (10.994,29)	R\$ (177.600,00)
(=) Total de IR, CSSL e adicional de IR	R\$ (393.988,57)	R\$ (125.360,00)	R\$ (114.614,86)	R\$ (71.634,29)	R\$ (46.562,29)	R\$ (752.160,00)
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	R\$ 1.407.711,43	R\$ 263.290,00	R\$ (411.574,86)	R\$ (442.234,29)	R\$ (49.702,29)	R\$ 767.490,00
(-) Despesas Financeiras Brutas	R\$ -	R\$ -	R\$ (24.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ -	R\$ (60.000,00)
(+) Economia de IR/CSSL	R\$ -	R\$ -	- R\$	- R\$	- R\$	- R\$
DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	R\$ -	R\$ -	R\$ (24.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ -	R\$ (60.000,00)
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 1.407.711,43	R\$ 263.290,00	R\$ (435.574,86)	R\$ (478.234,29)	R\$ (49.702,29)	R\$ 707.490,00

Quadro 10 - DRE Ajustada por Serviço da Empresa XYZ – Situação Inicial

ESTRUTURA DE CAPITAL	Patologia		Anatomia		Diagnóstico		Serviços		Citologia	Total
	Clínica	(1)	Patológica	(2)	por Imagem	(3)	Mulher	(4)		
Investimento Total	R\$	350.000,00	R\$	250.000,00	R\$	500.000,00	R\$	700.000,00	R\$	2.000.000,00
Passivo Ocoroso	R\$	-	R\$	-	R\$	200.000,00	R\$	300.000,00	-	500.000,00
Patrimônio Líquido	R\$	350.000,00	R\$	250.000,00	R\$	300.000,00	R\$	400.000,00	200.000,00	1.500.000,00
Empreendimento (Passivo/PL)										
Custo de Captação (AMB)		0,00%		0,00%		12,00%		12,00%	0,00%	12,00%
A Despesa Financeira Líquida	R\$	-	R\$	-	R\$	240.000,00	R\$	360.000,00	-	600.000,00
B Passivo Ocoroso	R\$	-	R\$	-	R\$	200.000,00	R\$	300.000,00	-	500.000,00
Custo de Capital Próprio		12,00%		12,00%		12,00%		12,00%	12,00%	12,00%
Custo Médio Ponderado de Capital (CMERC)		12,00%		12,00%		12,00%		12,00%	12,00%	12,00%
VALOR ECONÔMICO AGREGADO (VEA)	R\$	1.366.711,43	R\$	233.290,00	R\$	(471.574,86)	R\$	(526.234,29)	R\$	(73.702,29)
MVA (MVA = VEA / CMERC)	R\$	11.380.928,57	R\$	1.944.083,33	R\$	(3.929.790,46)	R\$	(4.386.285,71)	R\$	(614.185,71)
VALOR CALCULADO DA UNIDADE	R\$	11.730.928,57	R\$	2.194.083,33	R\$	(3.429.790,46)	R\$	(3.686.285,71)	R\$	(414.185,71)

Quadro 11 - Estrutura de Capital e Valor de Mercado – Situação Inicial

No Quadro 11 é evidenciada a estrutura de capital de cada Serviço, sendo adotada a mesma remuneração de capital dos sócios e de terceiros, em 12% a.a. Neste mesmo quadro encontra-se a apuração do VEA, do MVA® e do valor de mercado de cada Serviço, de acordo com a metodologia de cálculo apresentada.

É possível observar que os negócios com Resultado Operacional Líquido Negativo geram valores de VEA e MVA® negativos, contribuindo para a diminuição do valor de mercado da empresa.

Cabe esclarecer que não foram apurados os efeitos das sinergias entre as unidades de negócio, e nem se comenta que as unidades com VEA e MVA® negativos devam ser suprimidas dos serviços prestados pelo Centro de Diagnóstico, mas o objetivo é fornecer uma nova informação para os gestores.

Além disso, não há como afirmar que as unidades de negócio terão o valor de mercado calculado individualmente em uma negociação, pois, a marca, por exemplo, é um ativo intangível da organização, não sendo este tipo de ativo considerado neste estudo.

11 Apuração do Valor Agregado por Serviço – Situação após o Custeio Baseado em Atividades

Esta nova situação reflete as ações gerenciais que foram tomadas a partir da análise das novas informações, sendo a DRE projetada para o ano X1 com os dados de cada Serviço.

Entretanto, como foram tomadas medidas em momentos distintos, será mensurado o impacto destas medidas nos custos e despesas com a aplicação do resultado obtido na mesma DRE, visando manter a mesma base de comparação.

Conforme já observado anteriormente, o estudo da aplicação do Custeio Baseado em Atividades, bem como a negociação com fornecedores, entre outras ações gerenciais, causaram o seguinte impacto nos custos e despesas da Empresa XYZ:

- Redução global de 8% no Custo da Prestação de Serviço;
- Redução global de 3% nas Despesas Operacionais.

O impacto da aplicação do Custeio Baseado em Atividades, bem como das ações gerenciais pode ser analisado no Quadro 12.

Igualmente como a situação anterior, o objetivo é apurar o VEA para cada uma das unidades de negócio após a aplicação do Custeio Baseado em Atividades, realizando uma comparação do Valor Econômico Adicionado para cada um dos cinco negócios nas duas situações propostas.

No Quadro 13 é demonstrada a estrutura de capital de cada Serviço, sendo adotada a mesma remuneração de capital dos sócios e de terceiros, em 12% a.a. Neste mesmo quadro encontra-se a apuração do VEA, do MVA® e do valor de mercado de cada Serviço, sendo possível observar as conseqüências das ações gerenciais nos resultados obtidos.

Nota-se que os Serviços 3 e 4 estão contribuindo para a destruição de valor de mercado da empresa. Assim, mesmo com a expressiva variação positiva no valor de mercado total da Empresa XYZ, existem dois serviços que podem ser objeto de avaliações e ações dos gestores, visando reverter esta situação.

Uma avaliação de desempenho dos negócios obriga a empresa a acompanhar a performance de seus serviços frente aos seus respectivos mercados, bem como, de se posicionar diante da conjuntura econômica, que direta ou indiretamente afeta as suas operações. Para Padoveze (2003, p103), “o acompanhamento do negócio, reúne informações para o planejamento estratégico da empresa, para análise das oportunidades e ameaças do ambiente, bem como para enfatizar os pontos fortes e fracos da companhia”.

Demonstração do Resultado do Exercício Ajustada por Serviço em 31/12/X1						
	Patologia Clínica (1)	Anatomia Patológica (2)	Diagnóstico por Imagem (3)	Serviço da Mulher (4)	Citologia (5)	Total
RECEITA OPERACIONAL DE SERVIÇOS	R\$ 13.200.000,00	R\$ 4.200.000,00	R\$ 3.840.000,00	R\$ 2.400.000,00	R\$ 1.560.000,00	R\$ 25.200.000,00
(-) Impostos sobre Prestação de Serviços	R\$ (745.800,00)	R\$ (237.300,00)	R\$ (216.960,00)	R\$ (135.600,00)	R\$ (88.140,00)	R\$ (1.423.800,00)
(=) Receita Líquida	R\$ 12.454.200,00	R\$ 3.962.700,00	R\$ 3.623.040,00	R\$ 2.264.400,00	R\$ 1.471.860,00	R\$ 23.776.200,00
(-) Custo da Prestação de Serviço	R\$ (6.929.200,00)	R\$ (2.620.000,00)	R\$ (2.940.000,00)	R\$ (2.040.000,00)	R\$ (1.120.000,00)	R\$ (15.649.200,00)
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 5.525.000,00	R\$ 1.342.700,00	R\$ 683.040,00	R\$ 224.400,00	R\$ 351.860,00	R\$ 8.127.000,00
(+) Receitas Financeiras	R\$ 2.500,00	R\$ 950,00	- R\$	- R\$	- R\$	R\$ 3.450,00
(-) Despesas Operacionais	R\$ (2.557.500,00)	R\$ (910.000,00)	R\$ (745.000,00)	R\$ (575.000,00)	R\$ (305.000,00)	R\$ (5.092.500,00)
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 2.970.000,00	R\$ 433.650,00	R\$ (61.960,00)	R\$ (350.600,00)	R\$ 46.860,00	R\$ 3.037.950,00
(-) IR e CSSL	R\$ (300.960,00)	R\$ (95.760,00)	R\$ (87.552,00)	R\$ (54.720,00)	R\$ (35.568,00)	R\$ (574.560,00)
(-) Adicional de IR	R\$ (93.028,57)	R\$ (29.600,00)	R\$ (27.062,86)	R\$ (16.914,29)	R\$ (10.994,29)	R\$ (177.600,00)
(=) Total de IR, CSSL e adicional de IR	R\$ (393.988,57)	R\$ (125.360,00)	R\$ (114.614,86)	R\$ (71.634,29)	R\$ (46.562,29)	R\$ (752.160,00)
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	R\$ 2.576.011,43	R\$ 308.290,00	R\$ (176.574,86)	R\$ (422.234,29)	R\$ 297,71	R\$ 2.285.790,00
(-) Despesas Financeiras Brutas	R\$ -	R\$ -	R\$ (24.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ -	R\$ (60.000,00)
(+) Economia de IR/CSSL	R\$ -	R\$ -	- R\$	- R\$	- R\$	- R\$
DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	R\$ -	R\$ -	R\$ (24.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ -	R\$ (60.000,00)
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 2.576.011,43	R\$ 308.290,00	R\$ (200.574,86)	R\$ (458.234,29)	R\$ 297,71	R\$ 2.225.790,00

Quadro 12 - DRE Ajustada por Serviço da Empresa XYZ – Situação após o ABC

ESRUTURA DE CAPITAL	Patologia		Anatomia		Diagnóstico		Serviço da		Citologia	Total
	Clínica	Patológica	Patológica	por imagem	Mulher	Mulher	Citologia	Total		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Investimento Total	R\$ 350.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 700.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 2.000.000,00				
Passivo Oneroso	R\$ -	R\$ -	R\$ 200.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ -	R\$ 500.000,00				
Patrimônio Líquido	R\$ 350.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 400.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 1.500.000,00				
Endividamento (Passivo/PL)										
Custo de Captação (AMB)	0,00%	0,00%	12,00%	12,00%	0,00%	12,00%	12,00%	12,00%	0,00%	12,00%
A Despesa Financeira Líquida	R\$ -	R\$ -	R\$ 240.000,00	R\$ 360.000,00	R\$ -	R\$ 600.000,00				
B Passivo Oneroso	R\$ -	R\$ -	R\$ 200.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ -	R\$ 500.000,00				
Custo de Capital Próprio	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC)	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
VALOR ECONÔMICO AGREGADO (VEA)	R\$ 253.401,43	R\$ 278.200,00	R\$ (236.574,86)	R\$ (516.234,29)	R\$ (23.702,29)	R\$ 2045.790,00				
MVA (MVA = VEA / CMPC)	R\$ 21.116.761,90	R\$ 2.319.083,33	R\$ (1.971.457,14)	R\$ (4218.619,05)	R\$ (197.519,05)	R\$ 17.048.250,00				
VALOR CALCULADO DA UNIDADE	R\$ 21.466.761,90	R\$ 2.569.083,33	R\$ (1.471.457,14)	R\$ (3.518.619,05)	R\$ 2.481,95	R\$ (2.481,95)	R\$ (2.481,95)	R\$ (2.481,95)	R\$ (2.481,95)	R\$ 19.048.250,00

Quadro 13 - Estrutura de Capital e Valor de Mercado – Situação após o ABC

12 Conclusões e Recomendações

A utilização de dois artefatos da Controladoria para apoiar o processo decisório empresarial de um Centro de Medicina Diagnóstica tem por finalidade sensibilizar o Conselho de Administração da empresa por intermédio da demonstração de que recursos aplicados em métodos de custeio mais acurados possibilitam como consequência, a constatação por este Conselho, onde têm assento os sócios proprietários, do acréscimo de valor econômico da empresa.

Por outro lado, a gerência também é sensibilizada pela visualização do resultado econômico de cada unidade de negócios, podendo perceber o resultado real dessas unidades e a sua contribuição efetiva para o resultado do Centro de Medicina Diagnóstica, depois da devida remuneração do capital. Esse resultado pode ser básico para a determinação da política de distribuição de bônus sobre os resultados reais para os diretores, gerentes e funcionários.

Todavia, como nota-se no estudo de caso, foi possível apurar um valor de mercado para a Empresa XYZ e para as suas principais unidades de negócio. Embora a apresentação dos resultados individuais apresente negócios responsáveis pela destruição de valor da empresa, vale ressaltar que tais serviços podem funcionar como complementares, contribuindo para a venda dos serviços que apresentaram resultados positivos.

Assim, a Controladoria sinaliza a necessidade da Empresa XYZ avaliar o desempenho das suas unidades de negócio, no intuito de identificar os sintomas desta destruição de valor e propor ações visando obter a remuneração exigida pelos proprietários de capital e credores.

Finalmente, a Controladoria pode interagir com a área de Recursos Humanos visando implantar um programa de remuneração por desempenho, visto que é possível mensurar a criação ou destruição de valor de determinada unidade e este indicador de desempenho, em conjunto com outros, certamente contribui para a avaliação do gestor.

Referências

- ANS. *Informações 2006*. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/portal/upload/informacoess/DadosSetorl_27042006.pdf>. Acesso em: 04 set. 06.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2005.
- AWAD, Tomas e FERRAZ, Vanessa. *Serviços Diagnósticos*. Itáú Corretora, 2005.
- FALK, James Anthony. **Gestão de custos para hospitais**: conceitos, metodologias e Aplicações. São Paulo: Atlas, 2001.
- KASSAI, José Roberto, KASSAI, Silvia, SANTOS, Ariovaldo dos, ASSAF NETO, Alexandre. **Retorno de Investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. **Revista Contabilidade & Finanças** – USP. São Paulo: N. 28. p. 7–28. jan./abr. 2002.
- MUGNOL, Kátia Cristina Ugolini. **Aplicação dos sistemas de informática no cálculo e na gestão de custos em laboratórios de análises clínicas**. Dissertação (Mestrado em Economia da Saúde) – Escola Paulista de Medicina. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo, 2003.
- PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**: Conceitos, Estrutura, Aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- STEWART, G. Bennett. **The quest for value**: a guide for senior managers. EUA: HarperCollins, 1999.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.