

Análise da Rentabilidade da Prestação de Serviços para o Sistema Único de Saúde (S. U. S.): Estudo de Caso em Laboratório de Análises Clínicas

Rodney Wernke
Livia Candido Moraes

Resumo:

Relata estudo de caso que objetivou determinar a rentabilidade de todos os exames prestados por laboratório de análises clínicas de instituição universitária para o convênio mantido com o S. U. S. (Sistema Único de Saúde). Após o cálculo da margem de contribuição dos procedimentos laboratoriais, foram confeccionados relatórios gerenciais que possibilitam obter informações que subsidiam os gestores na determinação dos exames mais rentáveis, bem como o comparativo do desempenho das diversas linhas ou grupos de exames conveniados. A pesquisa evidenciou informações de entendimento facilitado e ressaltou que o convênio analisado proporciona resultado deficitário, ensejando medidas corretivas com brevidade por parte dos administradores da organização.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos no Setor Público*

Análise da Rentabilidade da Prestação de Serviços para o Sistema Único de Saúde (S. U. S.): Estudo de Caso em Laboratório de Análises Clínicas

Autores:

Rodney Wernke

Contador, Dr. Eng. de Produção/UFSC, professor no curso de Administração da UNISUL

Livia Candido Moraes

Administradora

Resumo: Relata estudo de caso que objetivou determinar a rentabilidade de todos os exames prestados por laboratório de análises clínicas de instituição universitária para o convênio mantido com o S. U. S. (Sistema Único de Saúde). Após o cálculo da margem de contribuição dos procedimentos laboratoriais, foram confeccionados relatórios gerenciais que possibilitam obter informações que subsidiam os gestores na determinação dos exames mais rentáveis, bem como o comparativo do desempenho das diversas linhas ou grupos de exames conveniados. A pesquisa evidenciou informações de entendimento facilitado e ressaltou que o convênio analisado proporciona resultado deficitário, ensejando medidas corretivas com brevidade por parte dos administradores da organização.

1 – INTRODUÇÃO

O ambiente atual, de mercados cada vez mais competitivos e redução nas margens de lucro, indica a necessidade do controle e gerenciamento eficaz de custos. Sendo o preço ditado pelo mercado, um dos caminhos que a empresa pode seguir é ajustar os custos de seus processos de forma a preservar a lucratividade desejada. Para conseguir isso, a administração deverá tender cada vez mais a empregar informações provenientes da área de custos para fundamentar a tomada de decisões cotidianas. Nesta direção faz-se necessário buscar o enfoque gerencial para o sistema de custos e não somente manter um sistema voltado única e exclusivamente para o aspecto contábil/fiscal.

Tal realidade se aplica inequivocamente ao segmento que lida com atividades relacionadas à saúde, como hospitais, clínicas e laboratórios. Contudo, estas empresas têm encontrado dificuldades de gerenciar adequadamente suas operações, por várias razões. Dentre os fatores que podem ser apontados como complicadores estão a multiplicidade e complexidade dos serviços prestados, a escassez de profissionais especializados na gestão de atividades hospitalares e afins, bem como o poder de barganha dos convênios, que impõem preços incompatíveis em muitas ocasiões.

Além disso, é comum que essas organizações não tenham seus custos apurados por critérios adequados. Como consequência, são frequentes os problemas enfrentados pelos administradores dessas empresas nos momentos de decisão sobre qual serviço lhes é mais rentável ou quais custos estão lhes escapando ao controle.

Considerando tais fatores, por intermédio da utilização de conceitos oriundos da contabilidade gerencial, esta pesquisa objetivou determinar a rentabilidade do conjunto de exames prestados por um laboratório de análises clínicas através de convênio firmado com o Sistema Único de Saúde (S. U. S.). Após mencionar brevemente os conceitos mais importantes considerados na pesquisa, apresenta-se o estudo de caso realizado. Inicialmente são comentadas as principais características da entidade pesquisada e na sequência são descritas as etapas seguidas para concretizar a análise de rentabilidade almejada.

A próxima seção enfoca os conceitos empregados na análise realizada.

2 – CONCEITOS UTILIZADOS

A determinação da rentabilidade dos procedimentos laboratoriais abrangidos pelo convênio em questão foi efetuada levando em conta alguns conceitos empregados na contabilidade gerencial. Tais conceitos são abordados neste tópico.

A análise efetuada fundamentou-se na Margem de Contribuição. Kaplan e Atkinson (1989) salientam que a diferença entre o preço e o custo variável por unidade é conhecido como a Margem de Contribuição por unidade. Citam, ainda, que o resultado da multiplicação da margem de contribuição unitária pelo número de unidades vendidas é geralmente denominado como Margem de Contribuição Total.

Atkinson *et al* (2000) mencionam que a Margem de Contribuição unitária (em \$) é a diferença entre o preço unitário e o custo variável unitário. Em relação ao índice da margem de contribuição, aduzem que é a margem de contribuição expressa como porcentagem das vendas.

Warren *et al* (2001) anotam que a margem de contribuição corresponde ao excesso da receita de vendas sobre os custos variáveis, sendo especialmente útil no planejamento empresarial por fornecer informações sobre o potencial de lucro da empresa.

Bornia (2002) refere-se à margem de contribuição como o montante das vendas diminuído dos custos variáveis. A margem de contribuição unitária, por consequência, é o preço de venda menos os custos variáveis unitários do produto e está ligada à lucratividade e à rentabilidade dos produtos (ou serviços).

Santos (1995) enumera diversas vantagens do conhecimento da margem de contribuição. Especificamente em relação à aplicabilidade deste conceito na análise de preços, tal autor comenta que:

- a) os índices de margem de contribuição ajudam a administração a decidir que produtos devem merecer maior incentivo ou esforços da equipe de vendas;
- b) as margens de contribuição são essenciais para auxiliar os administradores a decidirem se um segmento produtivo deve ser abandonado ou não. Se o produto recupera mais que seus custos variáveis, está dando uma contribuição aos lucros gerais;
- c) as margens de contribuição podem ser usadas para avaliar alternativas que se criam com respeito a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas. Quanto maior for o índice de margem de contribuição, melhor é a oportunidade de promover vendas;
- d) os preços máximos são estabelecidos pela demanda do consumidor; os preços mínimos, a curto prazo, pelos custos variáveis de produzir e vender. Os

partidários da abordagem contributiva afirmam que a apuração de custos com destaque para a Margem de Contribuição ajuda os gerentes a entenderem a relação entre custos, volume e lucro, levando a decisões mais sábias sobre preços.

Além disso, Guerreiro (2002) assevera que existe um consenso entre diversos autores da área de custos e contabilidade gerencial de que “todo processo de análise e decisão enfocando rentabilidade analítica dos produtos deve estar fundamentado a partir de informações baseadas no método de custeio variável, com a utilização do conceito de margem de contribuição (...)”. Nesta direção, Guerreiro e Angelo (1999) apresentam um modelo para decisão de preços e rentabilidade no qual demonstram que o processo de planejamento de preços e análise de rentabilidade pode ser conseguido com o uso da margem de contribuição, sem a necessidade da utilização de procedimentos de rateios de custos fixos aos produtos.

Entretanto, apesar das diversas vantagens listadas quanto ao emprego da Margem de Contribuição na lide gerencial, é salutar que os administradores estejam cientes das desvantagens que a mesma apresenta.

Para Padoveze (1997) o custeamento direto prioriza o conceito de margem de contribuição e subestima os custos fixos, que são ligados à capacidade de produção e de planejamento de longo prazo, podendo trazer problemas de continuidade para a empresa.

Sardinha (1995) aduz que existem restrições quanto à utilização da Margem de Contribuição no aspecto de fixar preços dos produtos. Referido autor defende que para sobreviver a longo prazo, a empresa deve conseguir uma receita que cubra os custos variáveis e os custos fixos, e um lucro que satisfaça os investidores. Portanto, fundamentar decisões somente com base na margem de contribuição pode ser inadequado à continuidade da organização.

Na seqüência discorre-se a respeito da pesquisa realizada, detalhando-se os principais aspectos inerentes.

3 – ESTUDO DE CASO

As próximas seções evidenciam o estudo de caso realizado, comentando os principais aspectos pertinentes. Inicialmente descreve-se a entidade pesquisada, enfocando suas características mais importantes. Em seguida, apresenta-se a análise de rentabilidade efetuada mencionando-se os procedimentos empregados, as fontes dos dados utilizados e outros pontos relevantes. Por último, são evidenciadas as informações gerenciais obtidas através da pesquisa e as conclusões oriundas.

3.1 – A EMPRESA ESTUDADA

O estudo em lume foi efetuado no Laboratório de Análises Clínicas (L. A. C.), cuja entidade mantenedora é uma instituição universitária catarinense (cujo nome está sendo omitido por solicitação da gerência do laboratório). Fundado em 1º de março de 1974, além dos procedimentos normais deste tipo de organização, referido laboratório é utilizado para estágios curriculares ou extra-curriculares de alunos dos cursos de Farmácia e Bioquímica mantidos pela universidade.

Em termos de organização interna, o laboratório mantém, além da área administrativa, os seguintes setores técnicos:

- a) Imunologia: presta serviços que abrangem as áreas de virologia, marcadores tumorais, hormônios, drogas de abuso e drogas terapêuticas, com rotinas diárias para a maioria dos procedimentos;
- b) Bioquímica: realiza exames de perfil bioquímico, gasometria, eletrólitos e reumatologia;
- c) Hematologia: efetua exames na área de hematologia, imuno-hematologia, coagulação e citofluxo;
- d) Microbiologia: atua em culturas de diversos materiais;
- e) Parasitologia/Urinalise: abrange a análise de urina e diversas provas parasitológicas.

Em relação à gestão de custos o laboratório não utilizava, na ocasião do estudo, qualquer método de custeamento ou de controle de custos, além dos lançamentos contábeis exigidos pela entidade mantenedora.

A próxima seção evidencia os principais aspectos da análise de rentabilidade efetuada.

3.2 - A ANÁLISE DE RENTABILIDADE REALIZADA

Finalizada no último mês de 2002, a pesquisa teve por objetivo principal analisar a rentabilidade dos 199 (cento e noventa e nove) tipos de exames laboratoriais efetuados pelo L. A. C. (Laboratório de Análises Clínicas) para atender ao convênio mantido com o Sistema Único de Saúde (S. U. S.). A principal característica deste convênio, no que se refere ao tema em estudo, é a imposição de uma tabela de preços que deve ser seguida sem possibilidade do conveniado (neste caso o laboratório de análises clínicas) negociar a remuneração por exame, independentemente dos mesmos serem lucrativos ou não. Em função disso, conhecer a rentabilidade de cada exame torna-se ainda mais importante para a administração do laboratório.

Para alcançar tal objetivo foram empregados os seguintes procedimentos:

- a) obtenção dos dados necessários nas respectivas fontes;
- b) cálculo da margem de contribuição unitária de cada exame (em reais e em percentual);
- c) determinação da margem de contribuição total, em reais (R\$), de cada exame no período analisado;
- d) elaboração de relatórios gerenciais;
- e) análise das informações obtidas.

As próximas seções descrevem e comentam as etapas seguidas para conclusão do estudo.

3.2.1 – OBTENÇÃO DOS DADOS

Com a finalidade de coligir os dados necessários dos diversos exames que compõem as onze linhas analisadas e considerando que atualmente o laboratório não dispõe de sistema de gerenciamento custos, foram efetuadas entrevistas e pesquisas em diversas fontes. No setor administrativo obteve-se informações quanto à remuneração dos exames praticada atualmente pelo convênio

estudado e o volume de exames realizados no período abrangido pela pesquisa (12 meses).

As informações ligadas ao consumo de materiais e o respectivo custo unitário dos exames foram obtidos nos setores de Imunologia, Bioquímica, Hematologia, Microbiologia e Parasitologia/Urinalise.

No setor de contabilidade da instituição mantenedora constatou-se a inexistência de tributação incidente sobre tal atividade, tendo em vista o caráter filantrópico da mesma. Apurou-se, ainda, dados relacionados com os custos fixos dos setores como salários, encargos sociais e trabalhistas, depreciação etc.

Cabe salientar que, pela já mencionada indisponibilidade de sistema de custos, o fator “Mão-de-obra” foi considerado como custo fixo e por isso não foi inserido no cálculo da Margem de Contribuição unitária dos exames analisados nesta pesquisa.

Posteriormente à coleta de dados, passou-se ao cálculo da margem de contribuição, conforme enfatizado no próximo tópico.

3.2.2 – CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA E TOTAL

Após serem coletados os dados necessários, iniciou-se a etapa de cálculo da margem de contribuição unitária dos exames abrangidos pelo convênio em tela, tanto em reais (R\$), quanto em percentual (%).

Com esse intuito, para cada exame foram considerados os fatores diretamente relacionados, conforme expresso nos exemplos constantes do Quadro 1, a seguir.

Exame	Preço de Venda (em R\$)	Custo Variável Unitário (em R\$)	MC Unitária (em R\$)	MC Unitária (Percentual)
Hormônio Tireoestimulante	6,11	4,81	1,30	21,23%
Curva de Tolerância à Lactose	10,00	7,27	2,73	27,27%
Tempo de Tromboplastina	2,73	2,87	(0,14)	(5,24%)
Uréia	1,85	1,51	0,34	18,22%
Uricosúria	1,85	1,51	0,34	18,22%
Sorologia para Lues	2,83	0,16	2,67	94,24%
Veloc. de Hemossedimentação	2,73	0,37	2,36	86,34%
VLDL Colesterol	3,51	0,07	3,44	97,92%
Reação de Widal	2,83	4,49	(1,66)	(58,76%)
Waler Rose	4,10	3,81	0,29	7,00%

Quadro 1 – Margem de Contribuição Unitária (em R\$ e em %)

O cálculo da margem de contribuição unitária em reais (R\$) considerou, basicamente, dois fatores:

- preço de venda:** o valor utilizado é o constante da tabela de preços estipulado pelo Ministério da Saúde, para os procedimentos conveniados ao S. U. S.;
- custo variável:** o valor computado neste item resume-se aos materiais diretos empregados em cada exame. Ou seja, o custo de compra dos reagentes e demais matérias-primas consumidas na execução dos exames, individualmente.

Após obtida a Margem de Contribuição unitária (em R\$ e Percentual) de todos os 199 (cento e noventa e nove) exames realizados para tal convênio, foi calculada a Margem de Contribuição Total dos mesmos. No quadro 2 exemplifica-se o cálculo mencionado, fazendo-se uso de alguns exames a título de ilustração.

Exame	MC Unitária (em R\$)	Quantidade de Exames realizados no período	MC Total (em R\$)
-------	-------------------------	---	----------------------

Hormônio Tireoestimulante	1,30	847	1.098,56
Curva Tolerância à Lactose	2,73	1	2,73
Tempo de Tromboplastina	(0,14)	38	(5,15)
Uréia	0,34	307	103,46
Uricosúria	0,34	4	1,35
Sorologia para Lues	2,67	285	760,10
Veloc. de Hemossed.	2,36	394	928,66
VLDL Colesterol	3,44	3	10,31
Reação de Widal	(1,66)	4	(6,65)
Waller Rose	0,29	1	0,29

Quadro 2 – Margem de Contribuição Total em R\$

Com o cálculo das margens de contribuição unitária e total de todos os exames abrangidos pelo convênio estudado, foi possível elaborar demonstrativos gerenciais de facultaram diversas informações úteis à administração do laboratório. Tais relatórios são apresentados e comentados na próxima seção.

3.2.3 – RELATÓRIOS GERENCIAIS ELABORADOS

Com o intuito de facilitar a análise e interpretação das informações oriundas do cálculo da Margem de Contribuição dos exames foram elaborados relatórios gerenciais envolvendo a totalidade dos procedimentos laboratoriais conveniados, segregando-os em onze linhas de comercialização. Para determinar as linhas de exames, tomou-se como referência os equipamentos que realizam determinado grupo de exames, implicando nas seguintes linhas: CBM (Cobas Mira Plus); IM (Immulite); AXS (Asxyn); MO/AS (Mão-de-obra/Autoscan); CO (Coagmate); PA (Paragon); C/M (Celldyn/Maxm); AVL; UR (Urilux) e VS (Vesmatic). A exceção ficou por conta do grupo de exames que o laboratório adquire de terceiros e cobra de seus clientes, os quais foram agrupados na linha “Terceirizados”.

Para ambas as linhas citadas foi elaborado um relatório idêntico ao exemplificado no quadro 3, evidenciando o desempenho dos diversos tipos de exames no período abrangido pela pesquisa.

Exames no período abrangido pela pesquisa.

RELATÓRIO DE DESEMPENHO POR LINHA DE PROCEDIMENTOS							
LINHA: (1) CBM – Cobas Mira Plus							
Código	MC Unit.	MC Unit.	Quantidade	Percentual	Vendas	MC Total	MC Total
Exame	(em R\$)	(em %)	Anual	do Volume	(em R\$)	(em R\$)	(em %)
01	-4,643	-126,17%	137	1,5756%	504,16	-636,09	-7,69%
02	2,167	58,89%	11	0,1265%	40,48	23,84	0,29%
03	2,167	58,89%	8	0,0920%	29,44	17,34	0,21%
04	-4,613	-163,00%	90	1,0351%	254,70	-415,17	-5,02%
05	0,337	18,22%	286	3,2892%	529,10	96,38	1,17%
06	0,497	24,73%	110	1,2651%	221,10	54,67	0,66%
07	0,337	18,22%	94	1,0811%	173,90	31,68	0,38%
08	0,337	18,22%	6	0,0690%	11,10	2,02	0,02%
09	0,417	4,17%	4	0,0460%	40,00	1,67	0,02%
10	0,417	4,17%	1	0,0115%	10,00	0,42	0,01%
11	-1,023	-10,23%	2	0,0230%	20,00	-2,05	-0,02%
12	0,557	15,87%	9	0,1035%	31,59	5,01	0,06%
13	0,337	18,22%	1.237	14,2266%	2.288,45	416,87	5,04%
14	2,167	58,89%	3	0,0345%	11,04	6,50	0,08%
15	-1,093	-29,70%	31	0,3565%	114,08	-33,88	-0,41%
16	0,337	18,22%	657	7,5561%	1.215,45	221,41	2,68%
17	0,337	18,22%	2	0,0230%	3,70	0,67	0,01%
18	-0,943	-46,92%	1	0,0115%	2,01	-0,94	-0,01%
19	0,497	24,73%	165	1,8976%	331,65	82,01	0,99%
20	-0,523	-14,90%	35	0,4025%	122,85	-18,31	0,22%
21	-4,613	-163,00%	126	1,4491%	356,58	-581,24	-7,03%

22	5,177	49,59%	1	0,0115%	10,44	5,18	0,06%
23	1,997	56,89%	81	0,9316%	284,31	161,76	1,96%
24	0,337	18,22%	2.082	23,9448%	3.851,70	701,63	8,48%
25	0,337	18,22%	154	1,7711%	284,90	51,90	0,63%
26	-2,183	-33,33%	58	0,6671%	379,90	-126,61	-1,53%
27	1,997	56,89%	318	3,6573%	1.116,18	635,05	7,68%
28	2,167	58,89%	85	0,9776%	312,80	184,20	2,23%
29	1,997	56,89%	306	3,5193%	1.074,06	611,08	7,39%
30	11,257	71,93%	332	3,8183%	5.195,80	3.737,32	45,19%
31	0,497	24,73%	15	0,1725%	30,15	7,46	0,09%
32	0,337	18,22%	16	0,1840%	29,60	5,39	0,07%
33	2,987	32,29%	144	1,6561%	1.332,00	430,13	5,20%
34	0,527	25,83%	14	0,1610%	28,56	7,38	0,09%
35	-0,113	-8,07%	4	0,0460%	5,60	-0,45	-0,01%
36	-1,103	-59,62%	20	0,2300%	37,00	-22,06	-0,27%
37	0,727	19,76%	14	0,1610%	51,52	10,18	0,12%
38	0,497	24,73%	323	3,7148%	649,23	160,53	1,94%
39	0,497	24,73%	301	3,4618%	605,01	149,60	1,81%
40	-1,453	-14,53%	15	0,1725%	150,00	(21,80)	-0,26%
41	3,297	32,97%	2	0,0230%	20,00	6,59	0,08%
42	1,997	56,89%	1025	11,7884%	3.597,75	2.046,93	24,75%
43	2,727	27,27%	1	0,0115%	10,00	2,73	0,03%
44	0,337	18,22%	307	3,5308%	567,95	103,46	1,25%
45	0,337	18,22%	4	0,0460%	7,40	1,35	0,02%
46	3,437	97,92%	3	0,0345%	10,53	10,31	0,12%
47	2,517	16,08%	55	0,6325%	860,75	138,44	1,67%
TOTAIS			8.695	100,00%	26.814,52	8.270,46	100,00%

Quadro 3 – Relatório de Desempenho por Linha

A elaboração de tais demonstrativos foi facilmente conseguida e seus subsídios informativos puderam ser utilizados imediatamente na tomada de decisões administrativas. Os recursos financeiros para elaborar os relatórios mencionados foram irrelevantes pois a empresa já dispunha de equipamentos de informática (impressora, micro, aplicativo Excel) e funcionário apto a realizar a tarefa.

Adicionalmente, foram apurados os custos fixos associados às linhas de exames, conforme demonstrado no quadro 4. A determinação dos custos fixos de cada linha levou em consideração somente os custos que podem ser identificados às respectivas linhas sem necessidade de rateios.

Linha	Depreciação (Anual em R\$)	Salários (Anual em R\$)	Enc. Sociais (Anual em R\$)	Custo Oportunidade (Anual em R\$)	Totais (em R\$)
CBM	--	6.560,00	2.099,20	--	8.659,20
IM	--	9.840,00	3.148,80	--	12.988,80
AXS	--	9.840,00	3.148,80	--	12.988,80
AS	251,88	19.680,00	6.297,60	377,82	26.607,30
CO	993,00	4.920,00	1.574,40	148,95	7.636,35
PA	1.800,00	6.560,00	2.099,20	2.700,00	13.159,20
C	4.320,00	4.920,00	1.574,40	6.480,00	17.294,40
M	733,42	4.920,00	1.574,40	1.100,14	8.327,96
AVL	120,00	6.560,00	2.099,20	180,00	8.959,20
UR	--	19.680,00	6.297,60	--	25.977,60
VS	675,50	4.920,00	1.574,40	1.013,25	8.183,15
TOTAIS	8.893,80	98.400,00	31.488,00	12.000,16	150.781,96

Quadro 4 – Custos Fixos Associados às Linhas

Em relação aos itens citados no quadro acima, cabe que sejam esclarecidos os seguintes pontos:

- a) alguns equipamentos foram cedidos ao laboratório em regime de “comodato”. Por não serem de propriedade da entidade não sofrem depreciação e sobre os

mesmos não foi considerado um custo de oportunidade, em função de não representarem inversão financeira;

- b) o cálculo da depreciação anual, quando cabível, seguiu os critérios contábeis vigentes aplicáveis a este tipo de ativo;
- c) o custo de oportunidade foi determinado conforme taxa anual fixada pela administração do laboratório.

Posteriormente à confecção dos relatórios gerenciais mencionados, passou-se à etapa de análise e interpretação das informações oriundas dos mesmos. Referida análise é enfocada na próxima seção.

3.2.4 – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS OBTIDAS

Em relação aos benefícios informativos provenientes dos relatórios gerenciais confeccionados, podem ser listados os seguintes:

- a) determinação da rentabilidade unitária de todos os exames do convênio analisado: com o cálculo da margem de contribuição unitária em reais (R\$) e em percentual (%) têm-se a informação de quais procedimentos laboratoriais são os que mais contribuem, individualmente, para o resultado final da organização;
- b) participação de cada tipo de exame no volume total faturado no período, por linha: permite inferir quais exames integrantes de determinada linha são os mais significativos em termos de contribuição para absorver os custos fixos e gerar lucro;
- c) contribuição total de cada linha de exames realizados: o cálculo da margem de contribuição total das linhas propicia que administração tenha ciência de quanto as linhas geraram de recursos no período;
- d) percentual de participação das linhas no total obtido no período: possibilita comparar as linhas entre si, visando determinar as mais rentáveis;
- e) resultado final de cada linha no período: deduzindo-se da margem de contribuição total os custos fixos do período associados às linhas, obtém-se o resultado final (lucro ou prejuízo) de cada grupo de procedimentos;
- f) determinação do resultado final do convênio no período estudado: implica no conhecimento da capacidade do mesmo de proporcionar lucros à entidade que presta os serviços.

As informações citadas acima são detalhadas e comentadas a seguir.

No que tange à rentabilidade de cada exame realizado, constatou-se que exames da mesma linha de procedimentos podem divergir de forma significativa em termos de margem de contribuição unitária em reais (R\$). Por exemplo: na linha “CBM (Cobas Mira Plus)” percebe-se que a margem de contribuição unitária oscila entre os valores de R\$ -4,64 (quatro reais e sessenta e quatro centavos negativos) do exame “Alfa 1 Glicoproteína ácida” e R\$ 11,25 (onze reais e vinte e cinco centavos) do procedimento “Lipidograma”. Tais oscilações ocorrem também, em maior ou menor grau, nas demais linhas, conforme demonstrado no quadro 5.

Linhas	M. C. Unitária em R\$ (menor da linha)	M. C. Unitária em R\$ (maior da linha)	Variação em R\$ (Valor Absoluto)
CBM (Cobas Mira Plus)	(4,64)	11,25	15,89
IM (Immulite)	(19,76)	(1,15)	18,61
AXS (Asxyn)	(72,83)	11,45	84,28
MO/AS (Mão-de-obra/Autoscan)	(23,74)	9,12	32,86
CO (Coag-mate)	(0,273)	(0,013)	0,26
PA (Paragon)			(*)

C/M (Celldyn/Maxm)	(0,07)	4,95	5,02
AVL	(10,16)	(6,36)	3,80
UR (Urilux)	1,28	2,47	1,19
VS (Vesmatic)			(*)
Terceirizados	(18,87)	12,43	31,30
(*) Linha que possui somente um tipo de exame			

Quadro 5 – Variação dos Valores da Margem de Contribuição das Linhas

O quadro acima poderia ser complementado com o comparativo da variação percentual entre o exame de menor margem de contribuição unitária e o de maior valor da mesma linha. Por exemplo: no caso da linha “UR (Urilux)” a variação entre o exame de menor margem de contribuição unitária (R\$ 1,28) e o de maior margem de contribuição (R\$ 2,47) é de 92,97% (noventa e dois vírgula noventa e sete por cento). Porém, em virtude da existência de margens de contribuição negativas, tal cálculo fica prejudicado para os demais grupos de procedimentos.

Uma outra forma de analisar o desempenho dos exames realizados é através da margem de contribuição unitária percentual. Ou seja, quantos por cento do preço de venda (em R\$) representa a margem de contribuição unitária (em R\$). Conforme demonstrado no quadro 6, neste parâmetro constata-se divergências significativas.

Linhas	M. C. Unitária em % (menor da linha)	M. C. Unitária em % (maior da linha)	Variação em % (Valor Absoluto)
CBM (Cobas Mira Plus)	(163,00%)	97,92%	260,92 p. p. (*)
IM (Immulite)	(294,97%)	(9,83%)	285,14 p. p.
AXS (Asxyn)	(392,63%)	61,71%	454,34 p. p.
MO/AS (M./Autoscan)	(548,34%)	98,22%	646,56 p. p.
CO (Coag-mate)	(10,00%)	(0,22%)	9,78 p. p.
PA (Paragon)			(**)
C/M (Celldyn/Maxm)	(4,77%)	75,53%	80,30 p. p.
AVL	(505,62%)	(343,95%)	161,67 p. p.
UR (Urilux)	66,76%	69,03%	2,27 p. p.
VS (Vesmatic)			(**)
Terceirizados	(376,27%)	66,99%	443,26 p. p.
(*) Pontos percentuais			
(**) Linha que possui somente um tipo de exame			

Quadro 6 – Comparativo das Margens de Contribuição (em %) dos Exames, por Linha

O quadro 6 evidencia que apenas a linha “UR (Urilux)” é formada por exames que possuem margens de contribuição semelhantes, oscilando apenas 2,27 (dois vírgula vinte e sete) pontos percentuais. As demais linhas chegam a ter diferenças de até 646,56 (seiscentos e quarenta e seis vírgula cinquenta e seis) pontos percentuais entre o exame com a menor margem de contribuição unitária percentual e o de maior margem de contribuição percentual por unidade (vide linha “MO/AS”, no quadro 6).

Outra informação relevante é a ordem de rentabilidade de cada exame na mesma linha. Ou seja, a ordem decrescente de margem de contribuição dos integrantes das linhas comercializadas. A elaboração de um relatório com este formato permite uma identificação mais rápida dos exames com melhor desempenho, quer seja evidenciado através da margem de contribuição unitária (em reais ou em percentual) ou por intermédio da margem de contribuição total de cada procedimento. Os quadros 7, 8 e 9 apresentam, como exemplo, o desempenho por ordem decrescente da linha “C/M (Celldyn/Maxm)” nas três possibilidades aventadas.

Exame	Margem de Contribuição Unitária (em R\$)	Ordem Decrescente
Hemoglobina	4,95	1°
Leucograma	4,02	2°
Hemograma	2,34	3°
Contagem de Plaquetas	1,13	4°
Eritrograma	0,96	5°
Hematócrito	(0,07)	6°

Quadro 7 – Relatório Ordem Decrescente de Margem de Contribuição Unitária em Reais (R\$) da Linha “C/M (Celldyb/Maxm)”

Exame	Margem de Contribuição Unitária (em %)	Ordem Decrescente
Hemoglobina	75,53%	1°
Leucograma	69,38%	2°
Hemograma	56,86%	3°
Contagem de Plaquetas	41,28%	4°
Eritrograma	35,05%	5°
Hematócrito	(4,77%)	6°

Quadro 8 – Relatório Ordem Decrescente de Margem de Contribuição Unitária em Percentual (%) da Linha “C/M (Celldyb/Maxm)”

Exame	Margem de Contribuição Total (em R\$)	Ordem Decrescente
Hemograma	6.333,27	1°
Contagem de Plaquetas	343,74	2°
Hemoglobina	153,36	3°
Leucograma	8,03	4°
Eritrograma	2,87	5°
Hematócrito	(2,41)	6°

Quadro 9 – Relatório Ordem Decrescente de Margem de Contribuição Total em Reais (R\$) da Linha “C/M (Celldyb/Maxm)”

Como se pode verificar nos quadros acima, a ordem de desempenho no que se refere à margem de contribuição unitária, tanto em reais (R\$) quanto em percentual (%), manteve-se inalterada na linha apresentada nos quadros 7 e 8. Tal fato, porém, não se repete nas demais linhas de exames, onde se constata uma mobilidade no posicionamento de desempenho dos procedimentos laboratoriais considerados nesta pesquisa.

Contudo, alterações na classificação por ordem decrescente já são verificadas quando utilizado o critério de Margem de Contribuição Total dos exames, conforme expresso no quadro 9. Neste caso, percebe-se que o exame “Hemograma” era o terceiro em desempenho pelo critério de Margem de Contribuição Unitária (tanto em reais quanto em percentual), conforme consta dos quadros 7 e 8, e passou para a primeira colocação se considerada a Margem de Contribuição Total (quadro 9). Outra alteração significativa de posicionamento pode ser verificada no exame “Contagem de Plaquetas”, que passou da quarta colocação no critério de contribuição unitária, para a segunda posição quando considerada a contribuição total deste exame.

Conforme evidenciado alhures, há três possibilidades de análise de desempenho dos exames. Defende-se, contudo, que os exames mais interessantes à entidade são aqueles que têm melhor desempenho no quesito “Margem de Contribuição Total em Reais (R\$)”. Isto ocorre porque, em última instância, o que

interessa é a capacidade que o procedimento laboratorial possui de gerar recursos para o caixa da entidade. E, obviamente, quanto maior for o montante proveniente do faturamento, melhor.

Por outro prisma, considerar a rentabilidade individual dos exames (quer pela contribuição unitária em reais ou pela contribuição unitária percentual) pode facilitar para que o gestor identifique possíveis alternativas para otimizar o desempenho dos itens com menor margem de contribuição total em reais. A análise acurada de tais fatores pode indicar a necessidade de rediscutir os valores pagos pelo convênio para cada procedimento, ou, alternativamente, restringir o número mensal de determinados tipos de exame (no caso da impossibilidade de majoração dos preços conveniados).

A margem de contribuição total das linhas permite empregar uma outra forma de análise, na qual se verifica a participação percentual de cada exame na contribuição total proporcionada pela linha que o mesmo integra. O quadro 10 exibe um relatório com tal formato.

Exame	Margem de Contribuição Total (em R\$)	Percentual da MC Total em R\$
Hemograma	6.333,27	92,61%
Contagem de Plaquetas	343,74	5,03%
Hemoglobina	153,36	2,24%
Leucograma	8,03	0,12%
Eritrograma	2,87	0,04%
Hematócrito	(2,41)	(0,04%)
Total da linha	6.838,86	100,00%

Quadro 10 – Participação Percentual de cada Exame na Margem de Contribuição Total em Reais (R\$) da Linha “C/M (Celldyb/Maxm)”

Este relatório proporciona uma facilidade maior na interpretação do desempenho dos exames, em função dos percentuais de participação de cada um na Margem de Contribuição Total em Reais oriunda do montante das vendas da linha analisada.

Quanto à análise das linhas, novamente a margem de contribuição total faculta que o gestor possa administrá-las de forma mais acurada. Ao confrontar o montante proporcionado por linha, tem-se a informação de quais são as mais interessantes em termos de geração de caixa. O quadro 11 evidencia o comparativo entre as linhas de procedimentos do laboratório em lume.

Linhas de Exames	Margem de Contribuição Total em R\$	Percentual do Total do Período
CBM (Cobas Mira Plus)	8.270,46	37,34%
IM (Immulite)	(4.239,71)	(19,14%)
AXS (Asxyn)	4.019,05	18,15%
MO/AS (Mão-de-obra/Autoscan)	4.451,73	20,10%
CO (Coag-mate)	(29,35)	(0,13%)
PA (Paragon)	(809,93)	(3,66%)
C/M (Celldyn/Maxm)	6.838,86	30,88%
AVL	(1.841,24)	(8,31%)
UR (Urilux)	3.655,77	16,51%
VS (Vesmatic)	928,66	4,19%
Terceirizados	903,92	4,08%
TOTAL	22.148,21	100,00%

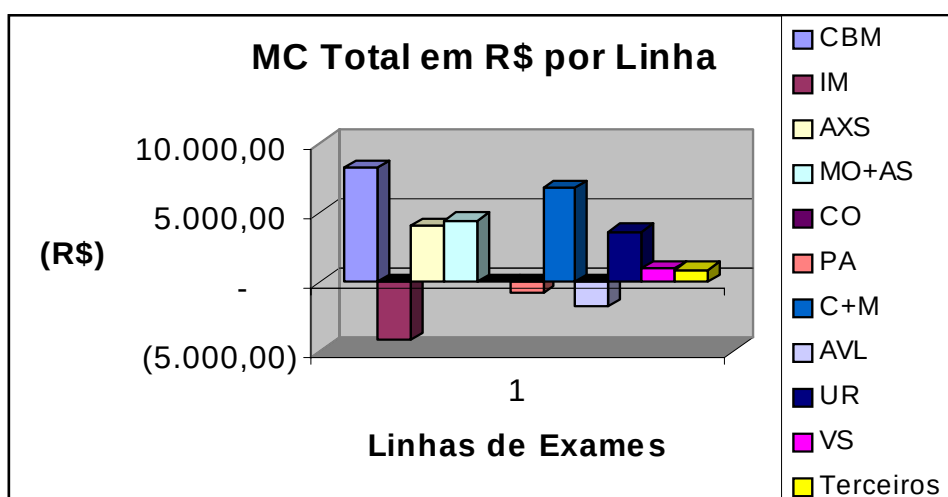
Quadro 11 – Margem de Contribuição Total em Reais (R\$) das Linhas

Como se pode perceber pela análise do quadro 11, os exames que mais contribuem para o resultado da empresa são, pela ordem, os da linha CBM (com 37,34% da margem de contribuição total do período), seguidos pelos exames que

integram a linha C/M (30,88% do total). Ainda, possuem boa participação as linhas MO/AS (com 20,10%), AXS (com 18,15%) e a linha UR com 16,51%. As linhas VS e Terceirizados contribuem com apenas 4,19% e 4,08% respectivamente. Por outro lado, existem algumas linhas que possuem margem de contribuição total negativa. Ou seja, há linhas de exames cuja manutenção acarreta prejuízos (mesmo antes da dedução dos custos fixos identificados às mesmas). Por exemplo: a linha IM gera margem de contribuição negativa de R\$ 4.239,71 (quatro mil duzentos e trinta e nove reais e setenta e um centavos), o que corresponde a -19,14% do total do período. Situação semelhante se verificou com as linhas AVL (-8,31%), PA (-3,66%) e CO (-0,13%).

Outra possibilidade de análise é por intermédio do uso de gráficos, conforme evidenciado no gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Margem de Contribuição Total em R\$ por Linha



A margem de contribuição não considera os custos fixos do período. Contudo, estes existem e podem ser significativos em termos de resultado final. Por isso, cabe que seja avaliado o resultado final por linha, conforme consta no quadro 12.

Linhas	Vendas totais (em R\$)	Custos Variáveis (em R\$)	M. C. Total (em R\$)	Custos Fixos (em R\$)	Resultado Final (em R\$)
CBM	26.814,52	(18.544,07)	8.270,46	(8.659,20)	(388,75)
IM (Immolute)	9.518,39	(13.758,10)	(4.239,71)	(12.988,80)	(17.228,51)
AXS (Asxyn)	27.906,43	(23.887,38)	4.019,05	(12.988,80)	(8.969,75)
MO/AS	9.001,30	(4.549,57)	4.451,73	(26.607,30)	(22.155,57)
CO (Coag-mate)	895,02	(924,37)	(29,35)	(7.636,35)	(7.665,70)
PA (Paragon)	206,08	(1.016,01)	(809,93)	(13.159,20)	(13.969,13)
C/M	12.244,06	(5.405,20)	6.838,86	(25.622,36)	(18.783,50)
AVL	450,24	(2.291,48)	(1.841,24)	(8.959,20)	(10.800,44)
UR (Urilux)	5.476,00	(1.820,23)	3.655,77	(25.977,60)	(22.321,83)
VS (Vesmatic)	1.075,62	(146,96)	928,66	(8.183,15)	(7.254,49)
Terceirizados	4.834,16	(3.930,24)	903,92	-----	903,92
Total	98.421,82	(76.273,61)	22.148,21	(150.781,96)	(128.633,75)

Quadro 12 – Demonstração do Resultado Final por Linha

Pela análise do quadro 12, constata-se que apenas a linha de exames "Terceirizados" apresenta resultado final positivo após deduzidos os custos fixos

atribuídos ou identificados às linhas. Todos demais grupos de exames proporcionaram prejuízo à entidade, de vez que a receita auferida foi inferior aos custos totais (custos variáveis mais custos fixos) do período. Com isso, deduz-se que o convênio com o S. U. S. proporcionou um prejuízo de R\$ 128.633,75 (cento e vinte e oito mil seiscientos e trinta e três reais e setenta e cinco centavos) nos meses abrangidos pela pesquisa.

De tal resultado negativo cabe que sejam deduzidas posteriormente as despesas administrativas (salários, encargos, depreciação de móveis e equipamentos, dentre outros). Desta forma evidenciar-se-ia o desempenho das operações do laboratório, em termos de seu resultado final. Entretanto, por fugir ao objetivo da pesquisa, esse procedimento não foi adotado.

A seguir comentam-se as conclusões provenientes do estudo de caso realizado.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de gerenciamento pormenorizado dos produtos ou serviços comercializados torna-se cada vez mais evidente. Neste sentido, o conhecimento detalhado dos preços de venda, dos custos associados e respectivas margens de contribuição pode proporcionar aos administradores subsídios de grande utilidade para a lide gerencial cotidiana.

Os relatórios elaborados e apresentados neste estudo de caso são de fácil confecção, de vez que os dados estão disponíveis, mesmo que dispersos, nos controles internos da organização. Por outro lado, o entendimento e interpretação dos referidos demonstrativos gerenciais também são obtidos com razoável facilidade até para os que têm pouca afinidade com ferramentas de gestão de custos.

Em relação à análise efetuada, restou evidente que o convênio mantido pelo Laboratório de Análises Clínicas (L. A. C.) com o Sistema Único de Saúde (S. U. S.) é deficitário. Diversos exames possuem margens de contribuição unitária negativa, implicando que a prestação de tais serviços acarreta prejuízos à entidade ou diminuem a lucratividade final. Além disso, considerando-se a margem de contribuição total das linhas ou grupos de procedimentos, constata-se que algumas linhas de exames apresentam contribuição total negativa. Ou seja, o montante de recursos gerado pelas vendas dos exames destas linhas é inferior ao custo variável total dos mesmos.

Em termos de possibilidades para alterar tal situação indesejada, cabe que os gestores da organização tentem renegociar os preços pagos pelo convênio (alternativa difícil de concretizar pelo reduzido volume de serviços prestados) ou que restrinjam ou limitem os exames com as maiores margem de contribuição negativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, A.; *et al.* Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BORNIA, A. C. Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas. São Paulo: Bookman, 2002.

GUERREIRO, R. Sistema de custeio baseado em atividades: análise de um paradoxo. Brasília: Revista Brasileira de Contabilidade, n.138, nov./dez. 2002.

GUERREIRO, R.; ANGELO, C. F. Modelo de decisão de preços e rentabilidade sob

a base conceitual de gestão econômica (GECON). São Paulo: Revista de Contabilidade do CRC-SP, p.34-42, junho, 1999.

KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. Advanced management accounting. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

PADOVEZE, C. L. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, J. J. Formação de preços e do lucro. São Paulo: Atlas, 1995.

SARDINHA, J. C. Formação de preço: a arte do negócio. São Paulo: Makron Books, 1995.

WARREN, C. S.; *et al.* Contabilidade gerencial. São Paulo: Pioneira, 2001.