Os sistemas de acumulação de custos em organizações de serviços: um estudo de caso em uma entidade hospitalar

Márcio Luiz Borinelli
Ilse Maria Beuren
Reinaldo Guerreiro

Resumo:

Este trabalho tem como foco central uma discussão dos sistemas de acumulação de custos em organizações de serviços. O texto teve como objetivo discutir os sistemas de acumulação de custos por ordem, por processo e híbrido no contexto das empresas prestadoras de serviços, com uma aplicação prática em uma organização de serviços hospitalares. A importância deste trabalho deve-se ao fato de, até o momento, os estudos brasileiros que tratam da aplicação de sistemas de custos em entidades de serviços, especialmente em organizações hospitalares, não contemplarem discussões acerca do sistema de acumulação de custos adequado a este tipo de organização. Para um adequado encadeamento da discussão, o texto foi organizado em três partes principais, além dos aspectos introdutórios e metodológicos e das considerações finais: estudo sobre a importância das empresas prestadoras de serviços; explanação dos sistemas de acumulação de custos, à luz de sua aplicação nas organizações de serviços e não somente na tônica das empresas de manufatura; aplicação empírica, na forma de estudo de caso, de definição de sistema de acumulação de custos em uma entidade prestadora de serviços hospitalares.

Palavras-chave:

Área temática: *Sistema de Custeio*

Os sistemas de acumulação de custos em organizações de serviços: um estudo de caso em uma entidade hospitalar

Autores:

Márcio Luiz Borinelli

UEM – Universidade Estadual de Maringá

USP – Universidade de São Paulo

Ilse Maria Beuren

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

Reinaldo Guerreiro

USP – Universidade de São Paulo

RESUMO

Este trabalho tem como foco central uma discussão dos sistemas de acumulação de custos em organizações de serviços. O texto teve como objetivo discutir os sistemas de acumulação de custos por ordem, por processo e híbrido no contexto das empresas prestadoras de serviços, com uma aplicação prática em uma organização de serviços hospitalares. A importância deste trabalho deve-se ao fato de, até o momento, os estudos brasileiros que tratam da aplicação de sistemas de custos em entidades de serviços, especialmente em organizações hospitalares, não contemplarem discussões acerca do sistema de acumulação de custos adequado a este tipo de organização. Para um adequado encadeamento da discussão, o texto foi organizado em três partes principais, além dos aspectos introdutórios e metodológicos e das considerações finais: estudo sobre a importância das empresas prestadoras de serviços; explanação dos sistemas de acumulação de custos, à luz de sua aplicação nas organizações de serviços e não somente na tônica das empresas de manufatura; aplicação empírica, na forma de estudo de caso, de definição de sistema de acumulação de custos em uma entidade prestadora de serviços hospitalares.

1. INTRODUÇÃO

Quanto custa para a Price Waterhouse auditar a Coca-Cola? Quanto custa para o Maksoud Plaza Hotel de São Paulo hospedar o presidente dos EUA? Quanta custa para um hospital universitário manter um paciente internado por três dias? Algumas destas questões estão na pauta diária das organizações e, certamente, poderão ser respondidas a partir de informações advindas da Contabilidade.

Considerando-se os objetivos da Contabilidade, pode-se entender que o produto oferecido pela Contabilidade aos seus clientes (usuários) são as informações contábeis, e estas possuem importância significativa para as empresas.

Pode-se inferir daí a importância das informações contábeis no processo de tomada de decisão, independentemente do tipo de usuário. No entanto, em alguns casos a Contabilidade tem sido questionada sobre a qualidade das informações que tem disponibilizado aos seus usuários, especialmente na área de custos.

Disponibilizar um sistema de custos que possa subsidiar de forma eficiente e eficaz a gestão de uma empresa em todos os seus níveis não é tarefa fácil; todavia é uma tarefa imprescindível. Desta forma, o que se deve fazer é encontrar a melhor forma possível de cumprir esta função.

Certamente, a chave para a implementação de um sistema de custos de sucesso passa por três quesitos fundamentais: conhecimento do negócio da organização; conhecimento dos processos internos, especialmente os de produção; e conhecimento de Contabilidade de Custos.

Levando-se em conta os três quesitos listados anteriormente, um aspecto que vai delinear o *design* do sistema de custos é a definição do sistema de acumulação de custos adequado. Via de regra, os sistemas de acumulação de custos mais utilizados são o de acumulação por processo e o de acumulação por ordem. Existem ainda empresas que, em função de suas atividades, acabam utilizando um sistema híbrido, o qual contempla características dos dois modelos.

Partindo-se do princípio de que são muitos os tipos de organizações que compõem a sociedade produtiva atual, faz-se necessário delimitar o tipo de organização que se pretende estudar para se poder direcionar discussões sobre sistemas de acumulação de custos.

Neste sentido, é conveniente esclarecer que, durante algum tempo, muito do que se escreveu em Contabilidade de Custos (e também em outras áreas do conhecimento, como por exemplo, a Administração) esteve focado na manufatura. Isto é perfeitamente compreensível, até porque boa parte da economia dos países, de modo geral, era constituída pelo resultado das indústrias. No entanto, considerando-se a caracterização de um novo contexto produtivo em que se presencia uma forte influência do setor de serviços, muitos conceitos outrora voltados à manufatura agora precisam ser adaptados a este setor. Em suma, o que se busca é adaptar os conceitos e técnicas desenvolvidos para o setor de manufatura às condições do ambiente de produção de serviços.

Gianesi e Corrêa (1996:13) apontaram, em meados da década de 90, que o setor de serviços vinha ganhando importância em muitos países, em decorrência da urbanização das populações, do surgimento e utilização de novas tecnologias e do aumento da qualidade de vida. Além desses, outros aspectos são apresentados naquele texto para ilustrar a importância das organizações de serviços no novo cenário econômico-social.

Outro fator que compõe o escopo da problematização apresentada é que boa parte da literatura pesquisada, como, por exemplo, Ching (2001), Martins-2 (2001) e Falk (2001), apresenta metodologias e estudos com aplicação de sistemas de custos em entidades hospitalares, que pertencem a um tipo de organização de serviços, sem, no entanto, discutir a questão de qual sistema de acumulação é utilizado, se por processo ou por ordem, ou até mesmo um sistema híbrido.

Face às considerações apresentadas, tornou-se necessário escolher um segmento dentro das organizações de serviços para a aplicação da proposta. O segmento escolhido foi o de organizações hospitalares. A motivação principal para

tal escolha, além dos aspectos já enumerados, deu-se após a análise do trabalho de Abbas (2001), que pesquisou sete hospitais dos estados do Paraná e Santa Catarina. Um dado importante do trabalho de Abbas é que, dos sete hospitais pesquisados, somente um não possui sistema de custos, enquanto os demais utilizam o sistema de custos por centro de custos, não mencionando se trabalham num sistema de acumulação por ordem ou por processos.

Isto posto, este texto tem como foco central fazer uma releitura dos sistemas de acumulação de custos à luz do setor de serviços. Para que esta releitura tenha validade empírica, o presente trabalho também contempla um estudo de caso em que se aplicam tais conceitos a uma organização de serviços hospitalares, doravante denominada de entidade hospitalar.

Para tanto, o trabalho contempla, basicamente, três pontos de discussão.

O primeiro ponto trata das organizações de serviços, e nele se discute o que são estas organizações, suas principais características, bem como sua importância no atual contexto socioeconômico brasileiro.

O segundo ponto do trabalho faz uma discussão, a partir do enfoque sistêmico de custos, de sistemas de acumulação de custos de forma geral, bem como dos sistemas de acumulação de custos por ordem, por processo e híbrido.

Por fim, o terceiro ponto contempla um estudo de caso de caráter empírico aplicado em uma entidade hospitalar, em que se busca demonstrar a identificação e aplicação dos sistemas de acumulação de custos neste tipo de organização.

Vale dizer que o trabalho não possui a intenção de esgotar o assunto, mas de tão-somente oferecer uma contribuição sobre alguns aspectos teóricos e práticos da Contabilidade de Custos que ainda encontram espaço para serem desenvolvidos.

Antes de se adentrar efetivamente nos três pontos de discussão do trabalho, é importante delinear alguns aspectos relacionados aos métodos utilizados.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Uma vez que se pôde identificar um cenário que tenha demonstrado algumas preocupações da Contabilidade de Custos, voltadas às atividades de prestação de serviços, especialmente no tocante aos sistemas de acumulação de custos, e em face de algumas motivações encontradas, propôs-se a execução deste trabalho, cujo objetivo geral reide em discutir os sistemas de acumulação de custos por ordem, por processo e híbrido no contexto das empresas prestadoras de serviços, com uma aplicação prática em uma organização de serviços hospitalares. Neste sentido, os objetivos específicos consistem em:

- demonstrar a importância das organizações de serviços no contexto atual;
- apresentar e discutir os sistemas de acumulação de custos, partindo do enfoque tradicional de custeamento da manufatura para o custeamento na prestação de serviços, utilizando-se para isto o enfoque sistêmico de custos;
- apresentar um estudo de caso em que se busca proceder à definição do sistema de acumulação de custos adequado a uma entidade prestadora de serviços hospitalares.

Para que estes objetivos pudessem ser plenamente atingidos, foi necessário estabelecer uma questão a ser respondida no decorrer do trabalho, qual seja: qual o papel dos sistemas de acumulação de custos no sistema de custos de uma organização de serviços?

Como proposta metodológica central, este trabalho está alicerçado numa pesquisa bibliográfica, seguida de um estudo de caso empírico.

Na visão de Santos e Parra Filho (1998:98), a pesquisa bibliográfica é necessária para se conhecer previamente o estágio em que se encontra o assunto a ser pesquisado, independentemente de a qual campo do conhecimento pertença. Entende-se que este argumento justifica a adoção da pesquisa bibliográfica para o presente trabalho.

Sobre o estudo de caso, Gil (2002:54) afirma que o mesmo "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

O estudo de caso é uma metodologia válida para esta pesquisa, à medida que permite fazer um recorte nos diversos segmentos empresarias (comercial, industrial, serviços, dentre outros) e estudar de forma mais específica um único segmento, qual seja o de prestação de serviços.

Algumas premissas foram estabelecidas para que o foco do trabalho não fosse desviado. A primeira delas é que tanto as empresas industriais como as prestadoras de serviços produzem produtos, os quais, nestas últimas são chamados de serviços. Destarte, no contexto desta discussão, produtos e serviços possuem o mesmo significado, uma vez que os serviços são os produtos gerados pelas organizações de serviços.

Outra premissa é que este texto não visa discutir vantagens e desvantagens entre os sistemas de acumulação de custos. A premissa fundamental é que se estará estudando o que são e como funcionam estes elementos para se verificar sua adequação e aplicação às atividades de serviços.

Uma última premissa é que, em face da diversidade de empresas de serviços, não seria possível, na extensão deste trabalho, contemplar todos os tipos de empresas. Desta forma, as discussões estarão centradas no segmento de empresas prestadoras de serviços como um todo, com exemplo de aplicação empírica em apenas um tipo de empresa, qual seja a de serviços hospitalares. Portanto, deve-se ter cautela no que tange à generalização dos achados da pesquisa.

3. A IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS E AS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

Gianesi e Corrêa (1996:17) afirmam que

> A importância das atividades de serviços em nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Esta importância pode ser fundamentada com os dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. De acordo com os dados do ano 2000, conforme demonstra a figura 1, o setor de serviços participou em 57% do PIB – Produto Interno Bruto, enquanto as indústrias participaram em 36% e o setor agropecuário com 7%.

Em 2001, conforme espelha a figura 2, verifica-se que pouca coisa mudou, ou seja, o setor de serviços foi o que mais contribui para a formação do PIB (58%), a indústria caiu 2% em relação ao ano 2000 e o setor agropecuário participou com 8%.

Figura 1

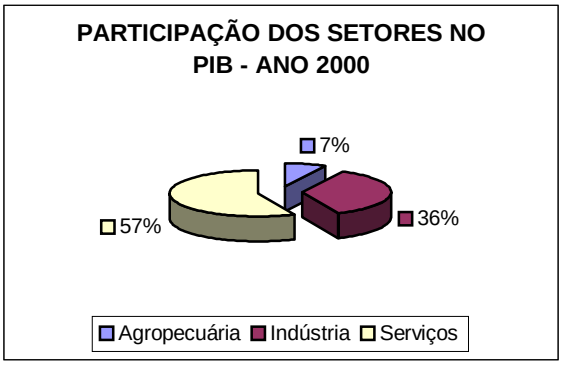
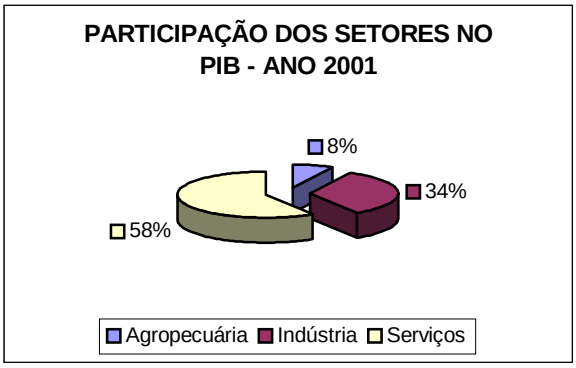


Figura 2



Como demonstram os números do IBGE, as organizações de serviços têm importância fundamental na geração de riqueza no país.

São exemplos destas empresas os escritórios de advocacia, os de contabilidade, as empresas de auditoria, as agências de publicidade, as emissoras de TV, os hotéis, os hospitais, os bancos, as oficinas mecânicas - dentre outras.

Considerando-se que a parte empírica deste trabalho foi aplicada em uma entidade hospitalar, faz-se necessário conhecer um pouco destas organizações.

A OMS – Organização Mundial de Saúde (*apud* Souza e Botelho, 2001:96) define hospital como sendo "um elemento de organização de caráter médico-social, cuja função consiste em assegurar assistência médica completa, curativa e preventiva à determinada população".

Na visão de Abbas (2001:10) “um hospital é uma unidade econômica que possui vida própria e, difere das outras empresas porque o seu objetivo ou ‘produto’ básico é a manutenção ou restabelecimento da saúde do paciente”.

Vale destacar que alguns aspectos reunidos no trabalho de Abbas (2001) sobre a situação atual dos hospitais no Brasil justificam a importância de trabalhos de custos em organizações de serviços hospitalares. São eles: os preços cobrados pelos hospitais brasileiros são altos; as novas tecnologias implementadas nos hospitais deram uma nova cara ao modo de operar dos mesmos, o que, certamente, alterou sua estrutura de custos; má administração; custos mal-elaborados ou desconhecidos; os hospitais reclamam que são mal-remunerados - dentre outros.

Outro aspecto que chama a atenção nas entidades hospitalares é o processo de mudança por que passam estas entidades na questão de remuneração pelos serviços prestados. Cada vez mais surgem alterações no funcionamento dos planos de saúde. Também os órgãos públicos e seus recursos escassos têm pressionado estas organizações a receberem valores menores. Ainda um outro fator está relacionado à queda do número de atendimentos a pacientes particulares: estes estão migrando para os planos conveniados.

Para contextualizar um pouco mais o setor de serviços hospitalares, veja-se o que diz Cláudia Vassallo (1997:86) em matéria publicada pela Revista Exame:"Nos últimos 50 anos, o avanço da tecnologia da medicina foi brutal. A cada dia surgem novas técnicas de diagnósticos que podem (a custos altíssimos) identificar

problemas que antes permaneciam ocultos". Mais adiante, Vassalo afirma que "ao contrário do que acontece numa fábrica de sapatos ou numa montadora de automóveis, a tecnologia aplicada à saúde não significa custos menores".

Em sua matéria, Vassallo também faz comparações entre a situação dos hospitais no Brasil e nos Estados Unidos. É interessante notar que dois fatores constituem o problema dos altos valores cobrados pelos serviços hospitalares: a aquisição de novas tecnologias e a má administração.

O que se pode concluir de todo este cenário apresentado?

Os hospitais estão transformando o seu modo de trabalhar, gerando melhorias em sua atividade-fim – cuidar da saúde de seus pacientes – porém ao custo de um alto consumo de recursos. Destarte, o uso de um sistema de custos que traduza os valores dos recursos consumidos nos objetos que de fato os consumiram torna-se uma necessidade fundamental neste tipo de organização. Em suma: o novo contexto exige informações mais precisas, especialmente informações de custos, e, para tanto, é fundamental a existência de um bom sistema de custos, o que será discutido nos dois tópicos seguintes.

4. VISÃO SISTÊMICA DOS CUSTOS

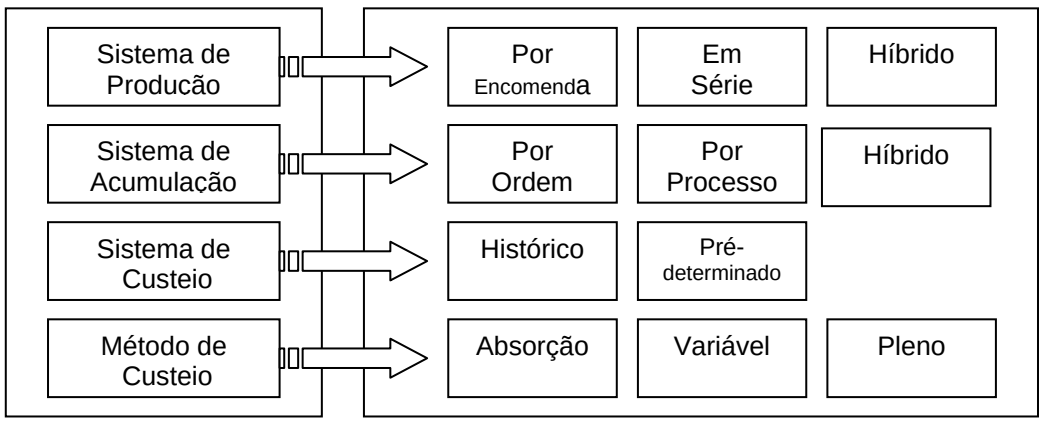
Inicialmente, para se ressaltar a importância de conceber os custos de uma organização dentro de uma visão sistêmica, é importante fazer algumas considerações. Catelli (2001:29) assevera:

> Muito mais do que fórmulas mágicas para resolver problemas, as empresas necessitam de uma abordagem 'holística' para fazer face a seus desafios, devendo implementar metodologias/tecnologias adequadas nos diversos subsistemas do ambiente empresarial, como na organização, no modelo de gestão, no sistema de gestão, no sistema de informação, nos processos operacionais e fundamentalmente fomentar a competência das pessoas e estimulá-las ao atingimento dos objetivos da empresa.

Neste sentido, discutir custos dentro de uma visão sistêmica ou de uma abordagem holística significa pensar custos como um sistema de custos. Para Guerreiro (1984:24), sistema de custos é um "conjunto de elementos interdependentes que interagem na consecução de um objetivo comum, coletando, processando e gerando informações derivadas do desempenho das operações".

Partindo-se da definição de Guerreiro, poder-se-ia indagar, então, quais seriam estes elementos interdependentes. A figura 3 objetiva elucidar esta questão.

Figura 3 – Elementos do sistema de custos



O primeiro elemento da figura 3 é o sistema de produção, normalmente dividido em produção em série ou contínua, produção por ordem e produção híbrida. A identificação do sistema de produção é que deverá dar a tônica ao sistema de custos, uma vez que este último deve refletir, através das informações geradas, o modo como a empresa realiza suas operações e consome seus recursos.

O sistema de acumulação de custos é o elemento do conjunto sistêmico que vai dizer como os custos deverão ser acumulados, se por ordem de produção, por processo ou de forma híbrida.

O sistema de custeio, por sua vez, possui a função de dimensionar o aspecto de temporalidade de apuração dos custos; ou seja, se uma empresa adotar o sistema de acumulação de custos, por ordem, por exemplo, esta poderá tratar os custos tanto na dimensão de custos históricos quanto de custos predeterminados.

Finalmente, o método de custeio tem a preocupação de definir quais custos serão alocados ao objeto que se está custeando. Via de regra, são classificados em três tipos: custeio por absorção, custeio variável e custeio pleno ou integral.

Pensar os custos de forma sistêmica, neste prisma, significa considerar estes quatro elementos como pertencentes a um conjunto, denominado sistema de custos, possuindo eles interdependência e concorrendo para um objetivo comum.

Partindo-se então desta visão sistêmica dos custos, serão abordados no tópico seguinte os sistemas de acumulação de custos, mais especificamente.

5. OS SISTEMAS DE ACUMULAÇÃO DE CUSTOS

De forma geral, um sistema de acumulação de custos corresponde a um subsistema do sistema de custos de uma organização que tem a função de acumular os custos de uma maneira organizada, considerando-se o modo como a empresa opera, as decisões que precisa tomar e ainda seus objetos de custos.

Horngren, Foster e Datar (2000:19) afirmam que “a **acumulação de custo** é a compilação de dados de custo de maneira organizada através de um sistema contábil”. (grifo do original)

Padoveze (1996:205), por sua vez, explica que “o sistema de acumulação de custos indica os caminhos para a coleta, processamento e saída das informações para o custeamento dos produtos. É o segmento estrutural de bancos de dados da contabilidade de custos”.

Desta visão inicial dos sistemas de acumulação de custos pode-se inferir serem três os elementos principais que irão delinear qual sistema deverá a empresa operar: a identificação do objeto de custo; a forma de a empresa trabalhar, ou seja, a realidade física operacional e; o modelo decisório da organização.

Quando se pensa no sistema de custos como um todo, uma definição importante é a relativa ao objeto de custo. Horngren, Foster e Datar (2000:19) entendem que “qualquer coisa para a qual se deseja uma mensuração de custo denomina-se custo-objeto”.

A definição do objeto de custo é importante porque um sistema de custos busca demonstrar como um determinado objeto de custo consome recursos. Além disso, como afirmam Horngren, Foster e Datar (2000:19), “os gestores apropriam custos a determinados objetos de custo para ajuda-los na tomada de decisão”.

Alguns exemplos de objetos de custos e de tipos de decisão que podem ser tomadas sobre tais objetos podem ser verificados na figura 4.

Figura 4 – Objetos de custos e decisões

OBJETO DE CUSTO	EXEMPLOS DE DECISÕES
Produto	Análise de lucratividade, definição de mix de produção e venda, definição sobre corte de produto de uma determinada linha etc.
Departamento	Eficiência departamental, análise de desempenho, reestruturação etc.
Cliente	Análise de rentabilidade, priorização de atendimento etc.
Atividade	Atividades que agregam valor, redução de custos através da eliminação de atividades, alterações na forma de realização de atividades etc.
Projeto	Manutenção ou não de um determinado projeto etc.
Programa	Viabilidade de implementação e manutenção de um programa etc.

Após estas considerações, pode-se afirmar que a definição de qual sistema de acumulação de custos adotar passa pela definição do objeto de custo.

Outro aspecto que precisa ser analisado antes da definição do sistema de acumulação de custos diz respeito à identificação do *modus operandi*. Horngren, Foster e Datar (2000:67) asseveram que "o melhor delineamento de sistema se inicia com um cuidadoso estudo de como as operações são realizadas e resulta na determinação de quais informações serão guardadas e relatadas".

Nesta mesma linha de raciocino, Parisi, Cornachione Júnior e Vasconcelos (*in* Catelli 2001:327) ajudam a decidir qual sistema adotar, quando afirmam:

> Toda empresa possui um 'modelo natural' para identificação e acumulação de recursos. Esse modelo, quando exposto, evidencia a forma como a empresa trabalha para gerar riqueza. Ele é resultado das decisões referentes ao modo de organização (sistema organizacional) e às variáveis físicas do negócio (sistema operacional).

Neste contexto, é importante entender que sistema de produção é diferente de sistema de acumulação de custos. O primeiro representa a forma como a empresa trabalha, ou seja, como produz seus produtos, enquanto o segundo preocupa-se em acumular os custos decorrentes desta produção. Martins (2001:165) procura evidenciar esta diferenciação e afirma: "Produção Contínua ou por Processo reside na elaboração do mesmo produto de forma continuada por um longo período. Produção por Ordem consiste na fabricação de um produto de forma não contínua." Percebe-se que Martins, neste momento, caracteriza a forma de trabalhar e não como devem ser acumulados os custos.

Outro aspecto que precisa ser considerado, ou talvez desmistificado, é que a definição do sistema de acumulação de custos não se faz em função do produto requerido pelo cliente, ou mesmo do modo como este produto é vendido. O que determina a escolha é a maneira como a empresa produz tal produto e consome os recursos (custos) na produção dos mesmos, e não o processo de venda.

Ainda nesta tarefa de definição do sistema a ser utilizado, o terceiro elemento trata do modelo decisório da organização. Beuren (2000:28) discute que "os gestores necessitam de informações que estejam em consonância com seus modelos decisórios. Assim, o modelo de informações deve ser estruturado com base na análise dos modelos de decisão e mensuração empregados".

Beuren (2000:29-30) também observa que “ao projetar um sistema de informações, faz-se necessário analisar cuidadosamente o processo de decisão e o fluxo de informações existente. Esses dois fatores são essenciais e inseparáveis no desenho e arquitetura de um sistema de informações gerenciais”.

Outros aspectos também podem tornar-se relevantes na definição ou escolha do sistema de acumulação de custos, dentre eles a duração da produção ou da prestação de serviços, a complexidade, os tipos de recursos consumidos e suas respectivas formas de consumo, dentre outros.

O que se busca, então, é dimensionar um sistema de informações, e dentro do propósito deste trabalho um sistema de informações de custos que busque acumular os custos de forma a espelhar, com a maior fidelidade possível, o “modelo natural” de a organização operar, ou, conforme afirma Megliorini (2001:1), “os custos devem refletir a empresa. São reflexos de atitudes, comportamentos, estruturas e modos de operar”.

Uma última ressalva é que a adoção de um ou outro sistema não depende das vantagens ou das desvantagens, mas o sistema deverá ser implementado sempre que as condições indicarem sua implantação, condições estas como tipo de produto, modo de produzir, forma de consumo de recursos e modelo decisório.

5.1 Sistema de acumulação de custos por ordem

Inicialmente, vale dizer que os autores pesquisados tratam o sistema de acumulação de custos por ordem com nomes diversos, como será visto; entretanto, em todos os casos eles estão se referindo ao mesmo tipo de sistema.

Para Atkinson *et al*. (2000:248), o “sistema de custeio por ordem de serviço é um método comum para estimar os custos de produção em firmas que têm vários produtos distintos”.

Maher (2001:98), por sua vez, conceitua o custeio por ordem de fabricação como “sistema contábil que acompanha os custos de unidades individuais do produto, ou de trabalhos, contratos ou lotes de produtos específicos”.

Na visão de Horngren (1986:102), “os métodos de custeio por *ordem de serviço* são usados pelas empresas cujos produtos são facilmente identificados por unidades individuais, partidas ou lotes, recebendo cada um deles diferentes graus de atenção ou técnica”.

É interessante notar que ordem de produção pode receber outras denominações, tais como ordem de serviço, ordem de fabricação, ordem de trabalho, ordem de tarefa, ordem de obra, ou simplesmente ordem. De acordo com Horngren, Foster e Datar (2000:67), por exemplo, “considera-se uma ordem uma empreitada que consome recursos para trazer um determinado produto ou serviço ao mercado”. Para este trabalho será usada a denominação ordem de produção.

Leone (2000:191) afirma que a característica básica de um sistema de acumulação por ordem é que “os produtos, tarefas ou serviços devem ser bastante diferenciados uns dos outros”. E continua: “A administração está interessada em saber os custos de um produto, de uma tarefa ou de um serviço, independentemente de saber os custos de outras operações”.

Além desta característica básica discutida por Leone, outras características normalmente atribuídas a este sistema são: o produto é feito sob medida ou por

encomenda; a preocupação do sistema é acumular custos por produto, dentro das ordens; os recursos consumidos são mensurados e valorados e, em seguida, atribuídos a cada um dos produtos que os consumiram; a ordem de produção precisa ser concluída para que se conheçam os custos totais referentes à mesma.

Um aspecto importante a se destacar neste tipo de sistema é a utilização do custo-padrão, que são custos predeterminados. Muitas empresas podem iniciar a produção de um produto ou serviço que ultrapassará a data de fechamento dos custos. Como nessa data a ordem de produção ainda não estará concluída, pode ser conveniente adotar o custo-padrão para se fazer o custeamento dos produtos ou serviços que compõem a referida ordem, até aquele momento.

Via de regra, algumas organizações de serviços que se utilizam deste sistema são as empresas de auditoria, as agências de propaganda, os escritórios de engenharia, de planejamento, de consultoria, de arquitetura, as empresas de conservação e limpeza, companhias de mudanças, dentre outras.

5.2 Sistema de acumulação de custos por processo

Horngren, Foster e Datar (2000:434) conceituam o sistema de custeio por processo como “um sistema de custeio no qual o custo de um produto ou serviço é obtido pela distribuição dos custos por grandes quantidades de unidades semelhantes ou iguais”.

Na visão de Maher (2001:160), é um “método de custeio em que os custos são atribuídos igualmente a unidades homogêneas, em determinado período de tempo; é utilizado quando a produção é feita em fluxo contínuo”.

Nota-se que é ponto comum nas definições apresentadas a característica de produtos semelhantes ou homogêneos. Para Selig (*apud* Abbas, 2001:21), a homogeneidade é “um agrupamento real ou ideal de meios materiais e humanos agindo com a mesma finalidade, usando os mesmos meios, participando das mesmas despesas e possuindo, pois, aproximadamente as mesmas características”.

Atkinson *et al*. (2000:270) afirmam: “No processamento contínuo, em primeiro lugar, é necessário determinar os custos para cada fase do processo e então atribuir seus custos aos produtos individuais”. Na mesma linha de raciocínio, Horngren (1986:103) afirma que no custeio por processo “há a produção em massa de unidades iguais que geralmente passam de maneira contínua por uma série de fases uniformes de produção chamadas *operações* ou *processos*”. (grifo do original)

Neste tipo de sistema são identificados, pelo sistema de custos, os diversos processos que compõem a produção do produto. A partir de então busca-se o custeamento destes processos, que pode ser via departamento, via centro de custos, via centro de resultados, ou por outra forma que a empresa considerar mais apropriada. Na seqüência, verifica-se quais e quantos produtos foram trabalhados em cada processo, num determinado período de tempo, para se atribuir o custo a esses produtos.

Um dos pontos que merecem atenção neste sistema é a forma de apuração do custo unitário. Como o custo é acumulado por processos, para se apurar o custo unitário é necessário se verificar, num determinado intervalo de tempo, quanto o processo consumiu de recursos e dividir o total pelo número de produtos que ali foram processados. Nesta perspectiva, um problema desta abordagem é o fato de que todos os produtos terão seus custos apurados por uma média entre o custo total

do processo e os produtos que por ali passaram. Horngren (1986:800) afirma que “todo o custeio de produto é uma média”.

Também um aspecto que pode dificultar a apuração de custos neste tipo de sistema de acumulação é o fato de no início do processo existirem produtos que tinham sido começados no período anterior e somente então foram concluídos, assim como produtos que no final do período não foram terminados. Surge então a necessidade de utilização do artifício denominado de “equivalente de produção”. De forma simples, o equivalente de produção representa a conversão da quantidade de produtos ou serviços que estão em processo no final de um determinado período ao que equivaleriam em quantidades acabadas caso tivessem sido concluídos.

Em suma, algumas das principais características que norteiam os sistemas de acumulação de custos por processo são: os produtos são produzidos em grande escala para venda em geral; normalmente fornecem produtos similares, ou seja, um único produto é feito de forma contínua em grande quantidade; a produção é organizada em processos, departamentos ou seções distintas umas das outras; buscam custear o processo, identificando os recursos consumidos, tanto em unidades físicas como em valores monetários, por processos.

Das organizações de serviços que se utilizam deste sistema alguns exemplos são as de processamento de depósitos (bancos), entrega postal (editoras - revistas), as companhias de saneamento básico (água e esgoto), de telefonia, de energia elétrica, dentre outras empresas.

5.3 Sistema de acumulação híbrido

Este tipo de sistema de acumulação é desenvolvido para atender a modelos de produção que conjugam o sistema de produção por processo com o sistema de produção por ordem. De acordo com Horngren, Foster e Datar (2000:510), “os **sistemas de custeio híbridos** misturam características tanto dos sistemas de custeio por ordem quanto dos sistemas de custeio por processo”. (grifo do original)

Alguns autores tratam este sistema por sistema de acumulação por operação. Maher (2001:99), por exemplo, afirma que o custeio por operação é “um sistema de custeio híbrido, utilizado na fabricação de produtos que têm características comuns e algumas características individuais”. E explica: “uma **operação** representa um método padronizado de fabricar um produto, que é repetidamente aplicado”.

Alguns exemplos de organizações de serviços que se utilizam deste sistema são: instituições financeiras, restaurantes que trabalham no sistema *self-service* e no sistema *à la carte*, alguns escritórios de advocacia.

Uma vez discutido, individualmente, cada um dos modelos de sistemas de acumulação de custos, é possível se proceder ao estudo de caso com vistas à aplicação dos conceitos até aqui discutidos.

6. ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso foi realizado no "Hospital Brasil" (nome fictício), uma sociedade anônima de capital fechado. Fundado em 1986, o hospital está localizado na Região Noroeste do Estado do Paraná, contando atualmente com cerca de 270 funcionários, distribuídos entre os departamentos de administração geral, os

departamentos de apoio e departamentos assistenciais. O faturamento médio do Hospital Brasil é da ordem de R$ 7.000.000,00 (sete milhões de reais) por ano.

Atualmente o Hospital conta com 80 leitos e 7 salas de cirurgia, atendendo pacientes particulares, conveniados e do SUS – Sistema Único de Saúde.

Como foi discutido anteriormente, um dos primeiros passos para a definição do sistema de acumulação adequado é a identificação dos serviços prestados pela organização, bem como a identificação do(s) objeto(s) de custos. Neste sentido, Souza e Botelho (2001:96) afirmam que "todo hospital caracteriza-se como sendo o estabelecimento que tem por finalidade básica o atendimento assistencial em regime de internações, sem que isto exclua o atendimento ambulatorial".

No caso do Hospital Brasil, pode-se verificar que ele cumpre esta finalidade básica, tendo como principais serviços o pronto-socorro, centro cirúrgico e obstétrico, unidade de terapia intensiva, laboratórios de anatomia patológica e de análises clínicas, raio X, tomografia computadorizada, ressonância magnética, ultra-sonografia, psicologia hospitalar, fisioterapia, hemodinâmica, cirurgia cardíaca.

Conhecidas as atividades, a preocupação recai, então, em definir o(s) objeto(s) de custos. Abbas (2001:10) define que “em uma organização hospitalar, um produto hospitalar é uma série de serviços prestados a um paciente como parte do processo de tratamento, controlado pelo médico”.

Na visão de Falk (2001:48), “a finalidade de um sistema aprimorado de contabilidade de custos é identificar, tão precisamente como justificável, os gastos com os pacientes/procedimentos que os causaram”. Denota-se, então, que os objetos de custos seriam os pacientes e os procedimentos.

Considerando-se os exemplos apresentados e o estudo realizado no Hospital Brasil, pôde-se identificar que o referido hospital tem preocupação com três objetos de custos principais: (1) custo de uma diária por tipo de paciente; (2) custo de cada departamento; (3) custo de cada procedimento ou serviço realizado em cada departamento.

Uma vez conhecidos os objetos de custos, outro aspecto a ser analisado para definição do sistema de acumulação de custos diz respeito ao modo de operar da empresa. No caso do Hospital Brasil, verificou-se serem bastante diversificados os serviços prestados; no entanto, todos eles estão organizados dentro dos respectivos departamentos. Desta forma, todos os processos ou procedimentos acontecem vinculados a um departamento. Estes departamentos são tratados pela empresa como centros de custos.

Palácio (1993:22), quando discute a aplicação de custos em empresas hospitalares, afirma: "Centros de custos são os setores ou unidades da empresa onde os custos são gerados e se caracterizam fundamentalmente pela existência de um supervisor responsável. A principal função dos centros de custos é explicar de onde se originaram os custos e de quais atividades".

Para Abbas (2001:21), entretanto, os centros de custos são “aquelas unidades que se caracterizam por realizar atividades homogêneas dentro do processo produtivo da organização”.

Analisando-se as definições de Abbas (2001) e Palácio (1993), pode-se perceber que os autores atribuem conotações diferenciadas aos centros de custos. Isto não é tão raro. No Manual de Apuração de Custos Hospitalares do Ministério da

Saúde (citado por Abbas, 2001:27), por exemplo, constam os Centros de Custos de Atividades Gerais, Centros de Custos Intermediários e Centros de Custo Final.

No caso do Hospital Brasil, os centros de custos estão assim distribuídos:

Centros de Custos	Departamentos
Departamentos assistenciais	Postos 1, 2 e 4, Laboratório, Centro Cirúrgico, Unidade de Terapia Intensiva, Berçário, Pronto Socorro e Raio X
Centros de Custos de Apoio	Farmácia, Higienização, Lavanderia, Manutenção, S.N.D. (cozinha), Central de Materiais, Psicologia Hospitalar
Administração Geral	Diretoria, Administração, Financeiro, Contabilidade, Compras, Recepção, Informática, Recursos Humanos, Faturamento, Segurança Patrimonial, Almoxarifado, Tesouraria, Assessoria Jurídica, Serviço de Prontuário

É interessante notar que alguns autores que tratam dos sistemas de custos para hospitais, como é o caso de Falk (2001), sugerem a adoção da distribuição de custos por departamento e depois o rateamento para os produtos. Raramente os autores discutem a adoção do sistema de acumulação por ordem ou por processo.

Ching (2001), por exemplo, apresenta em sua obra dois casos de sistemas de custos aplicados em hospitais. Em ambos os casos os gastos são, inicialmente, alocados aos respectivos centros de custos. Em seguida, conforme explica Ching (2001:106), “com base no custo diretamente relacionado a cada centro de custo, realiza-se o rateio a fim de se obter o custo total dos serviços prestados entre os centros de custos finais e, assim, calcular o custo unitário de cada serviço prestado”.

Na mesma linha de raciocínio, Palácio (1993:23) estabelece três etapas básicas para apuração de custos em hospitais:

> 1 – apuração do custo mensal de cada setor, representado pelos centros de custos do hospital;
>
> 2 – cálculo do custo unitário de cada unidade de serviço produzido pelos diversos centros de custos do hospital;
>
> 3 – reunião dos custos de cada unidade de serviço para compor o custo dos serviços prestados a cada paciente.

Numa perspectiva diferenciada, Pizzolato (2000:197), ao apresentar alguns exemplos no setor de serviços, afirma: “A idéia usual é considerar cada leito hospitalar como um centro de custo, ao qual aplicam-se custos diretos e indiretos”. Desta forma, pode-se considerar que o objeto de custos seria, então, os leitos.

Na visão de Martins-2 (2001:56),

> Os custos hospitalares devem ser determinados por meio de Ordem de Serviço Médico – OSM (Prontuários). Cada paciente é representado por uma OSM, à qual medicamentos, materiais médicos, mão-de-obra direta, taxas de equipamentos, radiografias, exames clínicos etc. são apropriados. A finalidade desse procedimento é que a OSM se constitua base para cobrança e faturamento dos serviços médicos realizados pelo hospital.

Denota-se das palavras de Martins-2 que o custo, através da OSM, é base para a política de formação de preços.

Na metodologia discutida por Martins-2 verifica-se que os gastos, à medida que vão ocorrendo, vão sendo alocados aos respectivos centros de custos, e que as OSMs, à medida que vão se utilizando dos serviços destes centros de custos, vão recebendo débitos nos valores dos serviços prestados. Percebe-se que a

metodologia utiliza-se do conceito de custeio pleno ou integral, uma vez que rateia custos e despesas.

Em razão dos argumentos apresentados e dos estudos realizados no Hospital Brasil, pode-se atribuir resposta à questão central do trabalho, que diz respeito ao sistema de acumulação de custos adequado às entidades hospitalares.

Pôde-se notar que o hospital está organizado na forma de centros de custos e que todos os custos são acumulados nestes centros. No entanto, cada centro de custos pode realizar procedimentos diferentes a pacientes diferentes no mesmo momento. Tem-se então a característica de serviços diferentes sendo prestados ao mesmo tempo, como é o caso do centro cirúrgico, que possui 7 salas que podem realizar cirurgias diferentes a cada momento.

Destarte, o sistema adequado a esta entidade é o sistema de acumulação de custos por ordem.

Também como forma de justificar a afirmação acima, busca-se fundamento no texto de Vassallo (1997:96), em que a autora, apresentando alguns dados de hospitais em seu estudo, coloca que em um grande hospital da cidade da São Paulo "a avaliação dos custos também deve mudar. Agora ela é feita por departamentos. Nos próximos meses, será feita por procedimento". Neste caso, o sistema de acumulação por ordem torna-se mais adequado para que se possa chegar ao custo de cada procedimento.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto procurou demonstrar a importância que a definição do sistema de acumulação de custos possui no momento que se delineia o sistema de custos de uma organização, especialmente de uma organização de serviços.

Pôde-se verificar que as organizações de serviços possuem papel fundamental na geração de riqueza do Brasil, uma vez que nos dois últimos anos estas organizações contribuíram com mais de 50% do PIB nacional. Dentre as organizações de serviços, optou-se por uma entidade hospitalar para se proceder à discussão sobre os sistemas de acumulação de custos, uma vez que estas possuem alto grau de complexidade no seu processo de apuração de custos.

Outro aspecto que precisa ser considerado é que o sistema de acumulação de custos precisa ser definido dentro de uma visão sistêmica de custos, ou seja, é necessário que ele seja delineado em consonância com os demais elementos que compõem o sistema de custos como um todo, quais sejam, o sistema de produção, o sistema de custeio e o método de custeio.

O texto também evidenciou que três elementos são essenciais na tarefa de delinear o sistema de acumulação: a definição do objeto de custo, a identificação e alinhamento do sistema com o modo de produzir da empresa e a lógica de decisão adotada pela mesma, isto é, a preocupação em identificar quais decisões serão tomadas com as informações de custos.

Entende-se que com a pesquisa bibliográfica e com o estudo de caso realizado no Hospital Brasil, os objetivos do trabalho foram atingidos, uma vez que se conseguiu evidenciar a importância das organizações de serviços no atual contexto socioeconômico brasileiro, se pôde discutir os sistemas de acumulação de

custos à luz destas organizações, bem como aplicar os conceitos refletidos no estudo de caso realizado.

Finalmente, considerando-se a questão central formulada no início deste trabalho, pode-se concluir que é fundamental às organizações de serviços a definição do sistema de acumulação de custos e que, no caso da entidade hospitalar em estudo, o sistema adequado é o de acumulação de custos por ordem.

Deve-se ressaltar que, como se trata de um estudo de caso, ainda que as entidades hospitalares tenham muita semelhança em seu modo de prestar os serviços, os resultados deste trabalho não devem ser generalizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAS, Katia. **Gestão de custos em organizações hospitalares**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação:** um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, Hong Yuh. **Manual de custos de instituição de saúde**: sistemas tradicionais de custos e sistema de custeio baseado em atividades (ABC). São Paulo: Atlas, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FALK, James Anthony. **Gestão de custos para hospitais:** conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo. **Sistema de custo direto padrão**: estruturação e processamento integrado com os princípios de contabilidade geralmente aceitos. 1984. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos:** um enfoque administrativo. São Paulo: Atlas, 1986, v. 1-2.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IBGE. Economia. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 29 nov. 2002.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS (2), Domingos. **Gestão financeira de hospitais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1996.

PALÁCIO, Edson Luiz. **Dinâmica de custos em empresas hospitalares.** *Revista Enfoque – Reflexão Contábil*, Maringá: Universidade Estadual de Maringá, nº 6, p. 19-24, jan./jun. 1993.

PIZZOLATO, Nélio D. **Introdução à contabilidade gerencial.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

SANTOS, João Almeida; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

SOUZA, Antônio Artur de; BOTELHO, Ernani Mendes. **Análise da aplicabilidade do sistema de custeio baseado em atividades em uma organização hospitalar pública**. *Revista de Estudos Organizacionais*, Maringá: Universidade Estadual de Maringá, v. 2, nº 1, p. 95-108, jan./jun. 2001.

VASSALO, Cláudia. **Socorro! Por que os preços cobrados pelos hospitais brasileiros são tão altos.** *Revista Exame*, ano 30, nº 10, edição 635, p. 84-96, 7/maio/97.