

# **A Gestão dos Custos em Instituições de Saúde**

**Leandro Azevedo Da Silva Rosadas**

**Marcelo Alvaro Da Silva Macedo**

## **Resumo:**

*A gestão de custos vem, desde muito tempo, sendo discutida sob a ótica de vários negócios. Neste trabalho estaremos discutindo esta questão tendo como foco as empresas de saúde: clínicas, hospitais, laboratórios e outros. Questões como o sistema de apuração de custos, a classificação dos custos, o tipo de análise de custos, o objetivo do sistema de custos e o nível hierárquico em que o sistema de custos é tratado na empresa formam o arcabouço investigativo desta pesquisa. Para tanto, utilizou-se de um questionário simples que procurava obter dos respondentes as principais informações necessárias para avaliar a questão de custos na instituição. Este instrumento era formado de 12 questões (5 abertas e 7 fechadas) onde 6 questões eram usadas para caracterizar a empresa e as outras 6 questões para a análise da gestão de custos.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos*

## **A Gestão dos Custos em Instituições de Saúde**

**Autores:**

**Leandro Azevedo Da Silva Rosadas  
NEGEM/DCAC/ICHS/UFRuralRJ**

**Marcelo Alvaro Da Silva Macedo  
NEGEM/DCAC/ICHS/UFRuralRJ**

### **Resumo:**

A gestão de custos vem, desde muito tempo, sendo discutida sob a ótica de vários negócios. Neste trabalho estaremos discutindo esta questão tendo como foco as empresas de saúde: clínicas, hospitais, laboratórios e outros. Questões como o sistema de apuração de custos, a classificação dos custos, o tipo de análise de custos, o objetivo do sistema de custos e o nível hierárquico em que o sistema de custos é tratado na empresa formam o arcabouço investigativo desta pesquisa. Para tanto, utilizou-se de um questionário simples que procurava obter dos respondentes as principais informações necessárias para avaliar a questão de custos na instituição. Este instrumento era formado de 12 questões (5 abertas e 7 fechadas) onde 6 questões eram usadas para caracterizar a empresa e as outras 6 questões para a análise da gestão de custos.

### **1. Introdução**

Através de um estudo simples procurou-se identificar os principais elementos da gestão de custos em instituições de saúde. O tipo do sistema de apuração de custos adotado pela instituição se constituiu em um dos objetivos do trabalho. As empresas foram questionadas sobre a utilização do Custeio Baseado em Atividades (ABC) ou do Custeio Tradicional (custeio por absorção) ou do Custeio Direto como sistema de apuração de custos.

Além disso, no que tange a classificação dos custos foi questionado se a empresa os classificava como fixos e variáveis e/ou como fixos e variáveis. Também a questão do uso de técnicas para análise de custos se constituiu em um dos propósitos desta pesquisa.

Em relação a estas três questões as instituições de saúde tinham a opção de responder que não utilizavam nenhum sistema de apuração de custos, não classificava os custos e não analisava os mesmos. Mas as negativas eram individuais para cada questão, podendo, assim, o respondente negar a aplicação de apenas uma ou duas das técnicas analisadas.

O trabalho também procurou analisar a importância da gestão de custos para uma série de situações gerenciais comuns. Estas situações eram as seguintes:

- cálculo da receita mínima a ser atingida;
- uso do custo para análise de lucratividade;
- rateio dos custos indiretos aos serviços;
- determinação do preço mínimo para uma transação;
- uso do custo para formação do preço;
- elaboração do relatório financeiro;
- apuração de custo dos serviços; e

- uso do custo para avaliação de desempenho.

O respondente era convidado a dar o grau de importância para cada uma destas questões. Ele poderia atribuir de 1 a 6, sendo 1 para os de pequena importância e assim sucessivamente até 6 para os de grande importância.

O nível hierárquico no qual a questão de custos era tratada na instituição foi o último questionamento feito, sendo que o respondente tinha como opções desde analista até diretoria.

É importante destacar que este estudo não tem fim em si mesmo, pois é apenas o começo de uma série de estudos sobre a questão dos custos em instituições de saúde. Apesar de uma amostra pequena o estudo pode nos dar uma primeira visão do que se espera encontrar nesta análise, que é a baixa consideração da gestão de custos como um fator importante no processo decisório, apesar da explícito reconhecimento deste aspecto como sendo fundamental para a gestão do negócio.

## 2. Gestão de Custos

Atkinson et al (2000) dizem que a Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar as informações a respeito de eventos econômicos da organização. São informações financeiras e não-financeiras voltadas aos interesses e necessidades dos membros internos à organização e que devem guiá-los em suas decisões.

Segundo Anthony & Reece (1989) a Contabilidade Gerencial é o processo interno à organização que fornece informações utilizadas por seus gerentes para planejar, implementar e controlar as atividades da mesma. Este processo inclui a identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações de que a gerência necessita para desempenhar suas funções.

Segundo Martins (2003) a Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às Tomadas de Decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

No que tange à Decisão, continua o autor, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às conseqüências de curto e longo prazos sobre medidas gerenciais.

Ching (2001) diz que a mensuração de custos em instituições de saúde é útil, fundamentalmente, para:

- Entendimento de seu comportamento quanto aos diversos níveis de volume, seja de pacientes/dia, exames de laboratórios, número de cirurgias, etc.;
- Identificar e elaborar estratégias eficazes de contenção de custos e combate a desperdícios;
- Conhecer a lucratividade dos diversos procedimentos e serviços;
- Identificar a lucratividade dos diversos grupos de clientes: planos de saúde, convênios com empresas, particular, SUS, seguradoras, etc.; e

- Auxiliar no estabelecimento de preços dos serviços.

Para que este trabalho pudesse ser feito, definiu-se uma série de conceitos conforme descrito a seguir:

- **Custeio Baseado em Atividades (ABC):** É o sistema de apuração de custos que identifica e lista as atividades (tarefas que consomem recursos) da empresa e atribui custos a essas atividades, distribuindo depois estes custos aos objetos de custo usando o conceito de gerador ou direcionador de custo como base de alocação. O gerador ou direcionador de custo é o fator que determina o nível de demanda sobre cada atividade, identificando, então, a causa do custo da atividade e descrevendo, portanto, as razões para mudanças no custo da atividade ao longo do tempo.
- **Custeio Tradicional:** É o sistema de apuração de custos que através do conceito de centros de custos (grupo de elementos de custos) aloca os custos indiretos aos objetos de custo, utilizando critérios de rateio fundamentados na escolha arbitrária de bases de alocação, que em termos gerais são fortemente influenciadas por questões de volume.
- **Custeio Direto:** Se os dois sistemas anteriores de apuração de custos se preocupam com a distribuição dos custos indiretos, este aloca apenas os custos diretos, ficando, assim, os custos indiretos em uma conta que precisa ser coberta pela sobra das receitas menos os custos diretos.
- **Custos Diretos e Indiretos:** O custo direto é aquele que pode ser identificado com o objeto de custo de uma maneira economicamente viável. Já o custo indireto é aquele que não pode ser identificado de uma maneira economicamente viável.
- **Custos Fixos e Variáveis:** Os custos variáveis são elementos de custo que variam, no total, direta e proporcionalmente ao volume. Já os custos fixos são aqueles que, no total, não apresentam qualquer variação em relação ao volume.
- **Análise de Ponto de Equilíbrio:** É a análise que mostra o ponto mínimo (em termos de volume ou receita) de operação da empresa, ou seja, se a empresa não alcança o ponto de equilíbrio ela não consegue obter lucro em suas operações.
- **Análise de Custeio Diferencial:** Serve para analisar alternativas, identificando custos relevantes, isto é, custos que se relacionam com o futuro e diferem entre as situações sob análise. Nesta análise desconsidera-se os custos afundados, ou seja, aqueles que já foram comprometidos e não podem ser recuperados, independente da decisão a ser tomada.

A discussão da Contabilidade e da Gestão de Custos, no âmbito das empresas, precisa ter como objetivo o que se segue:

- Avaliar o papel e a importância que a informação gerencial de custos exerce nas empresas;
- Entender como diferentes pessoas na empresa possuem necessidades em relação às informações de custos;
- Avaliar como a gestão de custos cria valor para o processo decisório nas empresas;
- Entender o papel dos custos na mensuração do desempenho nas empresas; e

- Analisar o uso, por parte das organizações, de medidas financeiras e não-financeiras na avaliação de eficiência organizacional.

Neste trabalho estaremos começando a abordar o primeiro tópico desta lista de objetivos para análise da gestão de custos nas organizações, tendo como foco as instituições de saúde.

### 3. A Pesquisa e a Análise dos Resultados

A pesquisa foi focalizada no mercado da cidade do Rio de Janeiro tendo como público alvo as instituições de saúde, onde foram verificadas características sobre o perfil do Sistema de Custos destas. A amostra foi de 34 instituições, sendo 37% com idade até 10 anos, 33% entre 10 e 25 anos, 24% entre 25 e 50 e 6% de acima de 50 anos. Isto demonstra que a maioria destas são consideradas novas ou com pouco tempo de mercado.

A atividade principal destas instituições foi apurada como 10% em hospitais, 54% em clínicas, 28% em laboratórios e 8% entre outras como Clínicas de Radiologia, Raio-x e endoscopia, exames de imagem, e serviços especializados (Ultra/DO). Das empresas analisadas 97% eram privadas e 3% públicas.

O faturamento anual destas instituições de saúde pesquisadas estão divididos em 31,25% entre R\$ 10.000,00 e R\$ 50.000,00, 12,50% entre R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00, 18,75% entre R\$ 100.000,00 e R\$ 1.000.000,00 e 37,50% entre R\$ 1.000.000,00 e R\$ 5.000.000,00.

O número de empregado está dividido em 12% abaixo de 5 funcionários, 24% entre 6 e 10 funcionários, 18% de 11 a 25 funcionários, 26% de 26 a 50 funcionários, entre 51 e 100 funcionários tem-se 12% dos respondentes e 9% acima de 100 funcionários.

O sistema de apuração de custo mais utilizado seria o sistema tradicional com 53%, e em seguida 26% destas instituição não utilizam um sistema de custo e 21% com custeio direto. Nenhum dos respondentes utiliza o sistema baseado em atividades (ABC).

Os custos são classificados em 44% das empresas como fixos e variáveis, em 15% como custos diretos e indiretos, 24% utilizam ambas as opções e 18% se quer classificam os custos.

No tipo de análise de custos tem-se o seguinte resultado: 41% não utilizam qualquer análise, 35% utilizam o ponto de equilíbrio, 21% o custeio diferencial, e 3% outras opções.

De acordo com as empresas pesquisadas a ordem de importância das questões gerenciais relacionadas com a gestão de custos, do maior para o menor, foi assim concluída:

1. apuração de custo dos serviços;
2. elaboração do relatório financeiro;
3. uso do custo para formação do preço;
4. uso do custo para análise de lucratividade;
5. determinação do preço mínimo para uma transação;
6. cálculo da receita mínima a ser atingida;
7. uso do custo para avaliação de desempenho; e
8. rateio dos custos indiretos aos serviços.

O nível de apuração de custo está centralizado em 41% na diretoria, 20% ao nível da gerência e 17% incluindo superintendência, contador, dono e sócio.

Analisando pelas atividades principais das instituições obtivemos, nos hospitais que 75% utilizam o sistema de apuração de custos tradicional e 25% custeio direto, 50% não classificam os custos, 25% utilizam classificação em custos fixo e variável, 25% utilizam fixos e variáveis junto com custos diretos e indiretos. Na análise de custos 50% utilizam custeio diferencial, 25% ponto de equilíbrio e 25% não utilizam nenhum tipo de análise.

As Clínicas utilizam como sistema de apuração de custo principal o sistema Tradicional com 50%, 18% utilizam custeio direto e 32% não possuem sistema de apuração de custo. A principal classificação de custos utilizada pelas clínicas é em fixos e variáveis com 45%, a classificação em direto e indireto tem 5%, 32% utilizam ambas as alternativas e 18% não classificam os custos. Sobre a análise de custos 41% não utiliza nenhuma ferramenta, 27% utilizam a análise de ponto de equilíbrio, 27% o custeio diferencial e 5% como outras práticas.

Nos Laboratórios o sistema de apuração de custo seria 55% tradicional, 27% custeio direto e 18% não possuem um sistema de apuração. Na classificação dos custos 36% utilizam diretos e indiretos, 36% fixos e variáveis, 9% ambas classificações e 19% não utilizam nenhuma classificação. No tipo de análise de custos, 46% utilizam ponto de equilíbrio, 18% custeio diferencial e 36% não fazem análise de custos no processo de tomada de decisão.

Sobre o faturamento anual estimado observamos que as instituições compreendidas entre R\$ 10.000,00 e R\$ 50.000,00 possuem um sistema de apuração de custo onde 40% utilizam tradicional, 20% custeio direto, 40% não possuem. Estas classificam os custo sendo 40% como diretos e indiretos, 20% diretos e indiretos & fixos e variáveis e 40% não classificam. Na análise de custos 20% utilizam ponto de equilíbrio, 20% custeio diferencial e 60% não utilizam.

As instituições com o faturamento compreendidas entre R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00, 100% não possuem nenhuma apuração de custo, 100% utilizam classificação em diretos e indiretos e 100% não utilizam análise de custo.

Instituições com o faturamento entre R\$ 100.000,00 e R\$ 1.000.000,00, 50% utilizam o sistema tradicional de apuração de custos, 25% custeio direto, 25% não possuem. Sobre a classificação dos custos 25% classifica os custo em diretos e indiretos, 25% em fixos e variáveis, 25% ambas as alternativas, e 25% não classificam. O ponto de equilíbrio representa 75% da análise de custo e 25% não utilizam nenhuma prática.

Em relação as instituições com o faturamento entre R\$ 1.000.000,00 e R\$ 5.000.000,00, 50% utilizam o sistema de apuração de custos tradicional e 50% o custeio direto. Na classificação dos custos 50% utilizam fixos e variáveis e 50% diretos e indiretos & fixos e variáveis. O custeio diferencial representa 50% na análise de custos, o ponto de equilíbrio representa 33% dos respondentes desta faixa e 17% não utilizam nenhuma prática.

Com base na análise do número de empregados entre 0 e 5 funcionários, 100% utiliza o sistema de custo tradicional, 75% classificam os custos em fixos e variáveis, e 25% classificam em diretos e indiretos. Sobre o tipo de análise de custos, 50% utilizam ponto de equilíbrio e 50% não utilizam nenhuma análise.

A análise das instituições com número de empregados entre 6 e 10, 43% utilizam sistema de apuração de custo tradicional, 14% custeio direto e 43% não utilizam. Sobre a classificação dos custos, 29% classificam em diretos e indiretos,

29% diretos e indiretos & fixos e variáveis e 42% não classificam. Na análise de custos 43% utilizam ponto de equilíbrio, 14% custeio diferencial, 43% não utilizam.

Com o número de empregados entre 11 e 25, as empresas estão assim divididas: 43% utilizam o sistema tradicional, 14% o custeio direto e 43% não possuem. Na classificação dos custos 29% utilizam fixos e variáveis, 57% diretos e indiretos & fixos e variáveis e 14% não classificam. Sobre o tipo de análise de custo, 29% utilizam custeio diferencial, 14% outros com pesquisa de mercado e 57% não utilizam.

Das empresas com número de empregados entre 26 e 50, 56% utilizam o sistema de apuração tradicional, 33% o custeio direto e 11% não possuem sistema de apuração de custos. A classificação dos custos está assim distribuída: em 67% utilizando fixos e variáveis, 22% em diretos e indiretos e 11% ambas as alternativas. Na análise de custo 56% utilizam ponto de equilíbrio, 22% o custeio diferencial, e 22% não utilizam.

A análise com o número de empregado entre 51 e 100, observou-se que 50% destas empresas utilizam custeio diretos como apuração de custo, 25% o tradicional e 25% não possuem. Na classificação dos custos 100% utilizam fixos e variáveis. Na análise de custo 50% utilizam ponto de equilíbrio e 50% não possuem.

Na análise das instituições de saúde com mais de 100 funcionários, 67% utilizam o sistema de apuração de custo tradicional e 33% não possuem. Sobre classificação dos custos cerca de 33% classificam em diretos e indiretos & fixos e variáveis e 67% não classificam. No tipo de análise de custo, 67% utilizam o custeio diferencial e 33% não utilizam nenhuma técnica de análise.

#### 4. Conclusões e Considerações Finais

Com base no que foi apresentado anteriormente pôde-se constatar que as instituições de saúde, que formaram a base desta pesquisa, não se apresentaram de maneira adequada no que diz respeito ao tratamento das questões relevantes de custos no processo de tomada de decisão.

Muitas das empresas analisadas sequer conseguem aplicar ferramentas básicas de gestão de custos e mesmo aquelas que conseguem fazer algo neste sentido apresentam-se de maneira precária.

Vale ressaltar que este é um primeiro esforço na tentativa de avaliar como a questão de custos é tratada pelas empresas da área de saúde. Por conta disso, este estudo deve ser encarado como uma confirmação de que esta é uma área de grande oportunidade para aplicação das ferramentas de gestão de custos, visto a precariedade encontrada neste setor.

#### 5. Bibliografia

- ANTHONY, R. N. & REECE, J. S. Accounting: text and cases. 8 ed. Illinois: Irwin, 1989.
- ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN, R. S., YOUNG, S. M. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

- CHING, H. Y. Manual de Custos de Instituições de Saúde. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.