



A Importância de Alocar Corretamente o Custo entre os Diferentes Serviços de um Centro de Diagnóstico por Imagem Hospitalar da Serra Gaúcha

Geovani Endrigo Klock, Diego Luís Bertollo,
Maria Emília Camargo, Beatriz Salvador Bizotto

RESUMO

Os hospitais filantrópicos enfrentam diversas dificuldades para manter suas portas abertas e continuarem a oferecer os seus serviços à população que busca atendimento, tanto de caráter de urgência ou preventiva, independentemente do plano de saúde. Dessa forma o artigo analisa o processo de alocação dos custos em uma instituição hospitalar filantrópica, estruturando o cálculo do custo unitário por exame originado pela mesma, através dos fatos e situações reais gerados nos atendimentos ocorridos no dia a dia. A pesquisa é do tipo exploratória, realizada por meio de um estudo de caso único, com abordagem qualitativa. No estudo foi possível identificar a situação real de cada setor, não permitindo que setores absorvam os custos de outros, distorcendo a análise individual dos mesmos.

Palavras-chave: Custos Hospitalares. Mensuração de Custos. Ponto de Equilíbrio. Apuração de Resultados.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do artigo é de proporcionar aos leitores o conhecimento e entendimento aos conceitos existentes dentro da Contabilidade de Custos para identificar, mensurar e controlar os custos e despesas ocorridos dentro de um Centro de Diagnóstico por Imagem, visando redução dos mesmos, viabilidade financeira e econômica, maximizando os lucros e recursos para investimento em novos equipamentos e tecnologias, contribuindo assim para a integridade, continuidade e crescimento da instituição.

Estudar e direcionar a pesquisa com autores e pesquisadores que demonstrem a importância que o custo reflete em uma empresa. Como a mensuração correta de custos a administração conseguirá realizar sua gestão com qualidade e eficiência no hospital, elaborando relatório de alta qualidade e isonomia, facilitado e dando suporte nas tomadas de decisões pela alta gestão desde questões econômicas, financeiras e de investimento, levando a empresa a alcançar as metas esperadas pelos acionistas, investidores, usuários internos e usuários externos.

Através da conceituação e entendimento das diversas definições existentes para o custo podendo identifica-lo, dividindo-o e alocando-o no centro de custo específico. Agregando maiores informações nas planilhas financeiras já existentes destes controles, onde futuramente poderá ser até trabalhado uma forma de encontrar o ponto de equilíbrio do serviço.

Sendo que, após a correta compreensão e a introdução deste cálculo em suas atividades, obter-se uma forma mais adequada de estabelecer o valor ideal à tabela de preços particulares e um poder de negociação mais sólido, obtendo-se uma informação real para futuros reajustes de valores de convênios, que possuem suas próprias normas e regras.

Objetivando também a interpretação dos resultados, a fim de possibilitar a verificação da situação financeira do serviço, se o mesmo está gerando lucro ou prejuízo para a empresa ao decorrer do período. Onde a partir desses resultados possam ser tomadas as decisões administrativas necessárias para manter uma boa saúde financeira no setor de imagens.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GASTOS

Primeiramente é necessário entender como fator principal de uma empresa saber reconhecer e quantificar os seus custos de produção ou gastos de produção como trata Bomfim e Passarelli (2011):

[...] chamamos de gastos os valores monetários de todos os desembolsos e compromissos assumidos pela empresa no desempenho de suas funções, de suas operações na produção de bens e serviços, de apoio a essas operações (inclusive de engenharia do produto), de venda ou de pós-venda, [...]

Podendo estes gastos ocorrer independentemente de serem à vista ou a prazo, e não somente na manufatura do produto e serviço e sim desde a aquisição da matéria-prima até a plena satisfação do cliente, sendo através do final da garantia do produto ou ao término da vida útil do mesmo.

Gastos são conceituados como a forma generalizada da ocorrência de todo pagamento efetuado pela empresa, classificados em custos e despesas (PADOVEZE, 2012).

2.2 CUSTOS

Segundo Ribeiro, Lins e Silva (2013) “são os recursos consumidos no processo de produção de um bem ou serviço que se espera tragam benefícios atuais ou futuros para a entidade após a conclusão e venda do produto ou serviço”, já Bomfim e Passarelli (2011) definem custo como, todo insumo, matéria prima, material secundário ou até mesmo a mão de obra que forem utilizados na produção dos bens ou serviços serão considerado custo. Levando em conta os autores citados, entende-se que custo são todos os recursos envolvidos na manufatura de um produto ou serviço, tendo como exemplos: salário ou mão-de-obra, insumos ou matéria-prima, energia elétrica, aluguel, seguros, gastos gerais de fabricação, etc.

Claramente os autores especificam que custo são todos os gastos incorridos diretamente no processo de produção, seja este uma mercadoria ou prestação de serviço, porém devemos levar em contas que podemos ter dois tipos de custos: o custo fixo e o custo variável.

2.2.1 Custo Fixo

Custo fixo são todos os gastos incorridos dentro de uma empresa independentemente de haver a manufatura de produtos ou a prestação de serviços e Perez, Oliveira e Costa, (2012), afirmam que a produção não altera o custo fixo.

Como exemplo, podemos verificar no estudo de caso que se o Centro de Diagnóstico por Imagem realizar 100 exames/mês de raios-X ou realizar 1.000 exames/mês de raios-X terá que desembolsar o mesmo valor para pagar a mão de obra dos técnicos, pois os mesmos ganham um determinado valor fixado em contrato mensalmente independentemente do número de exames realizados.

Também como exemplos na empresa encontram-se os salários dos funcionários, não havendo o desembolso por horas extras, uma vez que trabalham por banco de horas previsto em lei, a manutenção dos softwares de visualização de imagens realizada pela empresa Pixeon e o serviço de medição dos índices de radiação emitidos pelos equipamentos dentro das salas de exames e calibração dos mesmos realizados pela empresa Qualiphy.



2.2.2 Custo Variável

Custo variável são todos os gastos incorridos dentro de uma empresa que acompanham o volume de manufatura de produtos ou a quantidade de prestação de serviços, ou seja, cada unidade produzida a mais ou a menos repercute diretamente no custo de produção. Segundo Ribeiro (2009) “são assim denominados porque, além de não integrarem os produtos, é impossível uma segura identificação de suas quantidades e valores em relação a cada produto fabricado”.

Como exemplo no estudo de caso pode-se verificar o pagamento dos médicos que realizam os exames de ultrassonografias e a interpretação dos exames de raios-X e mamografias, tendo o pagamento de seus honorários atrelados ao número de exames realizados, ou seja, quanto maior a produção de exames realizados maiores serão os valores totais mensais faturados ao final de cada mês.

Outros exemplos de custos variáveis despendidos na empresa são as quantidades consumidas de gel sonar, as embalagens de exames, tonners de impressora, películas de impressão de raios-X, papel timbrado para emissão de laudos, lençóis de papel descartável, compressas de gazes, número de impressões consignadas realizadas e comissão do supervisor administrativo.

2.3 APURAÇÃO DOS CUSTOS

Custeio é o método utilizado para a apuração dos custos ao produto podendo ser dividido em custeio por absorção e custeio variável ou direto. Conforme Dubois, Kulpa e Souza, (2009) em termos de custeio cada empresa deverá escolher a opção que melhor se enquadre em suas necessidades, uma vez que seus produtos e processos não são iguais. Dessa forma, fica caracterizado que a instituição conseguirá subsídios e informações necessárias para a apuração de seus custos em cada fase de produção.

2.3.1 Custeio por absorção

Custeio por absorção consiste em atribuir aos custos de fabricação do produto da empresa os custos variáveis e os custos fixos utilizando como base critérios de rateio, conforme Ribeiro, (2009) apenas as despesas serão separadas, uma vez que tantos os custos diretos como indiretos serão rateados entre setores e produtos.

Dentre os variados métodos disponíveis que podem ser utilizados para custeio dos produtos, no entanto, somente o método de custeio por absorção está sustentado pela legislação do imposto de renda, que o admite e define como critério legal a ser empregado pelas empresas.

2.3.2 Custeio variável ou direto

Custeio variável ou direto leva em consideração apenas os custos e despesas variáveis dos produtos da empresa eliminando assim a necessidade da utilização de critérios de rateio, segundo Ribeiro, (2009) somente os custos diretos na elaboração dos produtos ou serviços ficarão evidenciados na parte dos custos no demonstrativo de resultado, os custos indiretos ficarão juntamente com as despesas.

Esse tipo de custeio apenas pode ser utilizado como forma de controle gerencial, pois esse sistema implicará em estoques e lucro líquidos subavaliados e para fins contábeis fiscais é obrigatória à aplicação do custeio por absorção.



No estudo de caso fica evidenciado que a empresa utiliza o método de custeio por Absorção, onde todos os custos são apurados de forma fixa e variável a partir dos lançamentos diários efetuados na Planilha financeira e divididos entre os serviços pela quantidade de exames realizados.

2.4 DESPESAS

Entende-se por despesa todo o gasto gerado para a aquisição de receita que não está diretamente relacionado com o processo produtivo, ou seja, todos os gastos decorrentes do consumo de bens e da utilização de serviços das áreas administrativa, comercial e financeira, que direta ou indiretamente visam à obtenção de receitas.

De acordo com Bomfim e Passarelli (2011) são despesas os gastos na divulgação, venda, distribuição do produto e todo recurso desembolsado na administração da empresa. Já para Perez, Oliveira e Costa, (2012) são “gastos relativos aos bens e serviços consumidos no processo de geração de receitas e manutenção dos negócios da empresa. Todas as despesas estão diretamente ou indiretamente associadas à realização de receitas”.

No estudo de caso encontram-se despesas em propaganda (marketing), assinatura de revistas, material de expediente, material de limpeza, equipamentos de proteção individual e o recolhimento de resíduos por empresa especializada.

2.5 INVESTIMENTOS

Investimento é todo o gasto da empresa destinado à aquisição de bens de uso próprio, tais como: máquinas, ferramentas, computadores, softwares, veículos, móveis; ou aplicações de forma definitiva como: imóveis, terrenos, ouro, ações de outras empresas. No momento de gastos na compra de bens de consumo em grandes quantidades que serão inicialmente mantidos em estoque para que futuramente sejam negociados, adicionados ao processo de produção ou consumidos também classificamos como investimentos.

Segundo Helfert (2000) os investimentos devem levar em conta o plano estratégico da empresa, voltado para às perspectivas do setor e competitividade da empresa no mercado.

O ponto fundamental em qualquer investimento para uma empresa é saber traçar metas futuras e ter bem estruturado seu cenário atual, levando em consideração prever como será sua posição futura em relação ao mercado consumidor.

No estudo de caso, verifica-se que foi realizado um estudo sobre a viabilidade da empresa em adquirir com recursos próprios um aparelho de tomografia, sendo que este investimento virá a suprir uma necessidade de demanda já comprovada por Fantin (2014) no seu trabalho de conclusão Análise da viabilidade econômica e financeira da aquisição de um aparelho de tomografia computadorizada pela sociedade hospitalar São Jose de Antônio Prado – RS, deste investimento foi considerado rentável e a empresa aproveitou a visita realizada na Jornada Paulista de Radiologia, em maio de 2014 onde fabricantes de equipamentos hospitalares expõem seus produtos, para realizar a sua compra, onde obteve uma melhor negociação de valor.

2.6 PERDAS

Perdas são todos os materiais que seriam utilizados no processo industrial e que por um motivo ou outro não puderam ser incorporado ao produto final, sejam eles por sucateamentos, refugos, produtos danificados ou defeituosos.

Para Lins e Silva, (2013) perdas são o consumo de um bem ou serviço de forma involuntária. Devem-se classificar as perdas em normais e anormais.



2.6.1 Perdas Normais

Perdas normais são aquelas que não podemos tomar nenhuma ação corretiva para impedir que ocorram. Segundo Lins e Silva, (2013), as perdas normais fazem parte do processo produtivo.

No estudo de caso se encontra como exemplo a impressora de filmes de raios-X e mamografias digitais que após realizar a impressão de determinado número de películas automaticamente efetua o processo de calibração, onde é necessária a utilização de uma película sem que se possa tomar uma ação corretiva para evitar a perda da mesma, independentemente do tamanho de película utilizado no momento.

2.6.2 Perdas Anormais

Perdas anormais são aquelas que não eram esperadas que ocorressem no processo de produção e na qual se pode tomar alguma ação corretiva para que não volte a ocorrer futuramente.

Segundo Lins e Silva (2013), as perdas anormais não são incorporadas no custo do produto uma vez não que não fazem parte do mesmo, essas perdas serão lançadas diretamente no resultado em forma de despesas no momento em que ocorram.

No estudo de caso continua como exemplo a impressão de películas de raios-x e mamografias, porém agora devido a algum erro por parte do técnico no momento de preparar a impressão esqueceu-se de adicionar algum dado e teve que efetuar a correção e imprimir a mesma imagem, repetindo todo o processo de impressão em uma nova película e gerando um custo adicional ao exame.

2.7 DESPERDÍCIO

Embora possa ter uma relação idêntica com o processo de perdas, devido ao fato de também poder onerar o processo produtivo, se considera desperdício o uso em excesso de algum dos componentes no momento da produção ou prestação de serviço. Segundo Lins e Silva (2013), “desperdício refere-se aos gastos pelos quais o consumidor não está disposto a pagar”.

Sendo assim, as empresas buscam cada vez mais alcançar e eliminar esse desperdício do seu processo de produção, buscando de forma constante identificar e eliminar, quando possível, aproximando-se do desperdício zero.

No estudo de caso usa-se como exemplo o gel sonar utilizado pelo médico para realizar o exame de ultrassonografia, pois quando aplicado em excesso, além de desperdiçar o próprio gel faz com que o paciente tenha que utilizar mais papel descartável para limpar a área examinada, gerando assim, dois desperdícios que podem ser evitados.

2.8 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A Margem de Contribuição é um relatório de grande importância dentro da empresa, pois é através dele que os administradores podem tomar decisões gerenciais importantes sobre o início, continuidade ou término de fabricação de determinado produto ou prestação de serviço. Essa contribuição é calculada pela diferença entre o preço de vendas e a soma dos custos e despesas variáveis, excluindo os riscos provocados pela arbitrariedade na alocação de custos indiretos.

Segundo Carioca, (2012), a margem de contribuição é o valor na qual o produto contribui para ajudar a pagar as despesas e o retorno esperado para o negócio.



A margem de contribuição é encontrada através do cálculo matemático da seguinte fórmula:

Figura 1 - Margem de Contribuição

$MC = PV - (CV + DV)$
Onde:
MC: margem de contribuição;
PV: preço de venda;
CV: custo variável por unidade;
DV: despesas variáveis por unidade.

Fonte: Elaborado pelo autores (2016).

Deve-se ser muito bem avaliada a questão da margem de contribuição, pois em alguns casos mesmo que o produto esteja dentro de um rol de produtos que menos contribuam para a formação da margem de contribuição, a sua receita é suficiente para cobrir todos os custos variáveis necessários para sua produção gerando uma sobra para ser utilizada para pagar os custos fixos da empresa.

2.9 MARGEM DE SEGURANÇA

A margem de segurança é a diferença existente entre as quantidades de vendas efetuadas e as vendas do ponto de equilíbrio, onde os gestores da empresa podem mensurar, em caso de diminuição do volume de vendas, os limites de operação para entrar na faixa de prejuízo operacional.

Segundo Esmeraldo (2010), a margem de segurança representa o quanto às vendas pode cair sem que haja prejuízo na empresa. Pode ser expressa em quantidade, valor ou percentual, sendo seu cálculo expresso pela seguinte forma:

Figura 2 – Fórmula para a Margem de Segurança

$MSq = VE - VPE$
$MS (\%) = \frac{MSq}{VE}$
$MS (R\$) = MSq \times PVu$

Onde:

MSq: Margem de segurança em quantidade;

VE: Volume esperado;

VPE: Volume no ponto de equilíbrio;

MS (%): Margem de segurança percentual;

MS (R\$): Margem de segurança em reais;

PVu: Preço de venda unitário.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).



2.10 Receitas

Como conceito de receita entende-se toda a entrada de dividendos recebida pelo caixa de uma empresa, seja essa na forma monetária (dinheiro) ou na forma de créditos, sendo classificados em receitas operacionais e outras receitas.

Receitas operacionais são todas as entradas de dinheiro ou créditos provenientes das atividades relacionadas à produção de mercadorias, produtos ou prestação de serviços relacionados com a atividade principal da empresa. No estudo de caso o exemplo é a realização de exames, classificado como a atividade principal na prestação de serviços realizada pela empresa.

Outras receitas são todas as atividades ou transações provenientes de atividades atípicas ou extraordinárias, ou seja, que não estão relacionadas às atividades principais da empresa. No estudo de caso o exemplo é a venda de resíduos e películas que são geradas, descartadas e recolhidas por empresa especializada, gerando uma receita extra para a empresa.

2.11 Ponto de Equilíbrio

Entende-se por ponto de equilíbrio (*break-even-point*), o nível de venda ou prestação de serviços onde não existe lucro nem prejuízo para a empresa, ou seja, onde os gastos totais são iguais às receitas totais. Desse modo a empresa consegue definir a partir de que montante das vendas começa a obter lucro.

Segundo Lins, Silva, (2013):

O ponto de equilíbrio é obtido quando determinada quantidade é vendida de forma a permitir a obtenção de uma receita suficiente para cobrir todos os custos e despesas de modo que o resultado seja igual à zero.

Casarotto e Kopittke (2000) definem ponto de equilíbrio como sendo o nível de atividade a partir do qual o negócio se tornará lucrativo, e Lapponi (2007) define ponto de equilíbrio como sendo a quantidade mínima de unidades vendidas para que o valor presente líquido seja positivo. Conforme Carioca (2012), encontremos o ponto de equilíbrio quando a receita for igual ao custo total.

Sendo que, conforme Camargo (2007), este cálculo mostra que acima dele, haverá lucros crescentes, e abaixo ocorrem prejuízos cada vez maiores, sendo seu cálculo expresso pela seguinte fórmula:

Figura 3 – Fórmula para o Ponto de Equilíbrio

$QPE = CDFT/MCU$	
Onde:	QPE: quantidade no ponto de equilíbrio
	CDFT: custo e despesa fixa total
	MCU: margem de contribuição unitária

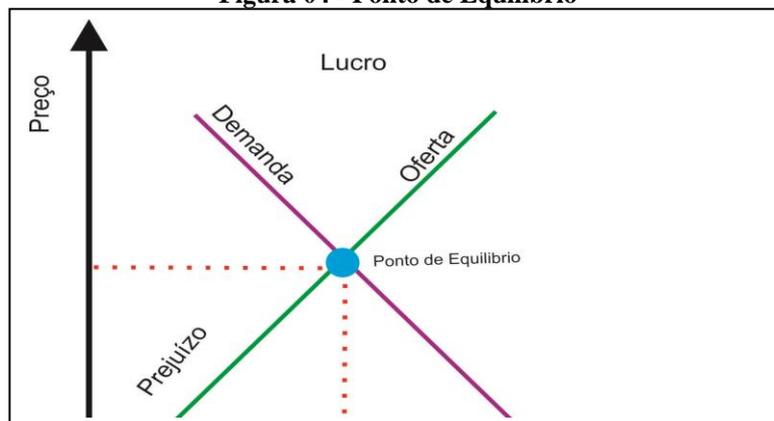
Fonte: Elaborado pelos autores (2016).



Camargo (2007) enfatiza que através do ponto de equilíbrio é possível identificar a relação existente entre custos, volume e lucros, proporcionando à análise das variações das receitas, custos e despesas.

Ponto de equilíbrio é simplesmente a empresa saber a quantidade de entrada de receitas de vendas necessárias para que o total de suas despesas seja igual à zero, iniciando a partir deste momento a obtenção de lucros.

Figura 04 - Ponto de Equilíbrio



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

2.11.1 Ponto de Equilíbrio Contábil

Como considera para fins de cálculo todos os valores de despesas e de custos reconhecidos pelos lançamentos contábeis incorridos seguidos pelo regime de competência é denominado de equilíbrio contábil, onde o nível de vendas e de produção resulta em um Lucro Líquido do Exercício sendo igual a zero.

Tendo este relatório em mãos o administrador garante o equilíbrio de seus negócios podendo resultar em aumento de sua participação de lucratividade e participação de mercado através de campanhas promocionais, negócios especiais, liquidações, etc.

2.11.2 Ponto de Equilíbrio Econômico

Para o cálculo do ponto de equilíbrio econômico são utilizados os mesmos dados contábeis do ponto de equilíbrio contábil acrescidos de um retorno mínimo estimado pela empresa sobre o capital investido.

Neste modelo de cálculo de ponto de equilíbrio o nível de vendas e produção resulta em um Lucro Líquido do Exercício predeterminado, onde para atingir o lucro mínimo estimado pela empresa a quantidade de vendas necessária já é conhecida.

2.11.3 Ponto de Equilíbrio Financeiro

O ponto de equilíbrio financeiro deve ser utilizado quando a empresa deseja gerar uma capacidade de formar reserva de capital para investimentos futuros, pagamento de dividendos, aquisição de imobilizado ou outras obrigações que não fazem parte do resultado, tendo como exemplo, empréstimos e obrigações realizados em períodos anteriores.

Conforme Perez, Oliveira e Costa, (2012), o ponto de equilíbrio é a quantia de vendas realizadas, suficiente para cobrir os gastos desembolsáveis, tanto os operacionais como os não operacionais e segundo Lins, Silva, (2013):

[...] é sabido que nem todos os custos fixos são efetivamente desembolsáveis. A depreciação, por exemplo, é um gasto que não gera desembolso no momento de sua



ocorrência, ou seja, trata-se apenas do reconhecimento do desgaste do equipamento.
[...]

Este modelo de cálculo de ponto de equilíbrio visa demonstrar o volume de vendas necessário para garantir a liquidez para cumprir com alguma obrigação financeira de dívida anterior, ou seja, na apuração do resultado o lucro será suficiente para pagar todas as despesas e custos do desembolso financeiro da produção e ainda abater a dívida. Todas essas informações servem para que o gestor tenha, no futuro, como cumprir as obrigações financeiras e ter uma visão da geração da capacidade de pagamento da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse estudo serão utilizados como ferramentas e fontes de pesquisa acessos em sites especializados no assunto, livros de autores especialistas em Contabilidade de Custos, sendo aplicada de forma descritiva, com questionário semiestruturado e por entrevistas com os colaboradores e gestores.

Em relação aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de caso único, dentro uma instituição hospitalar filantrópica, para estruturar o cálculo do custo unitário por exame originado pela mesma, através dos fatos e situações reais gerados nos atendimentos ocorridos no dia a dia.

Como estudo de caso, segundo Rodrigues (2007) é a busca pela riqueza de detalhes, podendo originar novas pesquisas afins. Já Martins (2008) afirma que o estudo de caso representa uma situação da vida real, onde a análise-síntese dos achados pode surpreender, mostrando novos meios que não haviam sido estudados anteriormente, e segundo Gil (2002), estudo de caso se entende um estudo aprofundado sobre determinado tema, de uma maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Este trabalho terá a natureza descritiva, e Martins (2008) afirma que o estudo descritivo “apresenta informações, dados, inventários de elementos constitutivos ou contíguos ao objeto, dizendo o que ele é, do que se compõe e em que lugar está localizado no tempo e espaço,” e definido por Köche (2012), como o estudo de variáveis de um fenômeno sem, contudo manipulá-las. Tendo como objetivo, segundo Reis (2008):

Identificar, relatar e descrever características de determinada população ou fenômeno;
Comparar o estabelecimento de relações entre as variáveis de determinado fenômeno ou população; Estabelecer a inter-relação entre os fenômenos e a população (grupo social), usando as variáveis; Descobrir a frequência com que os fatos acontecem no contexto pesquisado.

Dentro da pesquisa descritiva os dados podem ser analisados e divididos em duas categorias: qualitativamente e quantitativamente.

Sobre a análise qualitativa, segundo Rodrigues (2007), pondera, sopesa, analisa e interpreta os dados, sendo conduzido pela lógica, já segundo Reis (2008) afirma que na análise qualitativa, os resultados não são transformados em números, tendo por objetivos interpretar, descrever e analisar.

Suas principais características, de acordo com Mascarenhas (2006), são: Os dados são levantados e analisados ao mesmo tempo. Os estudos são descritivos, voltados para a compreensão do objeto. A influência do pesquisador sobre a pesquisa não é evitada; muito pelo contrário, é considerada fundamental.

Já na análise quantitativa, segundo Rodrigues (2007), a pesquisa quantitativa utiliza a lógica matemática para efetuar seus estudos, podendo segundo Martins (2008), mensurar ou medir, variáveis. Tendo, conforme Reis (2008) o intuito de garantir os resultados conforme a realidade, sem misturar os dados da análise e transformando números em informações para as interpretações corretas.



Diante das afirmações feitas pelos diversos autores, estipula-se que as metodologias escolhidas são as mais corretas para o tipo de estudo proposto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a coleta e análise dos dados de campo serão realizadas pesquisas na Planilha Financeira de lançamentos existente atualmente e desenvolvida pela instituição estudada, onde é realizado o seu controle de faturamento, objetivando chegar ao final deste artigo, realizar as considerações finais através de uma base sólida de informações de como será o grau de dificuldade de implantação do cálculo do custo unitário por exames pela instituição. Vale ressaltar que existe o interesse da instituição em buscar um aprofundamento no intuito de mensurar, futuramente, o ponto de equilíbrio na área de negócio envolvendo o Centro de Diagnóstico.

Na sequência pode ser visto como agora os gestores da empresa podem tomar decisões a partir das informações coletadas nas melhorias implantadas em sua Planilha Excel de controle, onde os custos e despesas lançados corretamente geram dados consistentes e sólidos refletindo as particularidades do setor de imagens.

Para Moraes (2006), analisar as particularidades das pequenas organizações é fundamental para a compreensão da gestão desses empreendimentos. Desse modo é possível propor medidas práticas mais eficazes para minimizar suas dificuldades, auxiliando na sua sobrevivência e dessa forma possibilitar absorver o impacto que uma crise econômica possa a vir a ocorrer.

Figura 05 – Serviço de Raios-X 2015

RAIOS - X 2015					
Mês	Qtde Exames	Receita Total	Despesa Total	Resultado	Lucro %
JANEIRO	894	R\$ 21.145,60	R\$ 22.689,72	R\$ (1.544,12)	-7,30%
FEVEREIRO	814	R\$ 17.276,43	R\$ 19.381,34	R\$ (2.104,91)	-12,18%
MARÇO	1009	R\$ 20.875,97	R\$ 23.499,61	R\$ (2.623,64)	-12,57%
ABRIL	955	R\$ 20.539,32	R\$ 21.086,40	R\$ (547,08)	-2,66%
MAIO	960	R\$ 21.000,71	R\$ 22.387,20	R\$ (1.386,49)	-6,60%
JUNHO	1095	R\$ 24.467,49	R\$ 24.210,45	R\$ 257,04	1,05%
JULHO	1093	R\$ 23.393,17	R\$ 22.646,96	R\$ 746,21	3,19%
AGOSTO	906	R\$ 20.346,50	R\$ 20.883,30	R\$ (536,80)	-2,64%
MÉDIA ANUAL	966	R\$ 21.130,65	R\$ 22.098,12	R\$ (967,47)	-4,96%

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em planilha financeira CDI.

Figura 06 – Serviço de Raios-X 2016

RAIOS - X 2016					
Mês	Qtde Exames	Receita Total	Despesa Total	Resultado	Lucro %
JANEIRO	755	R\$ 18.287,46	R\$ 20.286,85	R\$ (1.999,39)	-10,93%
FEVEREIRO	449	R\$ 10.054,92	R\$ 15.917,05	R\$ (5.862,13)	-58,30%
MARÇO	995	R\$ 23.989,09	R\$ 25.163,55	R\$ (1.174,46)	-4,90%
ABRIL	887	R\$ 20.913,12	R\$ 21.678,28	R\$ (765,16)	-3,66%
MAIO	917	R\$ 22.896,89	R\$ 20.274,87	R\$ 2.622,02	11,45%
JUNHO	946	R\$ 21.928,49	R\$ 22.306,68	R\$ (378,19)	-1,72%
JULHO	934	R\$ 21.437,55	R\$ 19.894,20	R\$ 1.543,35	7,20%
AGOSTO	1039	R\$ 23.599,91	R\$ 20.499,47	R\$ 3.100,44	13,14%
MÉDIA ANUAL	865	R\$ 20.388,43	R\$ 20.752,62	R\$ (364,19)	-5,97%

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em planilha financeira CDI.



Ao analisar as planilhas dos períodos de 2015 e 2016, verifica-se que pela média anual, mesmo o serviço obtendo um déficit seguido no resultado financeiro, teve uma melhora significativa em seu resultado, devido a uma queda no total das despesas. Déficit constatado ser devido ao alto custo gerado por toda a infraestrutura necessária para iniciar e finalizar o processo da obtenção de imagens e entrega de exame ao paciente (cliente).

Porém o serviço contribui para absorver o custo fixo de todo o setor, que envolve principalmente técnicos de radiologia, médico radiologista, folha de pagamento de funcionários e insumos utilizados na digitalização das imagens.

Outro fator importante que deve ser levado em conta são os atendimentos ambulatoriais e internados SUS, que geram uma demanda considerável de pedidos, porém de valor muito abaixo do necessário para cobrir os custos totais de produção, sendo amenizados pelos pedidos de exames particulares e de convênios.

Figura 07 – Serviço Ecografia 2015

ECOGRAFIA – 2015					
Mês	Qtde Exames	Receita Total	Despesa Total	Resultado	Lucro %
JANEIRO	921	R\$ 69.246,81	R\$ 45.875,01	R\$ 23.371,80	33,75%
FEVEREIRO	773	R\$ 55.514,40	R\$ 34.367,58	R\$ 21.146,82	38,09%
MARÇO	839	R\$ 59.392,67	R\$ 41.362,70	R\$ 18.029,87	30,36%
ABRIL	789	R\$ 57.866,63	R\$ 34.195,26	R\$ 23.671,37	40,91%
MAIO	742	R\$ 52.958,18	R\$ 33.864,88	R\$ 19.093,30	36,05%
JUNHO	778	R\$ 53.808,72	R\$ 33.547,36	R\$ 20.261,36	37,65%
JULHO	748	R\$ 52.941,66	R\$ 29.852,68	R\$ 23.088,98	43,61%
AGOSTO	842	R\$ 60.409,71	R\$ 33.941,02	R\$ 26.468,69	43,82%
MÉDIA ANUAL	804	R\$ 57.767,35	R\$ 35.875,81	R\$ 21.891,54	38,03%

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em planilha financeira CDI.

Figura 08 – Serviço Ecografia 2016

ECOGRAFIA - 2016					
Mês	Qtde Exames	Receita Total	Despesa Total	Resultado	Lucro %
JANEIRO	464	R\$ 34.452,52	R\$ 19.464,80	R\$ 14.897,72	43,50%
FEVEREIRO	627	R\$ 44.152,46	R\$ 26.177,25	R\$ 17.975,21	40,71%
MARÇO	761	R\$ 57.812,73	R\$ 36.642,15	R\$ 21.170,58	36,62%
ABRIL	836	R\$ 66.048,02	R\$ 37.043,16	R\$ 29.004,86	43,91%
MAIO	758	R\$ 60.790,53	R\$ 36.399,16	R\$ 24.391,37	40,12%
JUNHO	801	R\$ 60.817,12	R\$ 43.622,46	R\$ 17.194,66	28,27%
JULHO	750	R\$ 58.611,43	R\$ 36.427,50	R\$ 22.183,93	37,85%
AGOSTO	883	R\$ 66.346,64	R\$ 39.178,71	R\$ 27.167,93	40,95%
MÉDIA ANUAL	735	R\$ 56.128,93	R\$ 34.369,40	R\$ 21.759,53	38,99%

Fonte: Planilha Financeira CDI

Este serviço do setor, independentemente da quantidade de exames e de qual convênio for encaminhada a solicitação, sempre obtêm um resultado financeiro positivo, onde diferentemente do serviço de radiologia, mamografia e tomografia, a infraestrutura necessária para iniciar e finalizar o processo da obtenção das imagens e entrega do resultado ao paciente (cliente), envolve somente o médico ecografista.

Ao comparar o resultado entre os períodos, mesmo com a diminuição da quantidade de exames, o resultado financeiro manteve-se o mesmo, comprovando que os reajustes e negociações com convênios foi suficiente para manter o equilíbrio do serviço de ecografia.



Figura 09 – Serviço de Mamografia 2015

MAMOGRAFIA - 2015					
Mês	Qtde Exames	Receita Total	Despesa Total	Resultado	Lucro %
JANEIRO	115	R\$ 8.368,27	R\$ 7.154,15	R\$ 1.214,12	14,51%
FEVEREIRO	125	R\$ 8.943,11	R\$ 7.146,25	R\$ 1.796,86	20,09%
MARÇO	129	R\$ 9.334,86	R\$ 8.161,83	R\$ 1.173,03	12,57%
ABRIL	95	R\$ 6.674,57	R\$ 5.605,00	R\$ 1.069,57	16,02%
MAIO	127	R\$ 9.289,29	R\$ 7.602,22	R\$ 1.687,07	18,16%
JUNHO	122	R\$ 9.108,17	R\$ 7.338,30	R\$ 1.769,87	19,43%
JULHO	107	R\$ 7.514,93	R\$ 6.198,51	R\$ 1.316,42	17,52%
AGOSTO	125	R\$ 8.654,86	R\$ 6.823,75	R\$ 1.831,11	21,16%
MÉDIA ANUAL	118	R\$ 8.486,01	R\$ 7.003,75	R\$ 1.482,26	17,43%

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em planilha financeira CDI.

Figura 10 – Serviço de Mamografia 2016

MAMOGRAFIA - 2016					
Mês	Qtde Exames	Receita Total	Despesa Total	Resultado	Lucro %
JANEIRO	108	R\$ 7.877,42	R\$ 6.710,04	R\$ 1.167,38	14,82%
FEVEREIRO	133	R\$ 9.504,96	R\$ 7.896,21	R\$ 1.608,75	16,93%
MARÇO	151	R\$ 10.512,16	R\$ 8.922,59	R\$ 1.589,57	15,12%
ABRIL	131	R\$ 9.427,91	R\$ 7.548,22	R\$ 1.879,69	19,94%
MAIO	159	R\$ 10.553,71	R\$ 9.384,18	R\$ 1.169,53	11,08%
JUNHO	192	R\$ 13.291,10	R\$ 12.597,12	R\$ 693,98	5,22%
JULHO	129	R\$ 8.855,87	R\$ 8.568,18	R\$ 287,69	3,25%
AGOSTO	188	R\$ 13.046,49	R\$ 10.768,64	R\$ 2.277,85	17,46%
MÉDIA ANUAL	149	R\$ 10.383,70	R\$ 9.049,40	R\$ 1.334,31	12,98%

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em planilha financeira CDI.

No serviço de mamografia, ao contrário do serviço de ecografia, a quantidade de exames solicitados aumentou, porém o resultado financeiro ficou praticamente igual na comparação entre os períodos de 2015 e 2016. Fato esse ocorrido devido que nos meses de Junho e Julho de 2016, o serviço realizou um grande percentual de atendimento de exames vindos do convênio SUS, onde o baixo valor pago por exame fez com que a média caísse consideravelmente.

Como ao exemplo do serviço de raios-x, o custo necessário para manter a infraestrutura de iniciar e finalizar o processo de obtenção de imagens e entrega de resultado de exame ao paciente é alto, pois envolve a mesma rotina de execução.

Figura 11 – Serviço de Tomografia 2015

TOMOGRAFIA - 2015					
Mês	Qtde Exames	Receita Total	Despesa Total	Resultado	Lucro %
JANEIRO	00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0%
FEVEREIRO	00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0%
MARÇO	00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0%
ABRIL	00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0%
MAIO	07	R\$ 2.730,00	R\$ 4.628,75	R\$ (1.898,75)	-69,55%
JUNHO	23	R\$ 6.107,24	R\$ 6.690,47	R\$ (583,23)	-9,55%
JULHO	42	R\$ 12.610,69	R\$ 10.194,66	R\$ 2.416,03	19,16%
AGOSTO	39	R\$ 11.800,82	R\$ 9.713,34	R\$ 2.087,48	17,69%
MÉDIA ANUAL	28	R\$ 8.312,19	R\$ 7.806,81	R\$ 505,38	-10,56%

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em planilha financeira CDI.



Figura 12 – Serviço de Tomografia 2016

TOMOGRAFIA - 2016					
Mês	Qtde Exames	Receita Total	Despesa Total	Resultado	Lucro %
JANEIRO	90	R\$ 25.154,23	R\$ 17.493,30	R\$ 7.660,93	30,46%
FEVEREIRO	107	R\$ 27.009,01	R\$ 19.294,24	R\$ 7.714,77	28,56%
MARÇO	118	R\$ 29.754,41	R\$ 22.137,98	R\$ 7.616,43	25,60%
ABRIL	78	R\$ 21.584,72	R\$ 15.386,28	R\$ 6.198,44	28,72%
MAIO	85	R\$ 21.147,10	R\$ 20.231,70	R\$ 915,40	4,33%
JUNHO	98	R\$ 24.353,78	R\$ 25.038,02	R\$ 684,24	-2,81%
JULHO	93	R\$ 24.064,04	R\$ 22.525,53	R\$ 1.538,51	6,39%
AGOSTO	96	R\$ 27.613,74	R\$ 23.874,24	R\$ 3.739,50	13,54%
MÉDIA ANUAL	96	R\$ 25.085,13	R\$ 20.747,66	R\$ 4.337,47	16,85%

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em planilha financeira CDI.

O serviço de tomografia foi inaugurado em 2015, vem mostrando um crescimento abaixo do esperado, tendo o resultado financeiro razoável, porém ainda não atingindo a meta estipulada pela análise da viabilidade econômica e financeira projetada para a aquisição do equipamento.

O equipamento de tomografia foi adquirido via empréstimo adquirido junto ao BNDES, e vem sendo trabalhado fortemente a questão de buscar novas fontes de receita para esse serviço. O principal foco de captação está sendo a participação em licitações públicas em prefeituras da região.

Outro fator que colabora com o baixo número de pedidos de exames de tomografia são os médicos integrantes do corpo clínico da entidade, onde a sua maioria ainda não se acostumou a solicitar esse tipo de serviço, devido a sua recente inauguração.

Figura 13 – Total 2015

TOTAL - 2015					
Mês	Qtde Exames	Total	Despesa Total	Resultado	Lucro %
JANEIRO	1930	R\$ 98.760,68	R\$ 75.718,88	R\$ 23.041,80	19,93%
FEVEREIRO	1712	R\$ 81.733,94	R\$ 60.895,17	R\$ 20.838,77	23,78%
MARÇO	1977	R\$ 89.603,50	R\$ 73.024,14	R\$ 16.579,36	17,08%
ABRIL	1839	R\$ 85.080,52	R\$ 60.886,66	R\$ 24.193,86	24,64%
MAIO	1829	R\$ 85.978,18	R\$ 68.483,05	R\$ 17.495,13	-22,42%
JUNHO	1995	R\$ 93.491,62	R\$ 71.786,58	R\$ 21.705,04	20,13%
JULHO	1948	R\$ 96.460,45	R\$ 68.892,81	R\$ 27.567,64	35,76%
AGOSTO	1873	R\$ 101.211,89	R\$ 71.361,41	R\$ 29.850,48	34,47%
MÉDIA ANUAL	1888	R\$ 91.540,10	R\$ 68.881,09	R\$ 22.659,01	19,17%

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em planilha financeira CDI.



Figura 14 – Total 2016

TOTAL - 2016					
Mês	Qtde Exames	Receita Total	Despesa Total	Resultado	Lucro %
JANEIRO	1327	R\$ 85.771,63	R\$ 63.954,99	R\$ 21.816,64	27,85%
FEVEREIRO	1209	R\$ 90.721,35	R\$ 69.284,75	R\$ 21.436,60	38,44%
MARÇO	1907	R\$ 122.068,39	R\$ 92.866,27	R\$ 29.202,12	41,30%
ABRIL	1854	R\$ 117.973,77	R\$ 81.655,94	R\$ 36.317,83	40,89%
MAIO	1834	R\$ 115.388,23	R\$ 86.289,91	R\$ 29.098,32	27,26%
JUNHO	1939	R\$ 120.390,49	R\$ 103.564,28	R\$ 16.826,21	26,00%
JULHO	1813	R\$ 112.968,89	R\$ 87.415,41	R\$ 25.553,48	28,05%
AGOSTO	2110	R\$ 130.606,78	R\$ 94.321,06	R\$ 36.285,72	33,74%
MÉDIA ANUAL	1749	R\$ 111.986,19	R\$ 84.919,08	R\$ 27.067,12	32,94%

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em planilha financeira CDI.

Na avaliação do resultado geral, é possível verificar que mesmo ainda não tendo o resultado esperado no serviço de tomografia, o lucro gerado após sua inauguração proporcionou um bom aumento na receita entre os dois períodos.

Também podemos constatar que os serviços dependem uns dos outros para que o setor de imagens obtenha lucro para a entidade Sociedade Hospitalar São José, sendo esse um dos setores que colaboram para que a entidade mantenha-se em funcionamento atendendo a comunidade de Antônio Prado e região.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que tanto no processo de fabricação de bens como na prestação de serviços, a geração de despesas surge para gerar as receitas, assim como em contrapartida o custo surge para produzir os bens e serviços. Assim gerando a necessidade da mensuração do custo, para que cada setor da empresa possa visualizar de maneira clara e objetiva os seus custos e despesas na produção de determinado produto ou serviço, não gerando distorção na hora das análises.

Os gestores tendo esses custos e despesas alocadas nos setores corretos podem transformar esses dados em ferramentas, gerando maior segurança nas suas tomadas de decisões, aumentando o nível de decisões certas que afetam diretamente a estabilidade financeira e social da empresa.

Evidenciou-se com este estudo que para uma empresa ser competitiva no mercado precisa ter pleno conhecimento de seu custo e de seu ponto de equilíbrio, para que consiga alocar suas contas de forma correta e chegar ao valor de venda de seus produtos ou serviços sabendo quais foram os custos envolvidos, de maneira a alcançar os lucros esperados pelos gestores e acionistas.

A partir dos conceitos apresentados, da observação do estudo de caso na empresa, em sua unidade de negócio denominada Centro de Diagnóstico por Imagem e da efetuação do custo unitário por exames, pode-se afirmar que, no momento da análise, faltavam poucos detalhes para que fosse determinado o seu ponto de equilíbrio. Isso ocorre devido à empresa estar com praticamente todos os seus custos, despesas e receitas já devidamente mensuradas e informadas em sua planilha financeira, restando apenas realizar alguns ajustes referentes a algumas despesas de usos comuns, que está sendo lançada diretamente na unidade de negócio principal, como água, luz, telefone, material de expediente, material de limpeza e higiene e gastos com a manutenção predial. Resolvidas estas pendências, sugere-se que o gestor



encontre alguma forma de identificar e incluir em sua já existente planilha financeira uma forma de cálculo do ponto de equilíbrio.

Como resultado deste estudo verificou-se que com os corretos lançamentos de receitas e despesas e com a implantação destes novos métodos de mensuração de custos, a empresa obteve um adequado controle de seu resultado podendo identificar e tomar ações corretivas para evitar o acúmulo de prejuízos e executar projetos de melhoria e expansão com o acompanhamento de sua produção.

REFERÊNCIAS

- BOMFIM, E. A; PASSARELLI, J. **Custos e Formação de preços**, 7ª Ed. São Paulo: IOB, 2011.
- CAMARGO, C. **Planejamento financeiro**, 2ª Ed. Curitiba: Ibpex, 2007b.
- CARIOCA, V. **Contabilidade de Custos**, Edição Especial, São Paulo: Alínea, 2012.
- CASAROTTO FILHO, N; KOPITTKE, B. H. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**, 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUBOIS, A; KULPA, L; SOUZA, L. E. **Gestão de Custos e Formação de Preços**, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ESMERALDO, E. C. M. **Custeio Variável Como Ferramenta de Análise Gerencial nas Empresas do segmento Educacional**, Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza 2010.
- FANTIN, C. **Análise da viabilidade econômica e financeira da aquisição de um aparelho de tomografia computadorizada pela sociedade hospitalar São Jose de Antônio Prado – RS, 2014**. Monografia de Conclusão de Curso Universidade de Caxias do Sul.
- HELFERT, E. **Técnicas de análise financeira: um guia prático para medir o desempenho dos negócios**, Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL; A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª Ed. São Paulo: atlas, 2002.
- LAPPONI, J. C. **Projetos de investimento na empresa**, 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- LINS, L. S; SILVA, R. N. S. **Gestão de Custos**, 2ª Ed. São Paulo: atlas, 2013.
- MARTINS, G. A, **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**, 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MORAES, GISELI DE ALMEIDA, & ESCRIVÃO FILHO, EDMUNDO. **A Gestão da Informação Diante das Especificidades das Pequenas Empresas**. Revista Ciência da Informação, 124 – 132.



PADOVEZE, CLÓVIS LUIS. **Controladoria Estratégica e Operacional**, 3ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREZ Jr, J. H; OLIVEIRA, L. M; COSTA, R. G. **Gestão Estratégica de Custos**, 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

REIS, L. G. **Produção de monografia: de teoria á prática**, 2ª Ed. Brasília: Senac – DF, 2008.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade de custos Fácil**, 7ª Ed. São Paulo, 2009.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**, 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.