

RENATA TEIXEIRA VISINONI

**APLICAÇÃO DO MÉTODO DE CUSTEIO POR ATIVIDADES (ABC) NA
ODONTOLOGIA : UM ESTUDO DE CASO.**

Projeto de pesquisa apresentado ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Dr. Josué Brisola

**CURITIBA
2003**

O homem é único não porque produz ciência, e ele não é único porque produz arte, mas sim porque ciência e arte, igualmente, são expressões da maravilhosa plasticidade de sua mente.

J. Bronowski

AGRADECIMENTOS

Ao professor doutor Josué Brisola, que tanto me honrou ao aceitar a orientação deste trabalho. Agradeço seus ensinamentos, correções e também o seu exemplo de dedicação.

Aos professores Wilson Spinosa e Antonio de Loureiro Gil, pela confiança recebida no decorrer desse Curso de Pós-graduação.

Ao Átila, meu marido, por seu amor, e também pelo grande incentivo e paciência.

Aos professores, funcionários e amigos do Departamento de Contabilidade, pelo auxílio, ensinamentos, amizade e excelente convívio.

Dedico este trabalho a Jonas Rodrigues
Teixeira, meu pai, que sempre acreditou
que a educação é a melhor herança.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DESENHO ESQUEMÁTICO DA METODOLOGIA DO ABC	8
FIGURA 2 - REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO CONJUNTO COMERCIAL ..	11
FIGURA 3 - METODOLOGIA ABC PROPOSTA POR CHING	15

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES RELEVANTES	16
TABELA 2: IDENTIFICAÇÃO DOS DIRECIONADORES DE RECURSOS	17
TABELA 3: IDENTIFICAÇÃO DOS DIRECIONADORES DE ATIVIDADES	18
TABELA 4: ATRIBUIÇÃO DOS CUSTOS ÀS ATIVIDADES EM PERCENTAGEM.....	19
TABELA 5: ATRIBUIÇÃO DOS CUSTOS ÀS ATIVIDADES EM REAIS.....	20
TABELA 6: ATRIBUIÇÃO DOS CUSTOS AOS PRODUTOS PELO NÚMERO DE HORAS .	21
TABELA 7: ATRIBUIÇÃO DOS CUSTOS AOS PRODUTOS PELO NÚMERO DE PACIENTES.....	21

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Activity Based Costing
COPEL	Companhia de energia elétrica do Paraná
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IR	Imposto de Renda
ISS	Imposto sobre Serviços
IPTU	Imposto Propriedade Predial e Territorial Urbano
MP	Matéria Prima
SANEPAR	Companhia de saneamento e esgoto do Paraná
VRCC	Valores Referenciais para Convênios e Credenciamentos

RESUMO

Visinoni, R. T. **A Metodologia de custeio baseada em atividades ABC** – sigla inglesa para *Activity Based Costing* - é uma alternativa de contabilidade de custos para empresas prestadores de serviços, pois esse tipo de metodologia oferece informações de custos mais precisas sobre as atividades dos serviços e dos clientes servidos. A metodologia ABC se caracteriza pela alocação de todos os recursos consumidos pela empresa, além de permitir uma visão adequada e abrangente das atividades e processos realizados nessa empresa. Esse método se orienta a partir do pressuposto de que os recursos são consumidos pelas atividades desenvolvidas na empresa e que os produtos e os serviços consomem atividades. O objetivo principal deste estudo foi aplicar esse método de custeio em um setor de serviço, no caso um consultório odontológico, que tem necessidade de obter informações gerenciais devido o cenário atual e a acirrada competição mercadológica. Ao detectar a composição de seus custos tornou-se possível subsidiar os profissionais de informações relevantes para tomadas de decisões administrativas. Para tanto, foram utilizados dados de um consultório odontológico instalado no bairro do Batel, em Curitiba. Com base na análise desses dados, constatou-se que o referido consultório está operando com prejuízo. Isto fica particularmente evidente quando se executa uma comparação entre os valores dos custos dos produtos desse consultório com os valores sugeridos para os mesmos produtos pela tabela de Valores Referenciais para Convênios e Credenciamentos (VRCC).

Palavras-chave: Metodologia de custeio; *Activity based costing*; Contabilidade em prestadores de serviços.

e-mail: Retevi@uol.com.br

ÍNDICE

PENSAMENTO	II
AGRADECIMENTOS	III
DEDICATÓRIA	IV
LISTA DE FIGURAS	V
LISTA DE TABELAS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VII
RESUMO	VIII
1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 CONTABILIDADE NA ODONTOLOGIA	3
2.2 CUSTOS	4
2.3 SISTEMA DE CUSTO	4
2.3.1 O método de custeio baseado em atividades	5
3 METODOLOGIA	10
3.1 OBEJTIVO	10
3.2 EMPRESA	10
3.3 DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO	14
3.3.1 Levantamento das atividades relevantes dos departamentos	15
3.3.2 Identificação dos direcionadores de recursos	17
3.3.3 Identificação dos direcionadores de atividades	18
3.3.4 Atribuição dos custos aos produtos e/ou departamentos	18
3.4 RESULTADOS	18
3.4.1 Atribuição dos custos às atividades	18
3.4.2 Atribuição dos custos aos produtos	21
4 CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	24

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário apresentado pela economia brasileira requer dos profissionais liberais uma nova postura, devendo ser ágeis e enxugar seus gastos, buscando sempre se colocar no mercado com qualidade e preços competitivos.

Os profissionais da odontologia também tiveram que se adequar a essa nova realidade, porém com todas as dificuldades inerentes à obtenção do custo real dos serviços prestados e o estabelecimento da margem de lucro satisfatória. Isso se deve principalmente à dificuldade encontrada pelos cirurgiões-dentistas em trabalhar com questões contábeis.

O surgimento dos planos de saúde odontológicos e o crescente número de profissionais atuantes fizeram com que o mercado passasse a exigir uma atenção especial desses profissionais aos temas empresariais, levando-os a encarar seus consultórios não apenas como unidades de saúde bucal, mas como empresas prestadoras de serviços, com atendimento especializado, técnicas de marketing e, principalmente, gerenciamento global de custos e contabilidade. Portanto, os temas empresariais, da mesma forma que os temas técnicos da profissão, não devem ser negligenciados, devendo os cirurgiões-dentistas se dedicarem atentamente à pesquisa e à análise das estratégias empresariais, estudando-as de forma dinâmica, intercambiável e interdisciplinar.

Segundo BERNARDI (1998, p.19), numa era de incertezas e turbulências, caracterizada por mudanças profundas de paradigmas, é necessário estudar e pesquisar novos caminhos, reavaliando o *modus operandi* presente.

O que está acontecendo atualmente no Brasil é uma crescente concorrência, com tendência a uma liberdade de preços, oportunidades de menor concentração de oferta e crescente demanda por qualidade e modernidade. No entanto, os profissionais desse setor estão na contramão do mercado. Nessas condições, o mercado e a concorrência introduzem uma mudança radical no paradigma até então aceito, ou seja, hoje o preço é dado pelo mercado.

É importante despertar esses profissionais para a questão, como bem evidencia ANDRADE (1999, p.198), de que a terceirização do trabalho por eles prestados, os coloca na posição de empresários além de profissionais liberais, devendo, assim, encarar seus consultórios como uma empresa. Portanto, as empresas necessitam de informações que as auxiliem na tomada de decisões. Pode-se citar um exemplo específico da odontologia, com a análise de uma pergunta recorrente desses profissionais: “Estou obtendo lucro trabalhando em parceria com um determinado plano de saúde odontológico?”

As informações de custos têm assumido um papel de destaque nas organizações, afirma MARTINS(1996, p.10). Por isso, este trabalho tem a intenção de, ao esmiuçar a resposta a esta pergunta, subsidiar os colegas de odontologia e outros profissionais do setor de serviços que são carentes de informações, modelos, exemplos ou bibliografias que abordem o tema custos.

A necessidade de obter informações gerenciais delineou a composição deste trabalho, tendo o objetivo de desenvolver uma análise de custo pelo modelo ABC, com uma abordagem mais moderna, numa linguagem acessível, prática e objetiva, num estudo de caso gerando informações gerenciais para subsidiar importantes tomada de decisões, tais como:

- Identificar dentro da estrutura organizacional, consultório, quais os custos que compõem seus serviços.
- Mensurar a representatividade desses custos na composição do preço de venda de cada serviço.
- Analisar o impacto desta avaliação na aceitação da política adotada pelos planos de saúde.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. CONTABILIDADE NA ODONTOLOGIA

A organização contábil é fundamental, bem como alguns controles paralelos, principalmente nos gastos mais relevantes, para uma precisão da apuração dos custos. Para FALK (2001, p. 12) a informação mais detalhada sobre custos oferece maior esclarecimento sobre seu comportamento e variáveis que lhes influenciam nos diversos serviços, permitindo melhor gerenciamento dos custos em nível departamental, por procedimentos específicos e mesmo por prestador ou provedor do serviço.

É justamente na análise desses quesitos que se depara com o total despreparo os profissionais da odontologia. Uma grande parcela dos cirurgiões-dentistas utiliza, como fonte de informação para apurar seus custos e despesas, o *Desembolso* de caixa, isso se deve ao fato de esses profissionais não possuírem uma contabilidade regular e gerencial, por desconsideração, ou mesmo, por desinformação. Alguns possuem contabilidade, mas meramente para finalidades fiscais, sem explorar o seu potencial e a sua excelência tanto como ferramenta gerencial, quanto como fonte de informações. Um sistema de contabilidade de custos facilita um controle mais preciso dos mesmos para fins de diminuição ou substituição de itens mais onerosos na composição dos custos, permitindo uma melhor análise da lucratividade, do planejamento estratégico e gerencial.

FARIAS (2001, p. 405) relata que na última década tem havido um crescente interesse pelo acesso a planos de saúde odontológicos, como uma alternativa às dificuldades em relação à acessibilidade dos cidadãos a serviços qualificados de saúde bucal. O acesso a esses serviços de seguro saúde, fez com que os pacientes passassem a associar as suas expectativas quanto ao trabalho a ser realizado, aliando alta qualidade a custos reduzidos o quê exige dos profissionais da odontologia uma mudança de postura quanto à organização contábil.

2.2. CUSTOS

Para o estudo do CUSTO, é necessária uma definição de termos, haja vista a multiplicidade de entendimentos e utilização errônea dos mesmos. Muitos, genericamente consideram tudo como *Custo*; outros como *Despesa*, e assim as interpretações não facilitam o entendimento e a avaliação do que se "gasta" para produzir, administrar e vender, que são atividades diferenciadas, prejudicando a análise e, conseqüentemente, a tomada de decisões.

Por BERNARDI (1998, p.39-40), os termos são assim definidos:

Gastos: é tudo o que se desembolsa para atender às finalidades da empresa, através de atividades de produção, administração e vendas, inclusive investimentos na mesma.

Custos: é todo o gasto direcionado à produção de bens; portanto inerentes à atividade de produzir, incluindo a administração da produção.

Despesas: é todo o gasto inerente à obtenção de receitas e administração da empresa, portanto próprio das atividades de vendas e administração.

O serviço é um *produto*, quantificado e valorizado, no caso da odontologia, em horas de serviço, relatórios, pacientes atendidos, enfim, uma unidade de medida específica e apropriada a cada caso, devendo ser o sistema de custos desenvolvido adequadamente para apurar o fator.

2.3. SISTEMA DE CUSTO

É o conjunto de procedimentos que visa acumular os custos de produção de bens ou serviços, com o fito de fornecer informações gerenciais. Não depende do sistema produtivo da empresa e sim do tipo de informações e de controle que a gerência pretende obter. Diferenciando-se entre si pela natureza dos dados contábeis utilizados, podem ser

baseados em dados reais, atuais ou históricos ou baseados em dados estimados, padronizados ou predeterminados.

2.3.1. O método de custeio baseado em atividades

A metodologia de elaboração de custos conhecida como Custos Baseados em Atividades (ABC, sigla inglesa para – *Activity Based Costing*) não é uma alternativa nova de contabilidade de custos para as organizações de saúde, conforme FALK (2001, p. 45), mas que na realidade, é uma nova abordagem ou enfoque de como observar a realização das atividades dentro da instituição. Para NAKAGAWA (1995, p.9) o método vem despertando interesse junto às empresas brasileiras devido, especialmente, às preocupações com a questão da competitividade global.

Essa metodologia acredita que serviços ou produtos consomem atividades, e, depois, são essas atividades que consomem recursos para produzir um resultado, ou seja, esse método de custeio orienta-se a partir do pressuposto de que os recursos das empresas são consumidos pelas atividades nela desenvolvidas. Os produtos, por sua vez, consomem atividades. Sob essa ótica, o conjunto de atividades da empresa é o consumidor dos seus recursos e, portanto, o verdadeiro gerador dos seus gastos.

No sistema ABC, as despesas ou gastos deveriam ser separados em contas individuais e relacionados ao nível das atividades do centro de custos onde os recursos são consumidos. Essa separação de despesas inclusive deveria ser independente da quantidade total de unidades produzidas ou “vendidas” pelo centro de custos produtores de renda. A metodologia ABC pode relacionar custos com medidas de performance e/ou resultados.

Gerentes com os dados de custos ABC nas mãos têm melhores condições de conseguir eficiência em seu funcionamento organizacional, sem impactar negativamente a

qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, a metodologia ABC serve como um sistema para garantir a melhoria contínua de qualidade.

Para BRIMSON (1996, p. 41) a contabilidade por atividade muda a forma de as empresas administrarem os custos. Ela vincula os custos da empresa com as atividades. O custo do serviço é a somatória do custo de todas as atividades identificáveis baseado no consumo das atividades.

A contabilidade por atividades identifica o que a empresa faz, atribui dados de custo e desempenho às atividades e fornece à administração as informações necessárias para determinar um custo de produto correto, melhorar o processo do negócio, eliminar desperdícios (atividades que não agregam valor), identificar os geradores de custo, planejar as operações e estabelecer as estratégias do consultório. BRIMSON (1996, p. 58-60), em resumo, diz que uma empresa apenas pode melhorar quando a gerência compreende o que é feito, quão bem é feito e se contribui para os objetivos do negócio. A contabilidade por atividades melhora a rastreabilidade, e, em última análise, aumenta a responsabilidade.

Um sistema gerencial estruturado em atividades assegura que os planos sejam transmitidos para o nível em que as ações possam ser tomadas. BRIMSON (1996, p. 95). Gerenciamento por atividades consiste na organização eficaz e consistente das atividades da empresa para utilizar seus recursos da melhor forma possível, visando alcançar seus objetivos. A intenção é transformar as operações diárias, mal planejadas e determinadas externamente, em atividades orientadas a metas e sistematicamente planejadas. O gerenciamento por atividade realoca o tempo e sistematiza os métodos de trabalho para melhorar a eficácia das atividades mesmo em ambiente dinâmico. "Não importa em qual direção o vento sopra; o importante é saber colocar as velas".

OLIVEIRA (2000, p. 174-176) propõe as seguintes fases para implantação do custeio ABC:

Primeira fase - Identificação das atividades;

Segunda fase - Atribuição de custos às atividades;

Terceira fase - Identificação dos direcionadores de custos e de atividades;

Quarta fase - Atribuição dos custos aos produtos e/ou aos departamentos.

FALK (2001, p. 103- 106) coloca de maneira diferente o processo de implantação da metodologia ABC:

Primeira fase - Identificação dos recursos existentes;

Segunda fase - Identificação dos veículos de custos (atividades);

Terceira fase - Ligação dos recursos principais às atividades básicas;

Quarta fase - Desenvolvimento de um balancete com base no consumo dos recursos.

PARISOTTO (2001, p.38) descreve uma metodologia bifásica do sistema ABC:

Primeira fase - Os gastos correspondentes aos recursos consumidos são atribuídos às diversas atividades identificadas como significativas esta operação é denominada de custeio de atividades;

Segunda fase - O chamado custeio de objetos, onde os custos das atividades apurados na fase anterior são atribuídos aos produtos, serviços, clientes ou qualquer outro objeto que se pretenda custear.

Adotou-se, neste trabalho, a metodologia proposta por CHING, conforme descrito a seguir.

Identificação das atividades - Uma análise de atividades é uma ferramenta de comunicação que fornece um conjunto de informações estruturadas a respeito do que a empresa faz. É o conjunto de técnicas utilizadas para identificar as atividades significativas de uma empresa e analisar em detalhe seus custos e desempenho, sendo o coração de um sistema de gerenciamento por atividades. A definição de atividades deve proporcionar uma acurada representação, logicamente consistente e demonstrável, da totalidade da empresa, para ser útil ao processo de tomada de decisão. BRIMSON (1996, p. 98).

Para PEREZ JR. (1999, p. 228) atividade é o conjunto de tarefas necessárias para o atendimento das metas das funções. É qualquer evento necessário para o processo e que consome recursos de empresa ou da entidade.

Através da atividade, pode-se descrever de que maneira a empresa aplica seus recursos, sejam eles, pessoas, materiais, tecnologia e informações, entre outros, e também o seu tempo para alcançar seus objetivos e metas, sendo que o principal objetivo de uma atividade, é o de converter tais recursos em produtos ou serviços. NAKAGAWA (1995, p. 44), coloca as atividades como intermediárias entre a geração dos gastos e os objetos de custeio, conforme demonstrado no seguinte esquema:

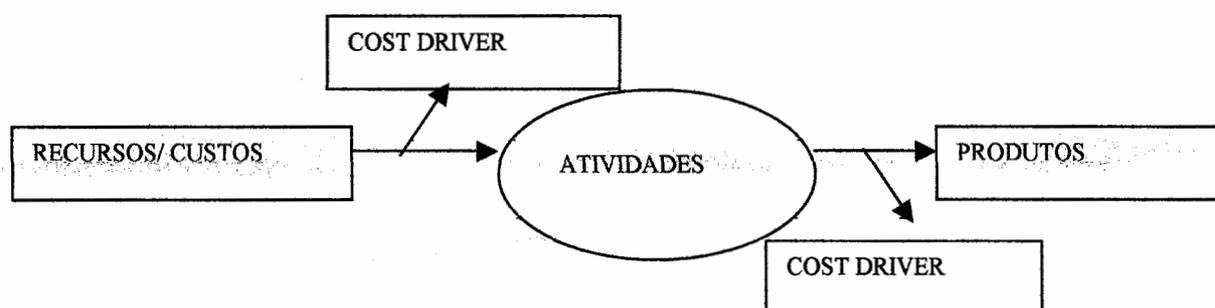


Figura 1:

Identificação dos direcionadores de custo - Pode-se definir os direcionadores de custos como sendo fatores que geram ou influenciam o nível dos gastos de uma atividade ou de um objeto de custeio. Por isso, são instrumentos de rastreamento e de qualificação dos gastos de atividades e objetos que se deseja custear. De acordo com NAKAGAWA (1994, p. 74) direcionador de custo é uma transação que determina a quantidade de trabalho (não a duração) e, através dela, o custo de uma atividade. Definindo de outra maneira, *cost driver* – é um evento ou fator causal que influencia o nível de desempenho de atividades e o consumo resultante de recursos.

Quando aplicados ao rastreamento e à atribuição de recursos às atividades, esses fatores são denominados direcionadores de custo de recursos e quando se aplicam ao rastreamento e à atribuição de atividades aos objetos de custeio, são denominados direcionadores de custo de atividades.

PEREZ JR.(1999, p.230) define:

Direcionadores de custos – “é a forma como as atividades consomem recursos. Serve para custear as atividades, demonstra a relação entre o recurso consumido e as atividades”.

Direcionadores de atividades – “é a forma como os produtos ou serviços consomem atividades. Serve para custear os produtos ou serviços, demonstra a relação entre as atividades e os produtos ou serviços”.

Oliveira (2000 p.103) descreve que direcionador de custo é o fator que determina a ocorrência de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos. Portanto, o direcionador de custo deve refletir a causa básica da atividade e, conseqüentemente, da existência de seus custos.

3- METODOLOGIA

3.1. OBJETIVO

O presente trabalho pretende abordar um método de custeio pela técnica de pesquisa, estudo de caso, o qual buscará, através da pesquisa bibliográfica pertinente ao assunto, a teoria, conceitos que determinarão as formas de alocação e definições de tipos de custos para um consultório odontológico. Utilizando os registros documentais de uma clínica odontológica real.

O objetivo geral deste trabalho é mostrar a utilidade e a viabilidade do uso da metodologia do ABC em prestadoras de serviços. É no sentido de oferecer a uma classe de profissionais a possibilidade de descobrir um programa de controle de custos para a área de prestação de serviços de saúde.

Os objetivos de um sistema viável de contabilidade de custos para um consultório odontológico serão oferecer uma metodologia para avaliar os seguintes componentes:

- Uma base comum para comunicação, negociação, planejamento e gerência entre clientes, fornecedores e, também, entre concorrentes;
- Um método de avaliação e medição de performance contra um plano de saúde com preços prefixados.

3.2. EMPRESA

Uma clínica odontológica localizada na região do bairro Batel da cidade de Curitiba, onde atuam dois cirurgiões-dentistas trabalhando em consultórios separados, e mais três funcionárias (secretária, auxiliar e faxineira). O imóvel onde se encontra esta clínica consiste de um conjunto localizado em prédio comercial com uma área de 55m² que é alugado pelos dentistas e que segue a distribuição de acordo com o desenho esquemático representado

pela figura 2. Esses ambientes denominam-se como centro de custos ou departamentos para esse trabalho:

- 1- Recepção (sala de espera com banheiro);
- 2- Escritório;
- 3- Sala de esterilização;
- 4- Consultório 1; e
- 5- Consultório 2.

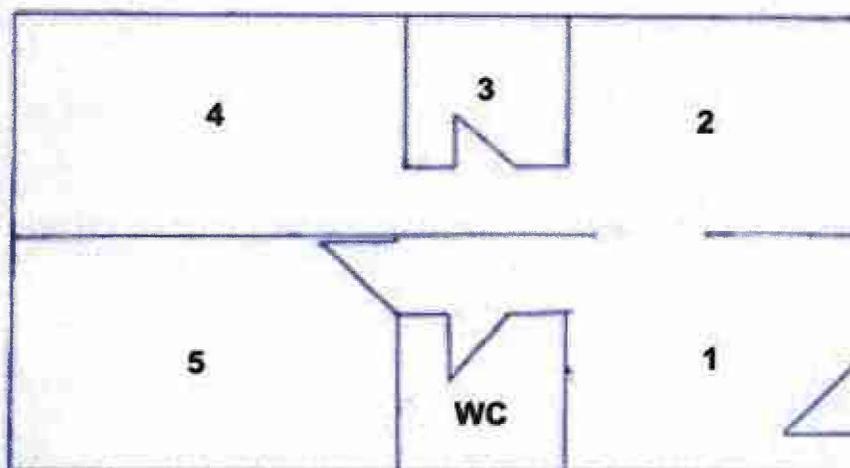


FIGURA 2:

Para se delimitar este trabalho elegeu-se apenas cinco procedimentos odontológicos para serem mensurados, como produtos ou objetos de custeio, a saber:

- 1- Exame clínico do paciente, em uma consulta de 30 minutos;
- 2- Aplicação de selante de fósulas e fissuras;

- 3- Restauração de Amálgama de prata de (1 face ou superfície dentária);
- 4- Exodontia simples; e
- 5- Endodontia de dente uniradicular.

Para a escolha destes cinco procedimentos foi levado em consideração o fato de serem esses procedimentos muito freqüentes em um consultório odontológico e no caso dos itens 2 a 5, serem representativos das diferentes áreas de atuação do cirurgião-dentista: prevenção; dentística; cirurgia e endodontia.

Desta forma, além de obter o custo desses “produtos”, pode-se avaliar as atividades básicas que consomem recursos nas áreas mais comuns da odontologia.

Atividades dos consultórios odontológicos

1- Atendimento Clínico

2- Recepção

- Agendamento das consultas;
- Confirmação das consultas;
- Cadastro inicial dos clientes;
- Arquivamento de fichas;
- Contrato de prestação de serviços; e
- Recebimento dos honorários.

3- Esterilização

- Lavagem, secagem e separação do instrumental de uso clínico;
- Embalagem desse instrumental;
- Esterilização propriamente dita, em autoclave ou estufa;
- Acondicionamento e armazenagem das embalagens estéreis.

4- Compras

- Relacionamento com fornecedores;
- Tomada de preços;
- Banco

5- Manutenção da infra-estrutura

- Assistência técnica para os equipamentos odontológicos;
- Assistência técnica de rede elétrica e telefônica;
- Assistência técnica de rede de água e esgoto.

Recursos utilizados no consultório odontológico

1- **Recursos Indiretos ou Custos Indiretos:** são aqueles que não são identificados diretamente na composição do produto sua apropriação é estabelecida através de critérios de rateio. Classificam-se em:

Instalações:

- Aluguel;
- Condomínio;
- Energia Elétrica;
- Água e Esgoto;
- Telefone;
- Manutenção do imóvel.

Infraestrutura dos consultórios:

- Tecnologia;
- Manutenção dos equipamentos.

Impostos:

- IPTU (imposto da propriedade predial e territorial urbana);
- ISS (imposto sobre serviços);

- IR (imposto de renda).

2 Recursos Diretos ou Custos Diretos: são aqueles prontamente identificados e apropriados ao produto, nos quais classificam-se:

Recursos Humanos ou Mão de obra Direta: salários, gratificações, férias, 13º salário, contribuição previdenciária, FGTS, indenizações, e outros gastos relacionados ao pagamento da mão de obra dos seguintes profissionais:

- Cirurgiões-dentistas;
- Secretária;
- Auxiliar;
- Faxineira.

Material de Consumo ou Material Direto: matéria prima, material secundário, embalagem:

- Escritório;
- Limpeza;
- Atendimento clínico.

3.3. DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO

Como já mencionado anteriormente, este trabalho baseou-se na metodologia proposta por CHING (1997, p.41), para quem ABC é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como essas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos como mostrado na figura 3.



FIGURA 3:

A implantação desse método abrange quatro fases, que serão desenvolvidas separadamente a seguir.

3.3.1 Levantamento das atividades relevantes dos departamentos

Este item está demonstrado na tabela 1, a seguir.

TABELA 1:

Centro de custos	Atividades dos consultórios odontológicos
Recepção (8m ²) W.C. (4m ²)	<ul style="list-style-type: none"> - agendamento - confirmação das consultas - cadastro inicial do cliente - arquivamento de fichas - manutenção da infra estrutura
Esterilização (4m ²)	<ul style="list-style-type: none"> - lavagem - embalagem - autoclavagem/ tempo da estufa - manutenção da infra estrutura
Escritório (8m ²)	<ul style="list-style-type: none"> - compras material - pagamentos - contratos e recebimento - informática - banco - manutenção da infra estrutura
Consultórios 1 e 2 cada com (15m ²)	<ul style="list-style-type: none"> - atendimento clínico (60 min.) - manutenção da infra estrutura - tecnologia

3.3.2. Identificação dos direcionadores de recursos

Este item está demonstrado na tabela 2, a seguir.

TABELA 2:

Atividades dos consultórios odontológicos	Recursos Utilizados	Direcionadores de recursos
1- Atendimento clínico *(30 min.)	funcionários infra-estrutura água/luz telefone recurso direto (MP)	%/tempo dedicado %/m ² utilizado %/m ² utilizado %/ tempo utilizado valor (R\$)nota fiscal
2- Recepção - agendamento - confirmação das consultas - cadastro inicial do cliente - arquivamento de fichas	funcionário água/luz telefone recurso direto (MP) infra-estrutura	%/tempo dedicado %/m ² %/ tempo utilizado valor (R\$)nota fiscal %/m ² utilizado
3- Esterilização - lavagem - embalagem - autoclavagem/ tempo da estufa	funcionário água/luz recurso direto (MP) infra-estrutura	%/tempo dedicado %/m ² valor (R\$)nota fiscal %/m ² utilizado
4- Compras	funcionário recurso direto (MP) telefone infra-estrutura	%/tempo dedicado valor (R\$)nota fiscal %/ tempo utilizado %/m ² utilizado
5- Contrato e Recebimento - informática - banco	Funcionários recurso direto (MP) imposto (IR e ISS)	%/tempo dedicado valor (R\$)nota fiscal % valor mensal
6- Manutenção da infra-estrutura - gastos mensal - limpeza - tecnologia	Funcionários recurso direto (MP)	%/tempo dedicado valor (R\$)nota fiscal

3.3.3. Identificação dos direcionadores de atividades

Este item está demonstrado na tabela 3, a seguir.

TABELA 3:

Produtos	Atividades Utilizadas	Direcionadores das atividades
Exame Clínica (60') Selante Restauração de amalgama Exodontia Endodontia monoradicular	Recepção Prestar atendimento ao cliente Manter a infra estrutura do cons. Esterilização do material Compras Contrato e recebimento	n ° de clientes ou valor da hora clínica

3.3.4. Atribuição dos custos aos produtos e/ou aos departamentos

Uma vez conhecidos os custos das atividades, esta quarta fase consiste na atribuição desses custos aos produtos e/ou aos departamentos as utilizam, como demonstrado no item 3.4.2

3.4. RESULTADOS

3.4.1. Atribuição dos custos às atividades

Os valores utilizados para a atribuição dos custos às atividades foram extraídos da contabilidade do mês de julho de 2003 e estão representados nas tabelas de identificação

dos direcionadores de custos, conforme demonstrado à seguir, sendo que a primeira delas mostra os valores percentuais, e a segunda se refere ao custo em reais.

TABELA 4:

Centro de custos	Recursos Indiretos	Recursos Diretos
Recepção (8m ²) W.C. (4m ²)	Aluguel 21,82% Condomínio 21,82% Copel 21,82% Telefone 80% Sanepar 10,50% IPTU 21,82% Informática 50% Manutenção 21,82%	Secretária 100% salário+ encargos Faxineira 21,82% salário Material de escritório 100% Material de limpeza 21,82%
Esterilização (4m ²)	Aluguel 7,27% Condomínio 7,27% Copel 7,27% Sanepar 10,50% IPTU 7,27% Manutenção 7,27%	Auxiliar 30% salário+ encargos Faxineira 7,27% salário Material de embalagem 100% Material de limpeza 7,27%
Escritório (8m ²)	Aluguel 14,55% Condomínio 14,55% Copel 14,55% Telefone 15% IPTU 14,55% IR 100% Informática 50% Manutenção 14,55%	Auxiliar 10% salário+ encargos Faxineira 14,55% salário Dentista 1 100% remuneração Dentista 2 100% remuneração Material de limpeza 14,55% Material de escritório 100%
Consultórios 1 e 2 cada com (15m ²)	Aluguel 56,36% Condomínio 56,36% Copel 56,36% Telefone 5% Sanepar 78,90% IPTU 56,36% ISS 100% Manutenção 56,36%	Auxiliar 60% salário+ encargos Faxineira 56,36% salário Material de limpeza 56,36% Material de consumo 100%

TABELA 5:

Centro de custos	Recursos Indiretos		Recursos Diretos	
	Total	R\$ 1.389,64	Total	R\$ 4.473,57
Recepção (8m ²) W.C. (4m ²)	Aluguel	R\$ 146,19	Secretária R\$599,48 salário+ encargos	
	Condomínio	R\$ 54,55	Faxineira R\$ 29,16	
	Copel	R\$ 13,10	Material de escritório R\$ 11,00	
	Telefone	R\$ 88,00	Material de limpeza R\$ 14,62	
	Sanepar	R\$ 6,60		
	IPTU	R\$ 2,18		
	Informática	R\$ 25,00		
	Manutenção	R\$ 21,80		
	Total	R\$ 357,42	Total	R\$ 654,26
Esterilização (4m ²)	Aluguel	R\$ 48,70	Auxiliar R\$ 202,14 salário+ encargos	
	Condomínio	R\$ 18,17	Faxineira R\$ 9,68	
	Copel	R\$ 4,36	Material de embalagem R\$ 42,00	
	Sanepar	R\$ 6,60	Material de limpeza R\$ 4,87	
	IPTU	R\$ 0,73		
	Manutenção	R\$ 7,27		
	Total	R\$ 85,83	Total	R\$ 258,69
Escritório (8m ²)	Aluguel	R\$ 97,48	Auxiliar R\$ 67,38 salário+ encargos	
	Condomínio	R\$ 36,37	Faxineira R\$ 19,40	
	Copel	R\$ 8,73	Dentista 1 R\$ 1200,00	
	Telefone	R\$ 16,50	Dentista 2 R\$ 1200,00	
	IPTU	R\$ 1,45	Material de limpeza R\$ 9,75	
	IR	R\$ 35,00	Material de escritório R\$ 27,00	
	Informática	R\$ 25,00		
	Manutenção	R\$ 14,55		
	Total	R\$ 235,08	Total	R\$ 2.523,53
Consultórios 1 e 2 cada com (15m ²)	Aluguel	R\$ 377,61	Auxiliar R\$ 404,28 salário+ encargos	
	Condomínio	R\$ 141,00	Faxineira R\$ 75,05	
	Copel	R\$ 33,82	Material de limpeza R\$ 37,76	
	Telefone	R\$ 5,50	Material de consumo R\$ 520,00	
	Sanepar	R\$ 49,71		
	IPTU	R\$ 5,64		
	ISS	R\$ 41,67		
	Manutenção	R\$ 56,36		
	Total	R\$ 711,31	Total	R\$ 1.037,09

3.4.2. Atribuição dos custos aos produtos

Neste trabalho a atribuição dos custos aos produtos foi executada utilizando dois diferentes direcionadores de atividades: o primeiro através do valor da hora clínica e o segundo pelo número de pacientes atendidos, conforme mostrado, respectivamente, nas duas tabelas a seguir. Estas tabelas também fazem a comparação dos custos obtidos para esse consultório em particular com os valores referentes à tabela Valores Referenciais para Convênios e Credenciamentos – VRCC, publicada no Diário Oficial da União em 24 de janeiro de 2002.

TABELAS 6 E 7:

Produtos	Direcionadores das atividades			
	valor da hora clínica			VRCC
	custo/h.trabalho (160h.)		Total	
		MP		
Exame Clínica (60')	R\$ 36,65	R\$0,00	R\$36,65	R\$33,14
Selante	R\$ 36,65	R\$1,75	R\$38,40	R\$24,72
Rest. de amalgama	R\$ 36,65	R\$2,22	R\$38,87	R\$32,40
Exodontia	R\$ 36,65	R\$2,52	R\$39,17	R\$46,94
Endodontia monoradicular	R\$ 36,65	R\$4,21	R\$40,86	R\$116,66

Produtos	Direcionadores das atividades			
	número de clientes atendidos			VRCC
	custo/nº de clientes (200.)		Total	
		MP		
Exame Clínica (60')	R\$ 29,32	R\$0,00	R\$29,32	R\$33,14
Selante	R\$ 29,32	R\$1,75	R\$31,07	R\$24,72
Rest. de amalgama	R\$ 29,32	R\$2,22	R\$31,54	R\$32,40
Exodontia	R\$ 29,32	R\$2,52	R\$31,84	R\$46,94
Endodontia monoradicular	R\$ 29,32	R\$4,21	R\$33,53	R\$116,66

4. CONCLUSÃO

È fato que o cenário no qual os profissionais prestadores de serviços estão inseridos, principalmente pela acirrada competição mercadológica, impele esses profissionais a uma constante renovação tecnológica, tática e estratégica. Logo, um adequado sistema de informações que utilize técnicas apropriadas é elemento-chave para a manutenção da competitividade dos consultórios que pretendem obter sucesso.

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo do método de custeio ABC, dando ênfase ao setor de odontologia, tendo em vista o escasso material nesse segmento e as dificuldades desses profissionais em mensurar seus custos.

É unânime entre os autores consultados que, de posse de informações de custos mais precisas, as chances de se construir e implementar uma estratégia viável e mais lucrativa é maior.

Com o ABC, certamente as empresas de serviços estarão preparadas para competir no mercado em vantagens de condições, pois esse método oferece informações de custos mais precisas sobre as atividades e processos de negócios. Oferece também informações sobre serviços e clientes. Desta forma, a análise comparativa entre os custos obtidos pelo consultório para a execução dos serviços e o valor pago por planos de saúde (de acordo com a VRCC), demonstra claramente que o referido consultório está operando com prejuízo.

Salienta-se, portanto, a importância da metodologia ABC no processo de tomada de decisão, pois fica claramente evidenciado que este método foi extremamente eficaz para a elaboração dos custos reais do consultório, facilitando a comparação com os honorários recebidos.

Conforme mencionado anteriormente, acredita-se que o sucesso é dependente de decisões tomadas com o uso de informações claras e precisas, mas é necessário lembrar que a metodologia ABC não é a única ferramenta de gestão. Porém, como a idéia básica do método ABC é de que os recursos são consumidos pelas atividades e que os produtos se

utilizam dessas atividades, fica mais claramente identificável o custo da atividade, sendo, portanto o método mais eficaz para o estudo comparativo da relação custo/benefício de cada uma das atividades do processo.

Acredita-se que este trabalho realmente contribui, de diferentes maneiras, àquelas pessoas que buscam subsídios para a tomada de custos e se salienta a importância de se buscar novos conhecimentos em áreas diversas daquela da formação acadêmica inicial.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Marcelo de. A Revolução Silenciosa. **Revista da Associação Brasileira de Odontologia**, Vol.VII (n.º 4):198-201, 1999.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e Formação de Preços**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1998, 355.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1996, 229.

CHING, Hong Yult. **Gestão baseada em custeio por atividades ABM – Activity based management**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1997, 146.

FALK, James Anthony. **Gestão de Custos para Hospitais**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2001, 163.

FARIAS, Luís Otávio. Estratégias Individuais de proteção à saúde: um estudo da adesão ao sistema de saúde complementar. **Ciência e Saúde Coletiva**, Vol.6 (n.º 2): 405-416, São Paulo, 2001.

FERNANDES, Melânia Teixeira. A “descoberta” da boca. **Revista ABO-Nacional**, Vol.9 (n.º 1): 6-8, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1996.

LACAZ, Francisco Antonio de Castro. O sujeito na saúde coletiva e pós-modernismo. **Ciência e Saúde Coletiva**, Vol.6 (n.º 1): 233-242 São Paulo 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1996.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1994, 95.

PEREZ JR., José Hernandez, OLIVEIRA, Luís Martins, COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1999, 312.

OLIVEIRA, Luís Martins, PEREZ JR, José Hernandez. **Contabilidade de Custos para Não Contadores**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2000, 278.