

Custos da administração: estudo de uma cooperativa de prestação de serviços médicos

Marguit Neumann Gonçalves (UEM) - marguitn26@gmail.com

Iasmini Magnes Turci Borges (UEM) - iasminiborges@gmail.com

Neuza Corte de Oliveira (UEM) - ncoliveira@uem.br

Roberto Rivelino Martins Ribeiro (UEM) - rivamga@hotmail.com

Kerla Mattiello (UEM) - m_kerla@hotmail.com

Resumo:

A prestação de serviços é um dos setores da economia que está em constante crescimento, mas que, assim como outros setores, está inserida em um ambiente de alta competitividade. Sendo assim, quanto maior for o controle sobre os gastos mais competitiva a empresa torna-se no mercado. Diante disso, o presente estudo aborda a formação do custo e os conceitos aplicados às atividades de prestação de serviços tendo como objeto de estudo todo o departamento da administração de uma cooperativa de serviços médicos. A questão de pesquisa que norteia o presente estudo é: Como apurar os custos da administração de uma cooperativa de prestação de serviços médicos, e qual o impacto ao usar estas informações para a tomada de decisão? Assim, o objetivo do estudo consiste em apurar os custos da administração na prestação de serviços médicos dos Serviços Próprios. Para tanto, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva quanto aos objetivos, tem caráter de pesquisa mista e pesquisa bibliográfica e documental quanto aos procedimentos, e por fim estudo de caso. Os resultados revelam que 94% do total dos gastos administrativos da cooperativa estão alocados no Plano de Saúde e 6% nos Serviços Próprios. A vantagem de ter esta informação gira em torno da contabilidade gerencial, pois os dados podem ser utilizados juntamente com outras informações relacionadas aos serviços próprios, para analisar o quanto a cooperativa está tendo de “economia” por estar proporcionando aos seus clientes o atendimento nos serviços próprios, ao invés de contratar serviços de terceiros.

Palavras-chave: *Custos da administração; Prestação de serviços médicos; Cooperativa.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Custos da administração: estudo de uma cooperativa de prestação de serviços médicos

Resumo

A prestação de serviços é um dos setores da economia que está em constante crescimento, mas que, assim como outros setores, está inserida em um ambiente de alta competitividade. Sendo assim, quanto maior for o controle sobre os gastos mais competitiva a empresa torna-se no mercado. Diante disso, o presente estudo aborda a formação do custo e os conceitos aplicados às atividades de prestação de serviços tendo como objeto de estudo todo o departamento da administração de uma cooperativa de serviços médicos. A questão de pesquisa que norteia o presente estudo é: Como apurar os custos da administração de uma cooperativa de prestação de serviços médicos, e qual o impacto ao usar estas informações para a tomada de decisão? Assim, o objetivo do estudo consiste em apurar os custos da administração na prestação de serviços médicos dos Serviços Próprios. Para tanto, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva quanto aos objetivos, tem caráter de pesquisa mista e pesquisa bibliográfica e documental quanto aos procedimentos, e por fim estudo de caso. Os resultados revelam que 94% do total dos gastos administrativos da cooperativa estão alocados no Plano de Saúde e 6% nos Serviços Próprios. A vantagem de ter esta informação gira em torno da contabilidade gerencial, pois os dados podem ser utilizados juntamente com outras informações relacionadas aos serviços próprios, para analisar o quanto a cooperativa está tendo de “economia” por estar proporcionando aos seus clientes o atendimento nos serviços próprios, ao invés de contratar serviços de terceiros.

Palavras-Chave: Custos da administração; Prestação de serviços médicos; Cooperativa.

Área temática: 2. Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 Introdução

Desde o surgimento da contabilidade, o homem vem se beneficiando desta ciência que, com o passar dos tempos está evoluindo, e tornando-se cada vez mais aplicada nas empresas. Principalmente na área gerencial, a informação contábil é fundamental para a tomada de decisão dos gestores, o controle total sobre o seu patrimônio, as suas mudanças e as constantes evoluções.

Com a revolução industrial surgiu a contabilidade de custos para auxiliar os empresários, administradores e demais usuários das informações contábeis a identificar o real custo dos produtos industriais, bem como, prestar auxílio na redução dos custos em suas empresas e a melhor aplicação da matéria-prima e de materiais secundários, para evitar desperdício. Além de ser uma ferramenta de auxílio no controle dos custos dos produtos ou da prestação de serviços, a contabilidade de custos tem apresentado um crescente auxílio no controle e projeção dos gastos, visando apresentar informações mais amplas sobre o processo produtivo.

Após o surgimento da contabilidade de custos, inicialmente voltada aos custos dos produtos industrializados, emerge essa mesma necessidade de apuração dos custos em outro setor da economia, a saber, o setor de serviços. Segundo Hansen e Mowen (2001), a prestação de serviços é responsável pela movimentação de quase três quartos da economia. Para tanto, a utilização das informações contábeis por este setor surge devido o aumento da concorrência e da necessidade de planejamento, controle e tomada de decisão. Hansen e Mowen (2001),

ressaltam que com o crescimento da necessidade de informação, aumenta-se também a utilização da gestão de custos em toda empresa.

Para Kaplan e Cooper (1998), o ambiente das empresas de prestação de serviços, tornou-se mais exigente devido ao crescimento da competitividade, no período que se estende as duas últimas décadas do século XX. Para os autores, os administradores e gerentes das empresas deste setor, precisam de informações referentes aos custos dos serviços prestados para conseguirem uma melhor qualidade, pontualidade e eficiência das suas atividades. Além disso, pode-se ter um conhecimento mais exato do custo e da lucratividade de cada um de seus serviços.

A prestação de serviços é um dos setores da economia que está em constante crescimento, mas que, assim como outros setores, está inserida num ambiente de alta competitividade. Sendo assim, quanto maior for o controle sobre os gastos mais competitiva a empresa torna-se no mercado.

Diante disso, o presente estudo aborda a formação do custo e os conceitos aplicados às atividades de prestadoras de serviços. Para tanto, o objeto de estudo é o departamento da administração de uma cooperativa de serviços médicos, na parte ligada aos serviços próprios. Nessa cooperativa, os custos incorridos, especificamente na administração dos Serviços Próprios, não são conhecidos e o seu controle é feito somente no serviço final e não na administração desta prestação de serviço.

Para tanto, a questão de pesquisa que norteia o presente estudo é: Como apurar os custos da administração de uma cooperativa de prestação de serviços médicos, e qual o impacto ao usar estas informações para a tomada de decisão? A partir do questionamento estabelecido, o objetivo do estudo consiste em apurar os custos da administração na prestação de serviços médicos dos Serviços Próprios. A cooperativa objeto desse estudo atua no ramo de Prestação de Serviços Médicos tendo como domicílio a cidade de Maringá, estado do Paraná.

Este trabalho está organizado em 4 seções além desta introdução. A segunda seção aborda a revisão de literatura para fundamentar o caso analisado. A terceira seção apresenta a metodologia do trabalho, com vistas a deixar clara a forma como foi realizada a pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa e suas análises. Por fim, apresenta as considerações finais do estudo, de forma a responder a problemática e ao objetivo proposto.

2 Fundamentação teórica

2.1 Custos na prestação de serviços

Para Hansen e Mowen (2001, p. 31), “as características singulares das empresas de serviços requerem uma extensão e adaptação da gestão de custos às suas circunstâncias singulares”. Assim, suprir corretamente a demanda por informações do setor de prestação de serviços exige uma adaptação da forma como é feita a gestão dos custos. Mesmo nos principais gastos, como a mão de obra e os custos indiretos, a prestação de serviços diferencia-se da produção por três características: intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade. Na definição de Hansen e Mowen, (2001, p. 65):

Intangibilidade significa que compradores dos serviços não conseguem ver, sentir, ouvir ou saborear um serviço antes deste ser comprado. Assim, os serviços são produtos intangíveis. Perecibilidade significa que os produtos não podem ser armazenados (existem poucos casos, muito raros, em que produtos tangíveis não possam ser estocados). E, finalmente, inseparabilidade significa que os produtores de serviços e compradores de serviços normalmente precisam estar em contato direto para uma troca poder ocorrer.

A prestação de serviços, pelas especificidades que apresenta em relação ao processo produtivo industrial, requer uma gestão de custos também diferenciada. Um ponto notado

dessa diferenciação e citado por Hansen e Mowen (2001) é em relação ao inventário, visto que a prestação de serviços não possui forma para ser estocado e a maneira como se manuseiam os custos torna-se mais complexa. O quadro 1 apresenta as características das empresas prestadoras de serviços e suas interfaces com o sistema de gestão de custos e seu relacionamento com os negócios.

Características	Relacionamento com os Negócios	Impacto no Sistema de Gestão de Custos
Intangibilidade	Serviços não podem ser estocados Serviços não podem ser protegidos por meio de patentes Serviços não podem ser prontamente mostrados ou comunicados É difícil estabelecer um preço	Não existem contas de estoque Há um forte código de ética Os custos devem estar relacionados com toda a organização
Inseparabilidade	O consumidor está envolvido na produção Outros consumidores estão envolvidos na produção É difícil a produção em massa centralizada dos serviços	Os custos são contabilizados pelo tipo de cliente Deve-se gerar um sistema para encorajar a consistência na qualidade
Heterogeneidade	Padronização e controle de qualidade são difíceis	É necessária uma forte abordagem de sistemas A medida da produtividade contínua TQM é fundamental (Gestão da Qualidade Total)
Percibilidade	Os benefícios dos serviços vencem rapidamente Os serviços podem ser repetidos frequentemente para um cliente	Não existem estoques É preciso haver um sistema padronizado para lidar com clientes que retornam

Fonte: Hansen e Mowen (2010, p. 145)

Quadro 1: Características das empresas de serviços e suas interfaces com o sistema de gestão de custos

Para Giansesi (1994, p.30), “gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens”, porém, mais relevante do que compreender que esta diferença existe, é ter a compreensão de que estas diferenças existem e quais são estas diferenças. Para o mesmo autor é necessário que tais especificidades estejam sempre presentes na forma de pensar do gerente, e que as mesmas devem influenciar as suas decisões do dia-a-dia.

Assim sendo, a gestão de custos é uma ferramenta de enorme utilidade em qualquer ramo de atividade, podendo ser maleável as mudanças contínuas de um processo de produção ou na utilização de processos e custeios padronizados na prestação de serviços, que segundo Hansen e Mowen (2001), é de natureza repetitiva.

2.2 Métodos dos centros de custos ou RKW - *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*

Diante das diversas necessidades de informações sobre os custos dos produtos e serviços, foram surgindo diferentes metodologias referente as formas de custeamento. Os métodos de custeio mais conhecidos e estudados são: o custeio por absorção, o custeio variável e custeio ABC. No método de custeio por absorção, todos os gastos e esforços utilizados na produção de bens ou na prestação de serviços, são distribuídos para todos os

produtos finais. Já no segundo método citado, o método do custeio variável, são considerados como custos somente os gastos ligados diretamente ao produto, sendo os outros gastos considerados como despesa. E no último método, o custeio ABC, ou custeio baseado em atividades, é tratado em algumas situações como aprofundamento do método de custeio por absorção, trata-se de primeiro alocar os custos as atividades ligadas a produção ou prestação de serviço, e somente depois, atribuir os custos das atividades ao produto ou serviço.

Um método de custeio mais recentemente estudado e utilizado é o método dos centros de custos ou RKW. Tem sua origem na Europa, por volta do início do século XX. Para Bornia (2010), este método apenas manipula os dados referentes aos custos indiretos e sua principal característica consiste na divisão da organização em “centro de custos”. Bornia (2010) apresenta uma visão clara de como devem ser classificados os centros de custos, além das características de serem diretos ou indiretos. Quando se trata de um centro direto, entende-se que o mesmo trabalha diretamente com o produto. Já os centros indiretos, prestam ou servem de apoio aos centros diretos. Assim, de uma forma lógica e possivelmente mais fácil, os custos dos centros indiretos são rateados para os diretos e logo mais para os produtos ou serviços. A maneira sistemática desse método, para Bornia (2010, p. 88), vem a ser que “os custos são alocados aos centros, por meio de bases de distribuição e, depois, repassados aos produtos por unidades de trabalho”.

As etapas a serem seguidas nesse método, visando um bom e eficiente custeio, seguem em ordem cronológica. Primeiramente se faz a separação dos custos em itens. Separadamente se faz um estudo para poder ter a divisão da empresa em centros de custos. A próxima etapa consiste em se relacionar os dois primeiros passos. Faz-se então a identificação dos custos com os centros o que é chamado também de distribuição primária. Na etapa seguinte, também chamada como distribuição secundária, tem-se a distribuição dos centros indiretos para os considerados centros diretos. E por fim, na etapa de distribuição final, distribuem-se os custos dos centros diretos aos produtos ou serviços (BORNIA, 2010).

É importante lembrar que as etapas discriminadas fazem parte da alocação dos custos aos produtos, porém, como ressalta Bornia (2010), existem situações nas quais o objetivo principal do método de custeio, é o controle dos custos e o apoio ao planejamento ou apoio gerencial na tomada de decisão. Nestes casos, a identificação dos custos com os centros já produz os relatórios de informações desejadas pelos gestores.

No que se refere as vantagens e desvantagens desse método, Abbas et al (2012) destaca que a vantagem do custeio RKW é que ele trabalha com todos os custos incorridos na empresa, gera informações mais consistentes e conservadoras, e também a formação de preços tendo como pilar o “pior custo”. Já como desvantagens Abbas et al (2012, p.5), destacam que:

o método das secções homogêneas pode levar a decisões equivocadas por não distinguir custos fixos dos custos variáveis. Também existe arbitrariedade dos critérios de rateio dos gastos indiretos, apesar de sugerir o rastreamento de maneira mais realista possível, além disso, apresenta algumas dificuldades de aplicação, como encontrar o custo do produto no cotidiano e encontrar as despesas operacionais diárias unitárias.

Além disso, esse método também tem como desvantagem, a condição de não ser aceito pela legislação.

Diante do exposto, o sistema de custeio que foi utilizado no presente estudo, foi o método dos centros de custos ou RKW, pois este método aloca aos centros, os custos e as despesas ou gastos. Outro ponto para a utilização deste sistema de custeio foi o fato de ter a empresa separa em centros de custos primários, secundários e finais, dando assim uma cadeia para se realizar os rateios.

Dado o embasamento teórico da pesquisa, são abordados na próxima seção os procedimentos metodológicos utilizados.

3 Procedimentos metodológicos

A metodologia é o conjunto de diferentes técnicas ou métodos, formas ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento (ANDRADE, 2010). O método é a forma na qual a pesquisa é guiada até seu objetivo. Todo trabalho acadêmico deve ser elaborado e apresentado de acordo com padrões que têm relação desde seu aspecto visual, até seu conteúdo. A seguir, são abordadas as diferentes classificações metodológicas de acordo com as características de cada processo a ser desenvolvido.

O presente estudo, quanto aos seus procedimentos metodológicos, segundo Gil (2010 a) e Andrade (2010), tem caráter exploratório e descritivo, pois buscou aprofundar e utilizar os conceitos da contabilidade de custos direcionados a prestação de serviços, buscando atender ao objetivo geral do trabalho, que propõe apurar os custos da administração. Diante da carência de estudos nesta área, o presente estudo tem caráter exploratório, por ser realizado em uma área pouco explorada. No âmbito descritivo, a pesquisa busca observar e analisar os fatos sem interferir neles. A pesquisa está direcionada a estudar e descrever as características do objeto de estudo podendo fazer relações com o estudo e o objetivo proposto.

Tem também como caráter a pesquisa aplicada (VERGARA, 2010; CÁS, 2008), pois a mesma foi realizada em uma cooperativa de trabalho médico, na forma de estudo de caso, permitindo assim estabelecer uma relação teoria-prática sobre o objeto de estudo que se encontra no universo empírico. Apresenta caráter de pesquisa mista, visto que buscou não somente manusear os dados e torna-los de uma forma estaticamente visível, mas também, fazer análises e recomendações já que ambas não são mutuamente excludentes.

De forma geral, este estudo tem diversos métodos de procedimento (GIL, 2010 a), sendo eles: a pesquisa bibliográfica, pois esta parte é responsável por dar ao trabalho seu embasamento teórico; pesquisa documental, visto que os dados coletados tem sua fonte em documentos resultantes da movimentação da empresa; e por fim, estudo de caso, pois concentrou-se em um único caso e objetivo, visando se ter um conhecimento amplo e detalhado das informações estudadas.

Adotará o método indutivo, pois parte de fatos particulares, que são os vários custos e despesas com a administração dos serviços próprios, para se chegar a uma conclusão geral, sugerindo um método de custeio para se utilizar, com o intuito de se separar os gastos direcionados aos serviços próprios, dos de serviços de terceiros, podendo esta ser aplicada a todos os fatos comuns ao estudado.

Ainda, o estudo foi realizado no ambiente da pesquisa de campo (CÁS, 2008 e ANDRADE, 2010), pois seus dados foram coletados no âmbito em os fenômenos ou fatos ocorrem, e também tem essa característica, pois não há maneira de se interferir no objeto de estudo. Além disto, o presente estudo buscou as causas e os efeitos, para assim, poder chegar há uma forma de análise aplicável a determinada situação.

O estudo foi realizado durante o segundo semestre de 2012. Foi desenvolvido em uma cooperativa que atua no ramo de Prestação de Serviços Médicos, tendo como domicílio a cidade de Maringá, estado do Paraná. Os dados referem-se ao ano de 2011 de forma que se permita inferir projeções para 2013.

4 Resultados da pesquisa e análise

Todos os dados aqui apresentados, foram coletados junto à Cooperativa de Trabalho Médico e compreendem aspectos relacionados aos gastos com a administração, identificação dos centros de custos, agrupamento de gastos de acordo com cada centro de custo e as formas e critérios de rateio utilizados para cada centro.

4.1 Apresentação da organização objeto de estudo

A Cooperativa de Trabalho Médico objeto deste estudo, está situada na cidade de Maringá - PR. O ramo de atividade no qual opera é o de plano de assistência à saúde. Foi fundada em 05 de agosto de 1982 e conta, atualmente, com um quadro de aproximadamente 800 médicos cooperados, cerca de 154 mil clientes e 500 colaboradores. Seu Capital Social é formado por cotas iguais a todos os cooperados, apenas com valores diferentes decorrentes de reajustes e correções sofridas ao longo dos anos.

Hoje a Cooperativa de Trabalho Médico mantém convênio com 30 hospitais, 30 laboratórios e 60 clínicas credenciadas. Possui em seus serviços próprios, clínica de fonoaudiologia, fisioterapia, psicologia e nutrição exclusiva para os usuários. Conta ainda, com serviços de Atendimento Domiciliar, Centro de Oncologia, SOS Socorro, programas de Medicina Preventiva e Pronto-atendimento.

Além de Maringá, a área de abrangência da cooperativa estende-se aos municípios de Ângulo, Astorga, Atalaia, Dr. Camargo, Floraí, Floresta, Flórida, Iguaçu, Itambé, Ivatuba, Lobato, Mandaguaçu, Mandaguari, Marialva, Munhoz de Melo, Nova Esperança, Ourizona, Paiçandu, Presidente Castelo Branco, Sarandi, Santa Fé, São Jorge do Ivaí, São Carlos do Ivaí e Uniflor.

A entidade tem por filosofia, bom serviço a preço acessível que é praticada para proporcionar, tanto ao usuário quanto ao médico cooperado, satisfação, comodidade e confiança, restaurando a imagem do profissional médico, tão desgastada pelo atendimento público. Os médicos que solicitam ingressar na cooperativa passam por treinamentos sobre Cooperativismo, para entenderem melhor sobre a organização da entidade e sua relação de direitos e deveres perante a mesma.

No tocante a Responsabilidade Social, a empresa investe na disponibilização de serviços de incentivo a atividade física, cuidados com a saúde, e a proteção ao meio ambiente, sendo feito trabalho de conscientização de reciclagem e gincana socioambiental com os colaboradores. Desde 2003, a Cooperativa de Trabalho Médico é reconhecida com o Selo de Responsabilidade Social por promover ações socialmente responsáveis na sua gestão.

A entidade investe em cursos e treinamentos nas mais diversas áreas, para capacitação dos colaboradores, para a melhoria e aperfeiçoamento de processos. Investe também em tecnologias de informação e em *softwares* que são desenvolvidos especialmente para a sua atividade desde programas de cadastramento de planos, contratos e clientes, até programas que auxiliam no controle e na geração de informações de apoio a tomada de decisões dos gestores, dentre os quais estão: Biomeek (sistema operacional para faturamento de produção, relatórios operacionais, entre outras funções), Microsiga (sistema TOTV's utilizado pelos departamentos de compras, departamento pessoal, financeiro, contabilidade, entre outros, têm funções como o procedimento contábil e financeiro, emissão relatórios gerenciais e operacionais, dentre outros), DW (sistema exclusivo para emissão de relatórios) e Tasy (utilizado pelo operacional do pronto atendimento).

A Cooperativa de Trabalho Médico está subordinada administrativamente e tecnicamente a Agência Nacional de Saúde (ANS). Dentro da sua estrutura organizacional há cinco gerências que englobam os demais setores, são elas: Gerência recursos próprios, Gerência administrativa, Gerência de saúde, Gerência de mercado e Gerência financeira.

Todas as gerências estão ligadas diretamente com a Diretoria executiva. A Gerência de recursos próprios tem como função administrar todas as funcionalidades dos quesitos relacionados aos serviços próprios da cooperativa. Estes serviços compreendem o Pronto Atendimento, SOS Socorro, Atendimento Domiciliar, Clínicas de Fisioterapia, Fonoaudiologia, Psicologia e Nutrição.

A Gerência administrativa é responsável por dar apoio logístico para o funcionamento da entidade. Tendo como funções as atividades relacionadas com departamento pessoal, compras e diversos setores que auxiliam na base de funcionamento da cooperativa.

A Gerência de saúde é responsável pela padronização e execução dos pagamentos de cooperados e prestadores. Tendo esta como algumas funções, a liberação e auditoria de materiais utilizados em procedimentos dos usuários, e o encaminhamento para a realização do pagamentos dos mesmos.

A Gerência de mercado é responsável pelo planejamento e estratégias de vendas, publicidade e propaganda. Algumas de suas funções são o repasse de informações e pesquisas sobre o mercado, para auxílio da diretoria em novos planejamentos estratégicos, também tem como função todas as atividades relacionadas ao *marketing* e publicidade e propaganda da cooperativa.

A última gerência apresentada, mas não menos importante, é a Gerência financeira que é responsável pelo planejamento e administração do fluxo de caixa da cooperativa. Responsável por todas as funções relacionadas com a área financeira, a área de faturamento e também com a área do cadastro.

4.2 Sistematização dos custos da cooperativa

Como o objetivo do presente estudo consiste em apurar os custos da administração na prestação de serviços médicos dos Serviços Próprios, foi utilizado o processo de alocação dos custos que envolve o método de custeio RKW em que os centros de custos são divididos em primários, secundários e finais, fazendo assim uma cadeia nos quais os primários são alocados aos secundários e destes para os finais. Porém, no caso estudado, tem-se algumas particularidades, sendo que os centros de custos finais recebem rateio diretamente dos centros de custos primários.

Para tanto, a primeira etapa da sistematização foi o reconhecimento de quais centros de custos participam da rotina administrativa da empresa, sendo esta participação direta ou indireta. De uma forma geral, trabalhou-se com os centros nos quais a finalidade de sua existência é a continuidade da entidade. Foram identificados os centros nos quais as atividades finais são claramente vistas como de caráter administrativos, para receberem os custos rateados dos centros identificados como de participação indireta nas atividades da administração.

A segunda etapa da sistematização consistiu na apuração de todos os gastos referentes a cada centro de custo, que teve como meses de referência de Julho á Dezembro de 2011. No quadro 2 estão todos os centros de custos e seus respectivos gastos, de acordo com o plano de contas adotado pela empresa, que tem como órgão regulamentador a Agência Nacional de Saúde (ANS).

CÓDIGOS	NOMENCLATURA	TOTAL GASTO
01 00 00	DIVISÃO DE ORGÃOS ESTATUTÁRIOS E SOCIAIS	
01 01 11	Diretoria executiva	R\$ 986.287,95
01 01 12	Conselho de administração	R\$ 144.424,32
01 01 13	Conselho técnico	R\$ 144.873,08
01 01 14	Conselho fiscal e auditoria do cons. Fiscal	R\$ 214.704,39
01 01 15	Conselho e comitê de especialidades	R\$ 7.824,27
01 01 16	Comissão disciplinar e ética	R\$ -

02 00 00	DIVISÃO DE APOIO À DIRETORIA EXECUTIVA COLEGIADA	
02 01 11	Controladoria	R\$ 360.013,88
02 01 12	Auditoria interna e externa	R\$ 83.262,23
02 02 11	Assessoria jurídica interna e externa	R\$ 311.704,05
02 03 11	Coordenador de relacionamento com o cooperado	R\$ 78.703,11
02 03 12	Secretaria e eventos sociais cooperados	R\$ 470.304,39
02 03 13	Suporte administrativo sede - motorista e contínuo	R\$ 70.315,37
02 03 14	Assembléias e comissão eleitoral	R\$ 3.619,71
03 00 00	DIVISÃO DE MERCADO	
03 01 11	Gerente de mercado	R\$ 137.323,23
03 01 12	Comercial	R\$ 132.756,06
03 01 13	Relacionamento com o cliente	R\$ 224.442,23
03 01 14	Relacionamento empresarial	R\$ 205.897,82
03 01 15	Marketing - publicidade e propaganda	R\$ 999.196,17
04 00 00	DIVISÃO ADMINISTRATIVA	
04 01 11	Gerente administrativo	R\$ 254.748,18
04 02 11	Coordenador gestão de pessoas e processos	R\$ 39.815,70
04 02 12	Gestão de pessoas e processos - drh	R\$ 307.707,02
04 03 11	Coordenador de t.i.	R\$ 111.520,29
04 03 12	Gestão de ti	R\$ 1.828.096,86
04 04 12	Compras	R\$ 125.046,65
04 04 13	Almoxarifado	R\$ 25.814,25
04 04 14	Serviços gerais	R\$ 69.780,15
04 04 15	Manutenção predial sede	R\$ 26.746,16
05 00 00	DIVISÃO FINANCEIRA	
05 01 11	Gerente financeiro	R\$ 129.179,84
05 02 12	Financeiro	R\$ 308.091,89
05 02 13	Faturamento e cadastro	R\$ 426.294,48

Fonte: a pesquisa (2013)

Quadro 2: Total de gastos da cooperativa por Centro de Custo

Já na realização da terceira etapa da sistematização, temos a apresentação e caracterização dos centros de custos da cooperativa. Nessa etapa, todos os setores foram analisados separadamente, a fim de conhecer quais são as funções e atividades realizadas nos mesmos. Com essa parte concluída, realizou-se a caracterização de cada centro, em administrativo ou produtivo. Após esta separação, analisaram-se somente os centros administrativos.

4.3 Critérios de rateio utilizados

Os critérios utilizados na distribuição dos gastos de cada centro de custo aos demais, se baseiam na identificação das unidades de medida que cada centro possui. O quadro 3 demonstra os centros de custos e os respectivos critérios utilizados para alocar tais custos aos demais centros, e por fim, chegando na informação de quanto tem-se de gasto na administração do plano de saúde e nos serviços próprios.

Tipo	Centro de custo	Critério de rateio
C. Custo Primários	Serviços gerais	Metro quadrado por área útil
	Compras	Quantidade de pedidos realizados
	Almoxarifado	Quantidade de solicitação por setor
	Manutenção predial sede	Metro quadrado por área útil
	Gestão de pessoas e processos - DRH	Número de colaboradores
C. Custo Secundários	Coord. Gestão de pessoas e processos	Número de colaboradores coordenados
	Suporte administrativo sede - motorista e contínuo	Hora trabalhada
	Coord.de TI.	Número de colaboradores coordenados
	Gestão de TI	Tempo de atendimento por setor
	Gerente financeiro	Número de colaboradores gerenciados
	Financeiro	Quantidade de pagamento por setor
	Coord. de relacionamento com o cooperado	Número de colaboradores coordenados
	Gerente de mercado	Número de colaboradores gerenciados
	Gerente administrativo	Tempo gasto para cada setor
	Diretoria executiva	Tempo gasto em reuniões
	Conselho de administração	Tempo gasto em reuniões
	Conselho técnico	Tempo gasto em reuniões
	Conselho fiscal e auditoria do cons. Fiscal	Tempo gasto em reuniões
	Conselho e comitê de especialidades	Tempo gasto em reuniões
Comissão disciplinar e ética	Tempo gasto em reuniões	
C. Custo Finais	Contabilidade	Por função de cada colaborador
	Auditoria interna e externa	Critério da controladoria
	Assessoria jurídica interna e externa	Quantidade de processos
	Secretaria e eventos sociais cooperados	Hora trabalhada
	Assembléias e comissão eleitoral	Hora trabalhada
	Comercial	Hora trabalhada
	Relacionamento com o cliente	Hora trabalhada
	Relacionamento empresarial	Hora trabalhada
	Marketing - publicidade e propaganda	Quantidade de projetos realizados
	Faturamento e cadastro	Hora trabalhada

Fonte: a pesquisa (2013)

Quadro 3: Critérios de rateio dos centros de custos

Alguns centros de custos serão analisados isoladamente em função de algumas particularidades. Os centros de custos diretoria executiva, conselho de administração, conselho técnico, conselho fiscal e auditoria do conselho fiscal, conselho e comitê de especialidades e comissão disciplinar e ética, são identificados como centro de custos auxiliares, pois basicamente são estes que definem as ações dos demais centros, porém, o seu rateio será feito diretamente para o plano de saúde, visto que não há formas de rateios para os demais setores, e sua razão de existência é primordialmente a existência da cooperativa. O centro de custo controladoria teve que ser estudado separadamente a função de cada colaborador, assim, cada um teve uma forma de rateio utilizada de acordo com a função executada.

É apresentado no anexo 1 o mapa de rateio com alocação sequencial, demonstrando graficamente os rateios dos diversos centros de custos até a concentração de todos os gastos nos centros finais e destes, separados nas atividades: plano de saúde e serviços próprios.

A cooperativa objeto de estudo, possui uma estrutura de centro de custos própria com todos os setores, porém, para a realização deste estudo, foram selecionados apenas os setores com ligação as atividades administrativas, sendo desconsiderados todos os demais centros de custos. Desta forma, os valores que permanecerem no centro de custo mesmo após o seu rateio, pertencem aos centros não utilizados neste estudo.

Para exemplificar esta separação e o cálculo realizado no Anexo 1, apresenta-se o processo de alocação dos custos do centro de custo serviços gerais aos demais centros da organização, ressaltando-se que são utilizados neste estudo somente os centros com participação na rotina administrativa da empresa. A partir do levantamento dos custos incorridos no período de julho à dezembro de 2012, têm-se o seguinte valor total: R\$ 69.780,15. Após esse levantamento, buscou-se a identificação do critério de rateio deste centro de custo. Para tanto, utilizou-se como critério a metragem quadrada de cada setor, que consta no quadro 4 como critério de rateio do mesmo.

A área total encontrada foi de 1.289m² e compõe toda a metragem dos setores funcionais da cooperativa. Para efeito de cálculo de alocação de custos, deve-se desconsiderar a metragem do setor no qual será feito o rateio, pois o mesmo não pode voltar para o setor, mas sim ser rateado para os demais. O valor acima citado já está desconsiderando a metragem do setor a ser realizado o rateio.

Para a determinação do índice a ser utilizado no rateio, foi realizada a divisão da metragem de cada setor pelo total da metragem encontrada de todos os setores, chegando assim à um percentual. Já para a alocação, multiplica-se o percentual encontrado pelo total dos gastos do setor a ser rateado, este valor será absorvido pelo setor em questão, como é apresentado no quadro 4. Já no quadro 5, a coluna “SALDO” representa o valor dos custos do centro que ainda serão alocados aos demais centros. Este processo de rateio e alocação de custos deve ser repetido para cada centro de custo primário e secundário, e ao término do processo, obtém-se os valores dos centros de custos finais. Deve-se atentar as características particulares de cada centro, para assim poder chegar a um critério de rateio próximo ao real.

A partir dos valores encontrados nos centros de custos finais, realizou-se um estudo mais a fundo, com pesquisas em análises e observação de cada setor, para obter-se o quanto este setor trabalha em prol do plano de saúde e dos serviços próprios (quadro 5).

Centros de Custos	Custos totais do Centro	Critério de rateio (m ²)	Índice para rateio	Valor a alocar ao centro	SALDO
Serviços Gerais	69.780,15	-	-	-	69.780,15
Diretoria Executiva	-	166,92	12,95%	9.036,52	60.743,63
Contabilidade	-	3,00	0,23%	162,41	60.581,21
Asses. Jurídica Interna	-	44,11	3,42%	2.388,01	58.193,20
Asses. Jurídica Externa	-	6,92	0,54%	374,57	57.818,63
Coord. De Rel. com o Cooperado	-	6,59	0,51%	356,63	57.462,00
Secretaria	-	40,76	3,16%	2.206,79	55.255,21
Suporte Adm. Sede - Motorista	-	18,20	1,41%	985,31	54.269,90
Gerente de Mercado	-	9,00	0,70%	487,24	53.782,66
Comercial	-	13,28	1,03%	718,95	53.063,71
Relacionamento com o Cliente	-	44,50	3,45%	2.409,13	50.654,57
Relacionamento Empresarial	-	33,22	2,58%	1.798,46	48.856,12
Marketing	-	51,42	3,99%	2.783,77	46.072,35
Gerente Administrativo	-	9,87	0,77%	534,34	45.538,01
Coord. Gestão de Pessoas e Proc.	-	6,25	0,48%	338,36	45.199,65

Gestão de Pessoas - Drh	-	123,15	9,55%	6.667,07	38.532,57
Qualidade e Processos	-	7,50	0,58%	406,03	38.126,54
Responsabilidade Socioambiental	-	7,50	0,58%	406,03	37.720,50
Coord. De T.I.	-	6,11	0,47%	330,93	37.389,57
Service-Desk	-	22,13	1,72%	1.198,06	36.191,52
Infraestrutura De T.I.	-	11,06	0,86%	599,03	35.592,49
Desenv. e Suporte a Sistemas	-	48,90	3,79%	2.647,44	32.945,05
Suporte de Microinformática	-	22,13	1,72%	1.198,06	31.747,00
Compras	-	25,00	1,94%	1.353,45	30.393,55
Manutenção Predial Sede	-	9,20	0,71%	498,07	29.895,48
Gerente Financeiro	-	6,00	0,47%	324,60	29.570,88
Financeiro	-	85,69	6,65%	4.639,07	24.931,81
Faturamento	-	12,17	0,94%	658,90	24.272,91
Cadastro	-	51,45	3,99%	2.785,46	21.487,45
Gerente de Saúde	-	20,94	1,62%	1.133,78	20.353,67
Entrevista Qualificada	-	54,68	4,24%	2.960,46	17.393,21
Auditoria de Contas Médicas	-	72,28	5,61%	3.913,29	13.479,92
Coord. de Contas Médicas	-	6,47	0,50%	350,06	13.129,86
Contas Médicas	-	102,94	7,99%	5.572,99	7.556,87
Intercâmbio	-	31,76	2,46%	1.719,57	5.837,30
Coord. de Rel. de Saúde	-	6,25	0,48%	338,36	5.498,94
Serviço de Atend. ao Cooperado	-	45,39	3,52%	2.457,48	3.041,46
Regulação	-	56,18	4,36%	3.041,46	0,00
TOTAL	69.780,15	1289	100,00%	69.780,15	

Fonte: a pesquisa (2013)

Quadro 4: Alocação dos custos do centro Serviços Gerais

Após chegar aos resultados demonstrados no quadro 4, calcularam-se os valores de cada centro de custo, distribuindo-os em Plano de Saúde e Serviços Próprios. Com estes valores totais já distribuídos, atingiu-se o objetivo geral do estudo, encontrando o custo e o percentual do quanto dos gastos administrativos da cooperativa está alocado no Plano de Saúde, sendo este percentual encontrado 94%, e nos Serviços Próprios, com um percentual de 6%.

Setor Administrativo	Critério de observação	Plano de Saúde		Serviços Próprios	
		(%)	(R\$)	(%)	(R\$)
Diretoria Executiva	Reuniões, Assembléias e Pautas em geral	90%	887.659,16	10%	98.628,80
Conselho de Adm.	Reuniões, Assembléias e Pautas em geral	90%	129.981,89	10%	14.442,43
Conselho Técnico	Reuniões, Assembléias e Pautas em geral	90%	130.385,77	10%	14.487,31
Cons. Fis. e Aud. do Cons. Fiscal	Reuniões, Assembléias e Pautas em geral	90%	193.233,95	10%	21.470,44
Conselho e Comitê de Esp.	Reuniões, Assembléias e Pautas em geral	90%	7.041,84	10%	782,43
Comissão Disciplinar e Ética	Reuniões, Assembléias e Pautas em geral	90%	-	10%	-
Controladoria	Média de horas trabalhadas por func., a partir de observação	85%	306.411,81	15%	53.602,07

Auditoria Int. e Ext.	Mesmo critério do setor de Controladoria, pois trabalham em conjunto	85%	70.865,41	15%	12.396,82
Ass. Jurídica Int. e Ext.	Quantidade de processos realizados por clientes	97%	329.971,81	3%	9.899,15
Secretaria e Eventos Sociais Coop.	Atividades do setor	100%	568.998,87	0%	-
Assembléias e Comissão Eleitoral	Atividades do setor	100%	34.541,71	0%	-
Comercial	Atividades do setor	100%	200.001,67	0%	-
Relacionamento Com o Cliente	Atividades do setor	100%	398.481,79	0%	-
Relacionamento Empresarial	Atividades do setor	100%	312.803,12	0%	-
Marketing - Publicidade e Prop.	Finalidade dos projetos	100%	1.079.423,72	0%	-
Faturamento e Cadastro	Atividades do setor	100%	576.919,37	0%	-

Fonte: a pesquisa (2013)

Quadro 5: Rateio em percentual de cada centro de custo final

Analisando os resultados obtidos, pode-se inferir que não seria de muito interesse da empresa realizar rotineiramente todo este processo de divisão dos gastos administrativos, visto que se comparado ao volume de gastos que ocorre na cooperativa, o percentual final alocado somente nos Serviços Próprios, não teria grande impacto no custo final das consultas e procedimentos realizados. Porém, a cooperativa poderia estar realizando este cálculo apenas no fechamento do exercício, e se utilizar do mesmo para analisar os totais dos gastos administrativos como ferramenta adicional das projeções para o próximo exercício, e para as tomadas de decisões referentes aos mesmos.

5 Considerações finais

O presente artigo objetivou apurar os custos da administração na prestação de serviços médicos dos Serviços Próprios. Para atingir o objetivo proposto, inicialmente realizou-se a revisão da literatura buscando dar sustentação teórica para o desenvolvimento do trabalho.

O método de custeio utilizado para a gestão de custos pela cooperativa estudada é o custeio por absorção. Para a realização deste estudo foi utilizado o método de custeio por centro de custos ou RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*). Este método não é aceito pela Agência Nacional de Saúde, órgão que regulamenta a cooperativa, porém, apresenta aspectos parecidos com o custeio por absorção, pois os dois métodos acima citados tratam os setores por centros de custos e utilizam como base para a alocação dos gastos, os critérios de rateio.

O processo de apropriação e alocação dos custos em cada centro deu-se por meio da alocação sequencial. Os centros de custos finais, que representam a ligação direta dos gastos administrativos com o serviço prestado pela cooperativa, absorvem todos os custos pertinentes aos mesmos, dos centros secundários. Após esta alocação, foi realizada uma análise em cada centro final para chegar-se a um percentual de quanto cada centro exerce de sua função em prol do plano de saúde e dos serviços próprios, estes estão demonstrados no quadro 5.

Ao final do estudo encontrou-se o percentual do quanto dos gastos administrativos da cooperativa estão alocados no Plano de Saúde, sendo este 94%, e nos Serviços Próprios, com um percentual de 6%. A vantagem de ter esta informação gira em torno da contabilidade gerencial, pois os dados podem ser utilizados juntamente com outras informações relacionadas aos Serviços Próprios, para analisar o quanto a cooperativa está tendo de “economia” por estar proporcionando aos seus clientes o atendimento nos serviços próprios, ao invés de estar contratando os serviços de terceiros para a realização dos mesmos. Como

desvantagem, o método utilizado no estudo, tem poder somente gerencial, visto que não é aceito pelo órgão que regulamenta a cooperativa.

Diante da ausência de informações e estudos sobre os custos da administração na prestação de serviços, o presente estudo apresentou-se relevante para as empresas deste setor. O resultado visa suprir essa importante lacuna referente à contabilidade gerencial. Para a cooperativa em estudo permitiu uma visão de que apesar de ser pouco significativo utilizar este processo de rateio rotineiramente, visto que é necessária a utilização do custeio por absorção no fechamento dos custos por este ser aceito pela legislação, pode-se concluir que o aperfeiçoamento da informação gerada através deste estudo, poderá agregar dados relevantes para a tomada de decisão dos gestores. Como forma de inferência para o próximo ano, é possível utilizar este percentual para analisar o impacto do mesmo no custo total dos Serviços Próprios, e também para algumas tomadas de decisão relacionadas à Contabilidade Gerencial da cooperativa e para as análises realizadas pelo Conselho de Administração.

Além disso, o presente estudo poderá servir de orientação para futuros trabalhos acadêmicos a serem realizados ou analisados na área já citada acima. Ressalta-se que, por ser pouco explorado os custos da administração no setor de serviços, terá um importante papel para a agregação de conhecimento aos interessados pela ciência contábil no meio científico e acadêmico.

Referências

ABBAS, K. ; NEUMANN, M. ; LEONCINE, M. ; LIMA, V. H. F. . **Os métodos de custeio e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações**. In: Congresso Internacional de Administração, 2012, Ponta Grossa. Gestão estratégica: Empreendedorismo e sustentabilidade. Ponta Grossa, 2012.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CÁS, Danilo Da. **Manual teórico-prático para elaboração metodológica de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Jubela Livros, 2008.

GIANESI, Irineu G.N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente/Irineu G.N. Gianesi, Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010, a.

HANSEN Don R.; MOWEN Maryanne M. **Gestão de Custos**: Contabilidade e Controle, São Paulo : Pioneira-Thomson Learning, 2001

KAPLAN, Robert; COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**; trad. O.P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010 .

XX Congresso Brasileiro de Custos – Uberlândia, MG, Brasil, 18 a 20 de novembro de 2013

Continuação do anexo 1

<i>Diretoria Executiva</i>	<i>Conselho de Adm.</i>	<i>Conselho Técnico</i>	<i>Cons. Fiscal e Aud. do Cons. Fiscal</i>	<i>Conselho e Comitê de Esp.</i>	<i>Comissão Disciplinar e Ética</i>	<i>Controladoria</i>	<i>Auditoria Int. e Ext.</i>	<i>Ass. Jurídica Int. e Ext.</i>	<i>Secretaria e Eventos Sociais Coop.</i>	<i>Assembléias e Comissão Eleitoral</i>	<i>Comercial</i>	<i>Relacionamento Com o Cliente</i>	<i>Relacionamento Empresarial</i>	<i>Marketing - Publicidade e Propaganda</i>	<i>Faturamento e Cadastro</i>	<i>Plano de Saúde</i>	<i>Serviços Próprios</i>
9.036,52	-	-	-	-	-	162,41	-	2.762,57	2.206,79	-	718,95	2.409,13	1.798,46	2.783,77	3.444,36		
1.725,70	-	-	-	88,50	-	929,22	-	265,49	796,48	265,49	88,50	796,48	752,23	4.336,37	796,48		
228,90	-	-	-	-	-	123,71	-	56,03	297,38	-	1.710,38	166,81	57,15	904,75	3.986,32		
3.558,03	-	-	-	-	-	63,95	-	1.087,73	868,90	-	283,08	948,57	708,12	1.096,08	1.356,18		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	84.916,05
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	6.346,73	-	2.407,38	3.282,79	-	1.313,12	6.675,01	3.611,07	3.173,37	8.863,54		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	43.723,95	-	-	-	-	-	-		
7.382,41	-	-	-	-	-	1.775,28	-	1.719,45	2.462,16	-	-	-	6.652,64	2.299,31	28.224,25		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
-	-	-	-	-	-	66.295,44	-	4.972,16	39.777,27	-	9.944,32	50.550,28	27.346,87	24.032,10	51.378,97		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	73.817,05		
8.461,89	2.542,36	2.352,63	2.694,14	645,08	-	4.401,70	1.024,53	6.716,39	7.740,92	341,51	1.631,66	3.718,68	3.908,41	15.292,11	6.982,01	68.464,86	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.443,60	68.661,62	28.609,01	28.609,01	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	887.659,16	98.628,80
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	129.981,89	14.442,43
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	130.385,77	14.487,31
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	193.233,95	21.470,44
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.041,84	782,43
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	306.411,81	53.602,07
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70.865,41	12.396,82
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	320.072,66	9.899,15
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	568.998,87	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34.541,71	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200.001,67	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	398.481,79	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	312.803,12	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.079.423,72	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	576.919,37	-
23.011,04	2.542,36	2.352,63	2.694,14	733,57	-	78.323,17	1.024,53	18.267,76	98.694,48	607,00	27.133,61	133.926,57	66.791,31	80.227,55	150.624,89	5.285.287,60	310.625,49
986.287,95	144.424,32	144.873,08	214.704,39	7.824,27	-	360.013,88	83.262,23	311.704,05	470.304,39	3.619,71	132.756,06	224.442,23	205.897,82	999.196,17	426.294,48	5.285.287,60	310.625,49
																94%	6%