

Inter-relação do custeio alvo com o custo padrão: uma aplicação em procedimentos hospitalares

Claudineia Nunes Veloso (Universidade Estadual de Maringá) claudineia_triplice@hotmail.com

Alceu Panosso (Universidade Estadual de Maringá) alpanosso@gmail.com

Katia Abbas (Universidade Estadual de Maringá) kabbas@uem.br

Joyce Menezes Fonseca Tonin (Universidade Estadual de Maringá) joycemftonin@gmail.com

Resumo:

O objetivo deste trabalho é verificar os custos de determinados procedimentos hospitalares na área oftalmológica definidos pelo custeio alvo e analisar sua viabilidade através do custo padrão. A pergunta respondida pela pesquisa foi: Através da inter-relação entre o custeio alvo e o custo padrão é possível gerar informações para os gestores tomarem suas decisões? No desenvolvimento do trabalho foram utilizados como procedimentos metodológicos, a pesquisa descritiva, qualitativa e o estudo de caso. Para dar sustentação à apresentação e análise dos resultados foram pesquisados sobre o custeio alvo e o custo padrão, onde o custeio alvo demonstra como os custos podem ser identificados determinando um custo meta a ser atingido levando em consideração o preço de mercado dos produtos e a margem de lucro desejada. Após adoção do custo meta com o custo padrão, o referencial teórico dá condições também para que seja efetuada uma comparação do custo padrão com o custo realizado encontrando uma variação, demonstrando como a mesma pode ser analisada. Foram realizados levantamentos de dados na empresa alvo da pesquisa, onde foi possível identificar o custo meta do serviço oftalmológico definido para a pesquisa, levantar os custos realizados de determinado procedimento e efetuar as análises das variações encontradas. Após aplicação desses métodos de custos chegou-se a conclusão que através da inter-relação entre o custeio alvo e o custo padrão é possível fazer um acompanhamento de custos e que estas são ferramentas importantes para a geração de informações podendo auxiliar os gestores no controle e tomada de decisão.

Palavras chave: Custeio alvo, Custo padrão, Controle e decisão.

Interrelation of target costing with standard costing: an application in hospital procedures

Abstract

The objective of this work is to verify the costs of certain hospital procedures in ophthalmology defined target costing and analyze its viability through the standard costing. The question answered by the study was: Through the inter-relationship between the target costing and the standard cost is possible to generate information for managers to make their decisions? Development works were used as instruments, the descriptive, qualitative and case study. To give support to the presentation and analysis of results were surveyed on target costing and standard costing, where the target costing demonstrates how costs can be identified by determining a cost target to be achieved taking into account the market price of the products and the margin desired profit. After adoption of the target cost with standard cost, the theoretical framework also gives conditions for which a comparison is made of the standard cost with the cost of finding a variation performed, demonstrating how it can be

analyzed. Data surveys were conducted in the target company research, it was possible to identify the target costing of eye care set for research, raise the costs of certain procedure performed and perform analyzes of variations found. After application of these methods cost came to the conclusion that through the inter-relationship between the target costing and the standard costing is possible to make a follow-up costs and that these are important in the generation of information can assist managers in control tools and decision making.

Key-words: Target costing, Standard costing, Control and decision.

1. Introdução

As entidades hospitalares brasileiras enfrentam grandes problemas com relação a sua lucratividade, tendo em vista que seus serviços prestados, na maioria das vezes, possuem seus preços estabelecidos pelo mercado, pelas operadoras de planos de saúde ou pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Nesse ambiente tais empresas necessitam estar sempre atentas às mudanças de mercado, procurando buscar maior rapidez na elaboração de suas estratégias competitivas e qualidade na prestação de seus serviços. Para atingir o padrão de qualidade nas prestações dos serviços, elas devem utilizar-se dos recursos tecnológicos para incrementar sua prestação de serviço e colocar-se em condição de competitividade. Cabe salientar que nem todas as empresas possuem a mesma potencialidade de desenvolvimento, não conseguindo acompanhar as demais organizações que as cercam num contexto de alta competitividade.

Para que as empresas hospitalares brasileiras possam prestar os seus serviços de forma competitiva, elas dependem de capacitação profissional de seus gestores como do corpo técnico operacional que, aliada à atual tecnologia, possa dar condições para que sejam desenvolvidos trabalhos em busca da geração de informações, que possibilitem aos gestores subsídios para gerenciamento de sua entidade.

No contexto atual, observando as dificuldades de mercado, pode-se perceber que só conseguirá ter um crescimento econômico a empresa que investir em busca de um equilíbrio tecnológico e metodológico. Para buscar esse equilíbrio a empresa deverá fazer uma série de investimentos que necessitam ser viabilizados em seu ramo de negócio, com isso, Alerta-se que, para se fazer tais investimentos se faz necessário estar segura de que no tempo previsto, obtenha-se o retorno esperado. Sendo assim, a mesma deverá possuir um controle de custos que possibilite a geração de informações que proporcionarão aos empresários, condições suficientes para gerir e garantir o futuro de sua organização.

A necessidade de informação para a gestão dos negócios exige que os dirigentes das empresas estejam sempre atentos com relação às frequentes mudanças de mercados. Diante desta situação, o gestor deve estar sempre preocupado, exigindo que novas informações sejam geradas, de acordo com sua necessidade para a tomada de decisões. Considerando estes fatores, os estudos devem ser direcionados em busca de mecanismos que possam auxiliar no levantamento e análises de dados que possibilitem o controle e a tomada de decisões, contribuindo para que os empresários se utilizem destes benefícios para gerenciamento de suas organizações.

Diante do exposto e considerando que o preço dos serviços prestados não são definidos pela entidade hospitalar, pretende-se trabalhar com o custeio alvo e o custo padrão em busca de dados que deem sustentação para o controle e a tomada de decisão. Para isso, é necessário que a empresa seja organizada e tenha um sistema contábil e administrativo que possibilite planejar e controlar suas operações. Sendo assim, é importante enfatizar que há necessidade de interatividade entre o planejamento, controle e a capacidade do pessoal envolvido com o processo, pois nada adianta possuir um sistema adequado se os membros das organizações não estão qualificados para esta finalidade.

Portanto, frente à necessidade premente de obter informações confiáveis para gerenciamento dos negócios, justifica-se este trabalho, visto que se pretende levantar e analisar dados que possam evidenciar os benefícios que podem ser alcançados pela empresa alvo da pesquisa. Diante do exposto levanta-se a seguinte questão a ser respondida: Através da inter-relação entre o custeio alvo e o custo padrão é possível gerar informações para os gestores tomarem suas decisões?

Assim, o objetivo deste trabalho é verificar os custos de determinados procedimentos hospitalares na área oftalmológica definidos pelo custeio alvo e analisar sua viabilidade através do custo padrão.

Em atendimento ao objetivo procura-se gerar informações que sirvam de base à gestão estratégica, tais como: gestão de custos, orçamento, auditoria interna e determinação da margem esperada, entre outros.

Além da introdução este trabalho possui mais quatro seções, sendo elas o referencial teórico com a abordagem sobre aspectos relacionados ao custeio alvo e o custo padrão, dando sustentação para a análise dos dados, os procedimentos metodológicos definindo os tipos de pesquisas adotados, a apresentação e análise dos dados e a conclusão.

2. Referencial teórico

2.1 Custeio alvo

O custeio alvo é um importante instrumento no planejamento de lucros e gerenciamento de custos. Nesse sentido, Ansari et al. (1997, p. 11) citado por Cruz e Rocha (2008, p. 33) definiram custeio-alvo como:

um sistema de planejamento de lucros e gerenciamento de custos que é conduzido pelo preço, focado no cliente, centrado no projeto, e que envolve diversas áreas da empresa. O custeio alvo inicia o gerenciamento de custos nos primeiros estágios de desenvolvimento do produto e é aplicado durante todo o ciclo de vida do produto por um envolvimento ativo de toda cadeia de valor.

Considerando o que Ansari et al. apresentam em sua definição, o custeio alvo tem fundamental importância em toda cadeia de valor. Assim, pode-se dizer que o mesmo serve tanto para definição de custos para lançamento de novos produtos quanto para o relançamento de produtos e definição do custo a partir do preço do concorrente em todas as negociações durante o ciclo de vida do produto. O projeto do produto se dá logo no início da cadeia de valor e nesse momento a empresa através de pesquisas deve levantar por qual valor o produto será aceito pelo mercado. Com isso é necessário também fazer uma estimativa de custos e definir qual a margem de lucro desejada (margem alvo).

Com relação a definição do custo meta Sakurai (1997) apresenta que é determinado na fase de planejamento e desenho do produto, ou seja, previamente ao seu lançamento. Já para Nakagawa (1994) o custeio meta: (i) representa o custo baseado no mercado; (ii) é calculado a partir do preço de venda; (iii) e tem como finalidade a participação predeterminada de mercado.

Por meio do gerenciamento de custo o custeio alvo auxilia na determinação do custo alvo, possibilitando que a empresa atribua seus esforços no intuito de eliminá-lo. Nesse sentido, Cruz e Rocha (2008, p. 35) definem custeio alvo como: “um processo de gerenciamento de custo por meio do qual se busca determinar o custo-alvo e, posteriormente, eliminá-lo ou, se necessário aumentá-lo”.

Como se pode observar o custeio alvo é um processo de gerenciamento onde se pretende obter um custo alvo, não sendo, portanto, um processo de formação de custo. Partindo, desse

pressuposto, como determinar o custo alvo?

Considerando que o custo-alvo é determinado durante o projeto do produto, e isso se dá logo no início da cadeia de valor e, que nesse momento é definido o custo estimado e a margem de lucro desejada (margem alvo), faz-se necessário verificar qual o custo máximo admissível (custo meta) que o produto pode atingir, sendo assim a diferença entre o custo estimado e o custo máximo admissível (custo meta) será chamado de custo alvo que a empresa necessita eliminar, quando o custo estimado for maior do que o custo máximo admissível. No decorrer da cadeia de valor e durante todo o ciclo de vida do produto, o custeio alvo pode ser aplicado em todas as fases, desde seu desenvolvimento até o momento da venda, quando o preço de venda for definido pelo mercado.

Diante do exposto, primeiramente a empresa deve definir a margem alvo, para depois definir ou buscar o custo máximo admissível (custo meta), sendo que este pode ser encontrado pela seguinte fórmula:

$$\text{Custo máximo admissível (custo meta)} = \text{Preço de venda} - \text{margem alvo}$$

Tomando-se por base Camacho (2004), apresenta-se o seguinte exemplo: Preço de venda R\$ 600,00 com margem alvo de 20% sobre o preço de venda.

Preço de venda =	600,00
(-) Margem alvo =	<u>120,00</u>
(=) Custo Máximo Admissível =	480,00

Considerando o custo máximo admissível (custo meta) de R\$ 480,00 e que o custo do produto estava estimado em R\$ 500,00, o custo alvo é de R\$ 20,00. Nesse caso, empresa necessita trabalhar para eliminar R\$ 20,00 dos custos do produto.

Custo estimado =	500,00
(-) Custo Máximo Admissível =	<u>480,00</u>
(=) custo alvo =	20,00

Considerando o Custo máximo admissível (custo meta) de R\$ 480,00 e o custo do produto estava estimado em R\$ 470,00, o custo alvo é de -R\$ 10,00. Nesse caso a empresa pode aumentar em até R\$ 10,00 os custos do produto ou reduzir o preço de venda nesse valor que obterá a margem de lucro desejada.

Custo estimado =	470,00
(-) Custo Máximo Admissível =	<u>480,00</u>
(=) custo alvo =	(10,00)

Diante da possibilidade de se conhecer o preço de venda do concorrente é possível trabalhar com o custeio alvo, caso a empresa tenha um controle de seus custos de produção e tem definido o custo do produto, bem como a margem de lucro que deseja atingir. Sendo assim, esse processo pode ser evidenciado através do seguinte exemplo:

Custo de produção do produto Alfa:	1.000,00
Margem de lucro desejada sobre o custo:	60%
Preço de venda que deveria praticar:	1.600,00

Mas o preço de venda do concorrente é menor, conforme segue:

Preço de venda do concorrente:	1.500,00
--------------------------------	----------

Para encontrar o custo máximo admissível ou custo meta para acompanhar o concorrente, deduz a margem de lucro de 60% obtendo-se:

$$\text{Custo máximo admissível } (1.500,00 / 1,60) = 937,50$$

Encontrando, portanto, o custo alvo conforme segue:

Custo de produção =	1.000,00
Custo máximo admissível =	$(937,50)$ = custo meta
Custo Alvo =	62,50

Como se pode notar, utilizando o custeio alvo a empresa não precisa se preocupar com o custo do concorrente e sim com os seus próprios custos, pois se ela eliminar o custo alvo poderá atingir sua meta que é um custo de R\$ 937,50 podendo manter sua margem de lucro e fazer frente ao concorrente.

2.2 Custo padrão

O Custo Padrão é utilizado para medir o desempenho do setor produtivo da entidade envolvendo a matéria prima, a mão de obra e os custos indiretos de produção, que contribuem para a formação do custo de um produto. Antes de implantar o custo padrão, faz-se necessário organizar a empresa e preparar todos os membros envolvidos no processo, buscando trabalhar com mão de obra especializada e matéria prima de qualidade, dando possibilidade de desenvolver padrões de custos para que o planejamento seja estabelecido com segurança. Através do custo padrão a empresa pode acompanhar e controlar custos, planejar orçamentos, formar os custos dos estoques, estabelecer preço do produto, efetuar registros contábeis e, através dos relatórios gerados pelo sistema de custos, acompanhar se as metas estabelecidas estão sendo atingidas.

Mesmo trabalhando com o custo padrão a empresa precisa apurar o custo realizado, com a finalidade de comparação, entre ambos e analisar suas variações.

Para Horngren, Datar e Foster (2004, p. 218) o custo padrão: “[...] proporciona informações valiosas para a gestão e o controle de materiais, mão de obra e outras atividades relacionadas à produção.” Os autores comentam ainda que empresas que implantam o programa de qualidade total usam o custo padrão para controlar os custos dos materiais diretos e empresas prestadoras de serviços para controlar o custo de mão de obra.

De acordo com Cashi e Polimeni (1982, p. 387): “o Custo-padrão representa o custo “planejado” de um produto e geralmente é estabelecido muito antes que a produção tenha início. Os estabelecimentos de padrões, portanto, fornece à direção os objetivos a serem alcançados e base de comparação com os resultados reais”.

Os conceitos expostos demonstram que os custos padrões são predeterminados e estabelecidos tomando-se por base operações passadas, acompanhados de controles e administração eficientes, na projeção dos custos de forma que propicie a determinação de padrões de custos dando condições para a formação do custo do produto e auxiliar na gestão e controle dos custos. O custo padrão é estabelecido em laboratório, sendo que antes da produção já é conhecido e quando comparado com o custo realizado, deve se aproximar do mesmo, sendo permitidas apenas pequenas variações, para garantir a eficiência de sua aplicação. Nesse sentido, segundo Perez Jr. et al. (2003), o custo padrão trará as seguintes vantagens: (i) eliminação de falhas nos processos produtivos; (ii) aprimoramento dos controles; (iii) instrumento de avaliação do desempenho; (iv) contribuir para o aprimoramento dos procedimentos de apuração do custo real; e (v) rapidez na obtenção de informações.

2.2.1 Custo padrão e custos realizados

Quando se fala em custo padrão, não se refere a um sistema de acumulação de custos, visto que isso deve ser feito pelo sistema de custos, ou seja, através do custeio de absorção ou custeio variável, pelo custeio baseado em atividades ou pelo custeio integral. O custo padrão é utilizado pensando em termos de controle de custos que servirá como base para a tomada de decisões enquanto ainda não se completou a formação do custo do produto pelo custo real e também ao analisar as variações após a apuração do custo realizado.

O custo padrão é planejado e só tem sentido sua aplicação se a empresa dispuser de um excelente sistema de acumulação de custos, de forma que o custo realizado possa ser apurado dentro da normalidade, justificando assim, a utilização dos dois métodos de custos e garantindo que a administração tenha segurança ao tomar suas decisões no decorrer do período, com base no custo padrão. Nesse caso, o custo padrão funciona como um orçamento, ou seja, com resultados que a empresa almeja atingir de acordo com o seu potencial de produção. O custo padrão se preocupa com o preço por unidade e o orçamento com custos totais, sendo esta a principal diferença entre ambos. Com isso, o custo padrão não substitui e nem tem a intenção de substituir o custo realizado, mas sim ambos se completam.

A existência do custo padrão, quando a empresa tem um custo realizado eficiente para comparação no final do período de produção, ajuda em muito para que a contabilidade de custos apresente seus relatórios, pois seguindo este critério fica bem mais fácil, onde os valores dos estoques são determinados mesmo antes que seja efetuada a apuração do custo realizado e todos os procedimentos são tomados com base no custo padrão, quer seja para controle de estoque, quer seja para emissão dos relatórios de custos durante o período determinado.

O estabelecimento de um custo padrão não significa que o valor estipulado para cada produto seja permanente, é necessário que no final de cada período este seja avaliado e se for o caso estabelecido um novo padrão. Talvez seja por esse motivo que o custo padrão ideal é pouco utilizado, por ter característica de longo prazo não é revisto no final do período, permanecendo até o final do planejamento o valor estipulado no início.

De acordo com o exposto pode-se dizer que é indispensável que no final do período se faça uma comparação entre o custo padrão e o custo realizado e, com isso analisar se o estabelecimento de um padrão de custo trouxe resultado favorável ou desfavorável para a empresa.

Segundo Bornia (2002, P. 89) a ideia básica de custos para controle é fornecer padrão de custos para que no final de um período possa se proceder a comparação com o custo realizado.

De acordo com VanDerbeck e Nagy (2003) o custo padrão é uma predeterminação do custo de fabricação do produto e uma comparação com o custo realizado.

Diante do exposto por Bornia, VanDerbeck e Nagy, para o funcionamento do custo padrão há necessidade do estabelecimento de padrões de custos, e nesse sentido, Hansen e Mowen (2001) classificam o custo padrão em ideais e correntes atingíveis. Para atingir o custo padrão ideal exige-se competência máxima, não permitindo interrupções no processo de produção, por quebras de máquinas, por negligência ou falta de habilidade, sendo assim, dificilmente o mesmo será atingido. Com relação aos padrões correntes atingíveis, são mais acessíveis e há grande possibilidade de serem atingidos caso haja condições eficientes de produção, portanto, sendo permitidas as interrupções normais do processo de produção.

Neste trabalho os padrões de custos para serem comparados com o custo realizado, serão

definidos pelo custeio alvo, onde será detectado o custo máximo admissível – custo meta – referente aos componentes que compõem cada um dos serviços a serem analisados e este será adotado como custo padrão.

3. Design metodológico

Para desenvolvimento deste trabalho utilizou-se a pesquisa descritiva, qualitativa e estudo de caso.

Na pesquisa descritiva, segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 70) “[...] procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”. Vergara (1998, p. 45), no entanto, menciona que este tipo de pesquisa “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Na mesma linha de raciocínio Andrade (2007, p. 114) alega que “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Assim, percebe-se que a pesquisa descritiva parte da coleta de dados, correlaciona e descreve os fatos não havendo a manipulação do pesquisador em relação aos fenômenos estudados.

Em relação à pesquisa qualitativa, Beuren, et al. (2013, p. 92) aborda que “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. Para Reis (2010, p. 67) este tipo de pesquisa tem como objetivo “interpretar e dar significados aos fenômenos analisados sem empregar os métodos e as técnicas estatísticas como base do processo de análise de um problema”. Portanto, percebe-se que esta pesquisa não tem o envolvimento dos resultados em números, unidades ou categorias homogêneas de um problema como acontece na pesquisa quantitativa.

Com o estudo de caso o pesquisador pode aprofundar seus trabalhos, tendo em vista que ele oferece condições para que no levantamento dos dados sejam reunidos detalhes, que contribuem no sentido de aprofundar os trabalhos em busca de resultados mais amplos.

Para Martins e Theóphilo (2007, p. 61) o objetivo deste tipo de pesquisa “é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. “[...] onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação”. Com o estudo de caso pode-se desenvolver uma pesquisa com maior profundidade e detalhamento quando se pretende estudar dados de uma empresa. Através do estudo de caso é possível levantar dados na empresa e organizá-los para que as informações possam ser analisadas.

Diante do exposto, pode-se dizer que a pesquisa em uma única empresa do ramo hospitalar - inter-relação entre o custeio alvo com o custo padrão: uma aplicação em procedimentos hospitalares - enquadra-se adequadamente como estudo de caso, levando-se em consideração que é a partir dos dados levantados que serão efetuadas as análises e apresentados os resultados.

4. Apresentação e análise dos resultados

Os estudos foram efetuados em uma empresa hospitalar no Estado do Paraná e para aplicação do custeio alvo e o custo padrão adotou-se apenas um procedimento oftalmológico.

Após um levantamento inicial chegou-se aos dados sobre custos conforme descrito na tabela 1, onde com a diferença entre o custo estimado e o custo meta chegou-se ao custo alvo, que conforme o referencial teórico deve ser eliminado pela empresa.

CUSTO POR PROCEDIMENTO: OFTALMOLOGICO							
Descrição	Unidade de Mensuração	CUSTO ESTIMADO		CUSTO META		CUSTO ALVO	
		Qtde	Valor total	Qtde	Valor total	Qtde	Valor total
1. Materiais e Medicamentos:							
• Agulha.....	unidade	1	0,10	1	0,10	1	0,00
• Seringa.....	unidade	1	0,25	1	0,25	1	0,00
• Colírio anestésico.....	frasco/gts	1	5,50	1	5,50	1	0,00
• Soro fisiológico.....	frasco	1	1,20	1	1,20	1	0,00
• Outros mat/med.....	diversos		187,95		142,95		45,00
Subtotal.....			195,00		150,00		45,00
2. Diárias e Taxas							
• Centro Cirúrgico - Taxa sala cirurgica.....	uso	1	100,00	1	100,00	1	0,00
• Centro Cirúrgico - Taxa sala RPA.....	uso	1	30,00	1	30,00	1	0,00
• Centros auxiliares e apoio.....	diversos	1	20,00	1	20,00	1	0,00
Subtotal.....			150,00		150,00		0,00
3. Honorários médicos:							
• Médico Cirurgião.....	Porte	1	150,00	1	150,00	1	0,00
• Médico Anestesista.....	Porte	1	50,00	1	50,00	1	0,00
Subtotal.....			200,00		200,00		0,00
Total			545,00		500,00		45,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 1 – Custo alvo por procedimento

A tabela apresenta os custos estimados levantados na empresa, o custo meta, calculado a partir do preço do procedimento determinado pelo mercado, e o custo alvo que se trata do montante a ser eliminado para que a empresa chegue a margem de lucro desejada.

Ao fazer uma verificação em nível de mercado chegou-se a conclusão que o valor cobrado pelo procedimento em análise é de R\$ 850,00 e, tomando-se por base que a empresa pretende ter uma margem de lucro aplicada sobre o custo dos serviços de 70%, foi possível então chegar ao custo máximo admissível que neste trabalho foi tratado como custo meta, da seguinte forma: $R\$ 850,00 / 1,70 = R\$ 500,00$. Tomando-se por base este custo meta, procedeu-se uma verificação junto aos gestores da empresa para verificar onde se poderia cortar custos para atingir a margem de lucro desejada. Segundo os mesmos, o único custo que poderia ser trabalhado a fim de uma possível redução seria o item outros materiais e medicamentos, que por sigilo da entidade não quiseram fazer abertura dos mesmos. Sendo assim, foi eliminado o custo alvo de R\$ 45,00, encontrado pela diferença entre o custo estimado e o custo meta (R\$ 187,95 – R\$ 142,95).

Com a redução de custo efetuada, adotou-se o custo meta como custo padrão para que pudesse ser comparado com o custo realizado, conforme consta no tabela 2.

CUSTO POR PROCEDIMENTO: OFTALMOLOGICO							
Descrição	Unidade de Mensuração	CUSTO PADRÃO		CUSTO REALIZADO		VARIÇÃO FAVORÁVEL	
		Qtde	Valor total	Qtde	Valor total	Qtde	Valor total
1. Materiais e Medicamentos:							
• Agulha.....	unidade	1	0,10	1	0,10		
• Seringa.....	unidade	1	0,25	1	0,25		
• Colírio anestésico.....	frasco/gts	1	5,50	1	5,50		
• Soro fisiológico.....	frasco	1	1,20			1	1,20
• Outros mat/med.....	diversos		142,95		112,95		30,00
Subtotal.....			150,00		118,80		31,20
2. Diárias e Taxas							
• Centro Cirúrgico - Taxa sala cirurgica.....	uso	1	100,00	1	100,00		
• Centro Cirúrgico - Taxa sala RPA.....	uso	1	30,00	1	30,00		
• Centros auxiliares e apoio.....	diversos	1	20,00	1	20,00		
Subtotal.....			150,00		150,00		
3. Honorários médicos:							
• Médico Cirurgião.....	Porte	1	150,00	1	150,00		
• Médico Anestesta.....	Porte	1	50,00	1	50,00		
Subtotal.....			200,00		200,00		
Total			500,00		468,80		31,20
Varição total em percentual							6%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Custo alvo por procedimento – atendimento 01

A tabela 2 representa os dados de um atendimento a um determinado paciente. Tomando-se por base o custo padrão e efetuou-se um levantamento na ficha de atendimento desse paciente, onde foram lançados todos os gastos incorridos durante o procedimento. Após verificação constatou-se que para este caso não foi utilizado soro fisiológico apresentando uma variação de custo de R\$ 1,20 e também um consumo menor dos custos de outros materiais ocasionando uma variação de R\$ 30,00, totalizando assim, uma variação de custos para o procedimento favorável de R\$ 31,20. Com relação aos demais custos, todos foram aplicados conforme previsto no padrão, sendo que a variação ocorrida representa 6% com relação ao custo total adotado como padrão.

Esta variação entre o custo realizado e o custo padrão, mesmo sendo favorável, pode levar os gestores a fazerem uma investigação com relação aos serviços prestados, tendo em vista que embora seja vantajoso para a empresa, os materiais que deixaram de ser utilizados podem trazer riscos ao padrão de qualidade da mesma.

Assim, pode-se observar que nem sempre uma vantagem obtida em termos de custos pode também ser vantagem em nível de serviços prestados, pois na área hospitalar cada paciente apresenta suas particularidades podendo ocorrer variações na utilização de materiais e medicamentos, mas mesmo assim faz se necessário a verificação com relação a variação apresentada.

CUSTO POR PROCEDIMENTO: OFTALMOLOGICO							
Descrição	Unidade de Mensuração	CUSTO PADRÃO		CUSTO REALIZADO		VARIAÇÃO DESFAVORÁVEL	
		Qtde	Valor total	Qtde	Valor total	Qtde	Valor total
1. Materiais e Medicamentos:							
• Agulha.....	unidade	1	0,10	1	0,10		
• Seringa.....	unidade	1	0,25	1	0,25		
• Colírio anestésico.....	frasco/gts	1	5,50	1	5,50		
• Soro fisiológico.....	frasco	1	1,20	1	1,20		
• Outros mat/med.....	diversos		142,95		157,95		15,00
Subtotal.....			150,00		165,00		15,00
2. Diárias e Taxas							
• Centro Cirúrgico - Taxa sala cirurgica.....	uso	1	100,00	1	100,00		
• Centro Cirúrgico - Taxa sala RPA.....	uso	1	30,00	1	30,00		
• Centros auxiliares e apoio.....	diversos	1	20,00	1	20,00		
Subtotal.....			150,00		150,00		
3. Honorários médicos:							
• Médico Cirurgião.....	Porte	1	150,00	1	150,00		
• Médico Anestesista.....	Porte	1	50,00	1	50,00		
Subtotal.....			200,00		200,00		
Total			500,00		515,00		15,00
Variação total em percentual							3%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 – Custo alvo por procedimento – atendimento 02

Como se pode observar pela tabela 3, os dados padrões são os mesmos tabela 2 e, com relação aos custos realizados, conforme consta na ficha de atendimento do paciente, houve variação somente no item de outros materiais e medicamentos, só que neste caso o custo realizado foi maior do que o custo padrão, totalizando R\$ 157,95 e representando uma variação desfavorável de R\$ 15,00. Nesse caso a situação é inversa à da tabela 1, tendo em vista, que os custos aplicados são maiores do que o custo padrão. Assim, é necessário de uma investigação, pois ocorreu um consumo adicional de materiais ou medicamentos e isso vem reduzir a margem de lucro da empresa. Sendo assim, a variação deve ser profundamente analisada e as providências devem ser tomadas por parte dos gestores, para que os procedimentos sejam praticados mantendo o padrão especificado.

Portanto, a utilização em conjunto do custeio alvo e o custo padrão auxilia os gestores com relação às decisões sobre: os custos que estão sendo aplicados; a elaboração de orçamentos para a contratação de novos serviços; a execução de uma auditoria interna envolvendo os custos e todos os procedimentos adotados em cada um dos atendimentos, em busca de um aperfeiçoamento no processo, quer seja para melhoria na prestação do serviço, bem como na aplicação adequada dos medicamentos e materiais durante o procedimento; e outros fatores que possam prejudicar em relação ao sucesso esperado com a execução do procedimento em questão. É possível também com a utilização desses métodos ter um controle sobre a margem de lucro e esclarecer quaisquer desvios que podem prejudicar a empresa, para que a mesma torne-se competitiva e que os gestores possam tomar suas decisões com segurança. A importância em se ter um controle e análise de custos pode ser visualizado na figura que segue:



Figura 1 – Esquema básico controle de custos

A figura 1 mostra a importância que deve ser destinada ao gerenciamento de custo, tendo em vista que o eficaz controle do mesmo pode trazer benefícios para a empresa, sendo que a falta desse controle pode prejudicá-la profundamente. Observa-se que o fator custo está no centro da figura, pois é a partir dele que se define o valor de um orçamento, o preço de venda ou adoção do preço de mercado de produto para atingir a margem de lucro desejada em busca de um melhor resultado. Uma variação indesejada do mesmo leva a empresa a auditar suas contas em busca de esclarecê-las para que medidas de correções sejam tomadas e no caso de erros operacionais, fazer com que todos os dados sejam inseridos no sistema. Com isso através de um adequado controle e análise de custos muitas decisões podem ser tomadas com relação a gestão estratégica de custos e no gerenciamento dos negócios.

5. Considerações finais

Através deste trabalho foram levantados os custos estimados de um determinado procedimento oftalmológico e, considerando o preço de mercado menos a margem de lucro pretendida, chegou-se ao custo meta. Pela diferença entre o custo estimado e o custo meta encontrou-se o custo alvo que após discussão com os gestores foi eliminado. Dessa forma, o custo meta foi adotado como custo padrão, que posteriormente foi comparado com o custo realizado, encontrando e analisando as variações para o procedimento em estudo, com relação a dois pacientes, demonstrando assim, como gerar informações através da inter-relação do custeio alvo com o custo padrão para os gestores tomarem suas decisões.

Com a aplicação dessas ferramentas foi possível perceber a importância de um sistema de custos e o quanto ele pode contribuir para que os gestores possam tomar diversas decisões. Conforme foi apresentado na seção 4, as informações geradas através do controle e análise dos custos podem contribuir para a formação de orçamento, definição do preço de venda ou verificar se o preço de venda determinado pelo mercado é viável para a empresa, fazer auditoria nos procedimentos hospitalares em função das variações encontradas após comparação do custo padrão com o custo realizado tomando medidas e fazendo as correções necessárias para futuras aplicações e, através desses controles, buscar o resultado almejado individualmente para cada procedimento e para a empresa como um todo.

Outro fator importante a ser relatado é que através desses controles é possível que a entidade passe a monitorar se os materiais, medicamentos e recursos tecnológicos estão sendo

aplicados corretamente, aumentando assim, a qualidade de seus serviços, para que a mesma torne-se competitiva no mercado. Embora nos procedimentos adotados não tenha ocorrido variação de mão de obra, para outros procedimentos isso pode ocorrer, sendo assim, o controle do tempo e da eficiência dos profissionais também podem ser analisados.

Diante do exposto, pode-se dizer que se a empresa, neste caso uma entidade hospitalar, tiver um acompanhamento contínuo de todos os procedimentos, onde se possa ter certeza de que os trabalhos estão sendo desenvolvidos em sintonia envolvendo os aspectos tecnológicos e metodológicos e que os resultados estão ocorrendo da forma planejada, os gestores podem com segurança fazer investimentos em novos equipamentos sempre buscando novas tecnologias, bem como treinar os funcionários para desempenhar suas funções de forma adequada, com a certeza de que no tempo previsto se tenha o retorno esperado.

Referências

- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S.** *Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BEUREN, I. M. et al.** *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade – teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BORNIA, A. C.** *Análise Gerencial de Custos*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAMACHO, R. R.** *Custeio alvo em serviços hospitalares: um estudo sob enfoque da gestão estratégica de custos*. 2004. 166 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- CASHI, J. A.; POLIMENI, R. S.** *Curso de contabilidade de custos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- CRUZ, C. V. O. A.; ROCHA, W.** *Custeio – alvo: reflexões sobre definições, finalidades e procedimentos*. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, Brasil. ISSN (impresso)1807-1821, UFSC, Florianópolis, ano, v1, n.10, p. 31 – 51, Jul./Dez., 2008.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M.** *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G.** *Contabilidade de custos, v.1*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas 2002.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R.** *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NAKAGAWA, M.** *Custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1994.
- PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G.** *Gestão estratégica de custos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- REIS, L. G.** *Produção monográfica da teoria a prática: o método educar pela pesquisa (MEP)*. 3. ed. Brasília: Senac-DF, 2010.
- SAKURAI, M.** *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- VANDERBECK, E. J.; NAGY, C. F.** *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- VERGARA, S. C.** *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1998.