



## PRÁTICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO DE CUSTOS: ESTUDO EM HOSPITAIS PÚBLICOS

João Rubens Otero Belchior (PIBIC/CNPq/FA/UEM), Katia Abbas (Orientador), e-mail: joaorubensbelchior@hotmail.com

Universidade Estadual de Maringá / Centro de Ciências Sociais Aplicadas/Maringá, PR.

**Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Ciências Contábeis.**

**Palavras-chave:** mensuração de custos, gestão estratégica de custos, hospitais públicos.

### Resumo

O objetivo deste estudo é identificar a percepção dos gestores de hospitais em relação às práticas de mensuração e gestão de custos em hospitais públicos de Maringá. Para tanto, foi aplicado um questionário organizado em oito partes, apresentando ao todo 57 questões, algumas de múltipla escolha e outras abertas que abordam questões relacionadas à apuração de custos, custos para controle, tomada de decisão e gestão estratégica de custos. Os hospitais A e B estabelecem o preço dos serviços (procedimentos) de acordo com a tabela SUS e não usam nenhum método de custeio para tomada de decisões, já o hospital C, a partir dos custos apurados pelo método de custeio por absorção, incorre em análises para tomada de decisões. Quanto ao custo dos concorrentes, os hospitais A e B não tem conhecimento e conseqüentemente não acompanham, já o hospital C adquire essas informações por meio de clientes, associações de classe, fornecedores e parceiros de outros hospitais. Além disso, também mensura os custos da qualidade e incorre no gerenciamento conjunto dos custos.

### Introdução

Os hospitais, que apenas final dos anos 90 começaram a se preocupar com a competitividade (CHERUBIN; SANTOS, 2002), também são afetados pelas mudanças demográficas, aumento dos custos em decorrência, dentre





outros, de novas e avançadas tecnologias, pressão dos planos de saúde privados, aumento das expectativas dos clientes, aumento da concorrência e pressão governamental.

E, a contabilidade de custos, com suas ferramentas para tomada de decisões e artefatos gerenciais no campo da Gestão Estratégica fornece informações relevantes para os gestores na esfera da Controladoria e Contabilidade Gerencial.

Em relação ao gerenciamento de custos em hospitais, este apoio gerencial pode englobar diversos escopos, desde a simples minimização do custo de prestação de serviços, até análises complexas de fator de impacto dos gastos e investimentos para a satisfação dos usuários dos seus serviços.

Assim, diante da importância da Contabilidade de Custos, o objetivo do estudo é identificar a percepção dos gestores de hospitais públicos de Maringá em relação às práticas de gestão e mensuração de custos.

## Metodologia

Quanto à metodologia, do ponto de vista de sua natureza esta pesquisa é aplicada; do ponto de vista da forma de abordagem do problema é qualitativa; do ponto de vista dos objetivos é descritiva; e do ponto de vista dos procedimentos técnicos é levantamento.

Foi aplicado um questionário organizado em oito partes, apresentando ao todo 57 questões, algumas de múltipla escolha e outras abertas que abordam questões relacionadas à apuração de custos, custos para controle, tomada de decisão e gestão estratégica de custos.

## Resultados e Discussão

Tendo em vista que o objetivo do trabalho é identificar a percepção dos gestores de hospitais públicos em relação às práticas de mensuração e gestão de custos, inicialmente foi feita uma revisão de literatura que abordou itens como métodos de custeio (custeio por absorção, custeio variável, custeio baseado em atividade, método das seções homogêneas), custos para controle (custo padrão) e artefatos gerenciais no campo da Gestão Estratégica (custeio alvo, determinantes de custos, análise de custos dos concorrentes, gestão de custos interorganizacionais, gestão baseada em atividades, custos da qualidade, custeio por ciclo de vida, entre outros).





Em seguida, foi feito contato com 3 hospitais públicos para aplicação do questionário e as entrevistas ocorreram no primeiro semestre do ano de 2016. Em posse dos questionários aplicados, foram analisadas e interpretadas as respostas, apresentadas nos quadros 1 e 2. Nos hospitais, denominados aqui de A, B e C, para preservar sua identificação, os entrevistados foram o Administrador, o Contador e o Gestor Administrativo/Financeiro respectivamente.

Quadro 1. Características Gerais dos Hospitais.

	Hospital A	Hospital B	Hospital C
Início das atividades	1989	2002	1954
Tipo de unidade hospitalar	Hospital Geral	Hospital Geral e Outros	Hospital Geral e Maternidade
Quantidade de empregados	713	286	2350
Quantidade de leitos	De 101 a 200	Até 100	De 201 a 300
No comando do hospital	Professor/Médico	Cargos Comissionados	Administração Profissionalizada
Fonte de recursos	Remuneração pelos serviços prestados e outros	Recurso Municipal e Federal (Ministério da Saúde)	Remuneração pelos serviços prestados e outros

Fonte: A pesquisa

Quadro 2. Mensuração do custo dos hospitais

	Hospital A	Hospital B	Hospital C
Método de custeio utilizado	Já possuiu um método que não está mais em funcionamento	Não possui	Custeio por absorção
Apuração dos custos	Não apura	Não apura	Por departamentos e procedimentos
Separação dos custos	Não faz separação	Específico em: despesas correntes e de capital	Custos fixos e variáveis, diretos e indiretos
Custo por paciente	Não conhece	Não conhece	Em análise para padronização





Critério de alocação dos custos indiretos	Não tem critério	Não tem critério	Rateio
---	------------------	------------------	--------

Fonte: A pesquisa

Em relação às ferramentas da Gestão Estratégica de Custos, apenas o Hospital C mensura os Custos da Qualidade; conhece os custos dos serviços oferecidos pelos concorrentes através de clientes, associações de classe e fornecedores; e compartilha informações com fornecedores e clientes com vistas à gestão conjunta de custos.

## Conclusões

Apesar de a literatura enfatizar a importância do conhecimento e gerenciamento dos seus custos, apenas um hospital, dentre os três hospitais públicos analisados, utiliza ferramentas de gestão econômico-financeira bem como conhece o custo dos seus serviços. Para o gestor deste hospital, o método de custeio por absorção implantado atende as necessidades da administração quanto ao controle das operações e tomada de decisões. Além do cálculo dos custos, mensura os custos da qualidade, e faz acompanhamento das informações dos concorrentes bem como incorre no gerenciamento conjunto dos custos.

## Agradecimentos

Ao meu querido avô João Batista Belchior, pois é nele que me espelho para seguir a diante na carreira acadêmica e profissional. A Deus, pelo prazer da vida, saúde e forças para continuar: sem Deus, sem nada. A minha professora doutora Katia Abbas, pela atenção, dedicação e ajuda para concretizar o trabalho e por transmitir seus conhecimentos.

## Referências

CHERUBIN, A. SANTOS, N. A, dos. **Administração hospitalar: fundamentos**. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2002.

