

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA-UFSM CENTRO DE
EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE DO RS – CESNORS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM SAÚDE - EaD**

**GESTÃO DE CUSTOS EM HOSPITAIS:
MODELOS PROPOSITIVOS**

ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO

INÊS SALETE ALVES XAVIER

**Tio Hugo, RS, BRASIL
2012**

GESTÃO DE CUSTOS EM HOSPITAIS: MODELOS PROPOSITIVOS

Inês Salete Alves Xavier

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Organização Pública em Saúde EaD, da UFSM/CESNORS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde.**

Orientadora: Prof^a Msc. Ethel Bastos da Silva

**Tio Hugo, RS, Brasil
2012**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação Superior Norte do RS - CESNORS
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Organização Pública em
Saúde EaD

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a
Monografia de Conclusão de Curso

GESTÃO DE CUSTOS EM HOSPITAIS: MODELOS PROPOSITIVOS

elaborada por
Inês Salete Alves Xavier

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista

COMISSÃO EXAMINADORA

Ethel Bastos Da Silva, Msc.
(Presidente/Orientadora – UFSM/ CESNORS)

Andressa Andrade, Msc.
(Membro da Banca - UFSM/CESNORS)

Marta Cocco Da Costa, Msc.
(Membro da Banca - UFSM/CESNORS)

Tio Hugo, 15 de dezembro de 2012.

RESUMO

Artigo de Especialização
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul (CESNORS)

GESTÃO DE CUSTOS EM HOSPITAIS: MODELOS PROPOSITIVOS

AUTORA: INÊS SALETE ALVES XAVIER
ORIENTADORA: ETHEL BASTOS DA SILVA
Data e Local da Defesa: Tio Hugo, 15 de dezembro de 2012.

O objetivo do estudo é refletir e agregar conhecimentos quanto à importância da gestão de custos na área hospitalar e também conhecer as dificuldades e desafios da contabilidade de custos e dos métodos de custeio para o melhor gerenciamento. Entende-se por reflexão buscar analisar questões ou temas que possam contribuir para o aprofundamento dos mesmos. Gerenciar os custos é um dos fatores importantes a serem considerados para obter informações mais precisas e detalhadas, e assim serem utilizadas pelos gestores para a tomada de decisões. Conhecendo os verdadeiros custos dos serviços prestados, as entidades hospitalares estarão em condições de cortar desperdícios, melhorar seus serviços, avaliar incentivos de qualidade e impulsionar para o melhoramento contínuo através do gerenciamento baseado em atividade.

Descritores: Gestão de Custos. Contabilidade de Custos. Métodos de Custeio.

ABSTRACT

Artigo de Especialização
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul (CESNORS).

COST MANAGEMENT IN HOSPITALS: PROPOSITIONAL MODELS

AUTORA: INÊS SALETE ALVES XAVIER
ORIENTADORA: ETHEL BASTOS DA SILVA
Data e Local da Defesa: Tio Hugo, 15 de dezembro de 2012.

The study objective is to reflect and aggregate knowledge about the importance of cost management in the hospital and also know the difficulties and challenges of cost accounting and costing methods for better management. It is understood reflection seek to analyze issues or cases that may contribute to the deepening of them. Managing costs is one of the important factors to be considered to obtain more accurate and detailed, to be used by managers to make decisions. Knowing the true cost of done services, the hospital authorities will be able to cut waste, improve your services, evaluate quality and get incentives for continuous improvement through activity-based management.

Descriptors: Cost Management, Cost Accounting, Methods Defrayal.

SUMÁRIO

ARTIGO CIENTÍFICO – GESTÃO DE CUSTOS EM HOSPITAIS: MODELOS PROPOSITIVOS.....	
Resumo.....	04
Abstract.....	05
Introdução.....	07
Contabilidade de Custos.....	08
Gestão de Custos nas Entidades Hospitalares.....	09
Métodos de Custeio.....	11
Considerações Finais.....	14
REFERÊNCIAS.....	15

INTRODUÇÃO

Os gestores de organizações hospitalares a fim de desenvolverem uma gestão eficiente e eficaz, necessitam de conhecimentos avançados e específicos sobre as atividades desenvolvidas nesse tipo de organização, bem como as informações sobre custos dessas atividades.

A apuração e o controle de custos em saúde constituem-se em uma absoluta necessidade dentro das instituições, pois enquanto a primeira serve de instrumento eficaz de gerência e acompanhamento dos serviços, a segunda, permitem a implantação de medidas corretivas que visem ao melhor desempenho das unidades, com base na redefinição das prioridades, no aumento da produtividade e na racionalização do uso de recursos, entre outras medidas administrativas. (Programa Nacional de Gestão de Custos -PNGC - MS - 2006)

O objetivo do estudo é refletir e agregar conhecimentos quanto à importância da gestão de custos na área hospitalar e também conhecer as dificuldades e desafios da contabilidade de custos e dos métodos de custeio para o melhor gerenciamento. Entende-se por reflexão buscar analisar questões ou temas que possam contribuir para o aprofundamento dos mesmos.

Para elaboração desta pesquisa descritiva, do tipo revisão bibliográfica fez-se um levantamento de todas as informações necessárias embasadas em livros didáticos, pesquisas em sites específicos, artigos, monografias e revista para a melhor definição sobre gestão custos em hospitais.

A reflexão será apresentada três tópicos: Contabilidade de custos, Gestão de custos nas entidades hospitalares e Métodos de custeio.

1. CONTABILIDADE DE CUSTOS

Em meio a um cenário mais competitivo, as organizações de saúde passam a ter necessidade de instrumentos de gestão econômica, sem os quais não conseguirão sua viabilização, para não dizer manutenção e sobrevivência. Nas organizações empresariais, com e sem fins lucrativos, os gestores estão cada vez mais utilizando informações, principalmente informações geradas pela sua contabilidade, para auxílio no processo de tomada de decisão.

A análise econômico-financeira de empresas inicia-se a partir de demonstrações contábeis, nas quais os analistas coletam os dados, adequando-os para o cálculo de indicadores, índices ou coeficientes. Sua principal função é analisar dados concretos aplicando fórmulas e, a partir disso, ser capaz de avaliar o presente com base no passado e projetar o futuro com dados do presente. Iudicibus (1998, p.49)

A contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro da empresa, está destinada a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade.

É de fundamental importância o trabalho do contador, sua responsabilidade em gerar dados úteis e confiáveis para se analisar com eficiência a real situação da empresa. Não podemos esquecer também, a necessidade de se conhecer bem a entidade analisada, sua história, seus objetivos e métodos de trabalho. MARION (2003, p. 25).

Os profissionais contábeis têm o papel de solucionar problemas, não por tomadas de decisões, mas como responsáveis pelo levantamento das informações de dados que interessam aos usuários, sua responsabilidade é ter certeza de que o administrador se oriente por dados que auxiliem na tomada da melhor decisão.

Martins, D, (2001, p. 51) define contabilidade de custos no setor hospitalar como:

A contabilidade de custos é parte integrante na administração de uma empresa e proporciona a administração do hospital registro dos custos da produção médica, registros das despesas administrativas, comerciais e tributárias, financeiras, permitindo a avaliação dos resultados por meio da comparação dos custos da produção médica das despesas incorridas e com padrões de custos e despesas previamente estabelecidos. A contabilidade de custos também auxilia a concretização das funções administrativas de planejamento de organizações e de controle, necessárias aos objetivos de gerar serviços médicos com o menor custo possível e nível máximo de qualidade.

A contabilidade de custos constitui-se em ferramenta básica para o conhecimento, acompanhamento e avaliação sistemática da despesa e custo das diversas atividades desenvolvidas pelas unidades de saúde e também oferece aos administradores a oportunidade de identificar os procedimentos ou atividades mais rentáveis aquelas cujo custo precisa ser analisado e controlado com mais cuidado.

2. GESTÃO DE CUSTOS NAS ENTIDADES HOSPITALARES

Com a evolução da contabilidade de custos e a competitividade pressionando todas as organizações, as empresas da área de prestação de serviços, principalmente as hospitalares, por se tratarem de organizações complexas, sentem a necessidade de conhecer seus custos, mas encontram grandes dificuldades para implantação de um sistema de custos por desconhecimento, insegurança, falta de estratégia e até mesmo por não disporem de um profissional altamente qualificado na gestão de custos.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2001), os objetivos básicos de um hospital são os de prevenir, diagnosticar, curar doenças, desenvolver pesquisas e treinar e educar pessoas para a geração de saúde. Os administradores das organizações hospitalares buscam a excelência em oferecer esses serviços.

Segundo Almeida (1993, p. 205), Hospital é uma instituição destinada ao diagnóstico e tratamento de doentes internos e externos, planejada e construída ou modernizada com orientação técnica, bem organizada e convenientemente administrada consoante padrões e normas estabelecidas, oficial ou particular, com finalidades diversas, grande ou pequena, custosa ou modesta para atender os ricos, os menos afortunados, os indigentes e necessitados, recebendo doentes ou contribuintes, servindo ao mesmo tempo para prevenir contra a doença e promover à saúde, a prática, a pesquisa e o ensino da medicina e da cirurgia, da enfermagem e da dietética e das demais especialidades afins.

O hospital é uma instituição prestadora de serviços moderna e complexa que trabalha 24 horas por dia e embora seja visto como instituição humanitária encontra os mesmos problemas econômicos das demais empresas, tendo como fundamental objetivo receber o ser humano quando por alguma razão, se tornou doente ou ferido e cuidar dele de modo a recuperar sua saúde, é o nascimento de vidas. Por isso a preocupação com a gestão na área de serviços esta sempre em crescente expansão. (Pereira, 1997).

Atualmente, a organização hospitalar é uma das mais complexas, não apenas pela nobreza e amplitude da sua missão, mas, sobretudo, por apresentar uma equipe multidisciplinar com elevado grau de autonomia, para dar assistência à saúde em caráter preventivo, curativo e reabilitador aos pacientes em regime de internação, em que se utiliza tecnologia de ponta e de rotina.

Quando se propõe tratar de custos hospitalares, faz-se necessário avaliar o que é o custo de um atendimento médico uma vez que um hospital é uma empresa complexa, onde se desempenham atividades múltiplas, que visam à produção ou a recuperação da saúde das pessoas. Essas pessoas constituem indivíduos e a cada um deles o tratamento ou procedimento deve ser diferente.

As organizações hospitalares diferem de outros tipos de organizações, pois suas atividades possuem características próprias. Para Bittencourt (1999 p.48) “as instituições de saúde são tidas como organizações complexas, visto a sua capacidade única de atuar na prestação de serviços de saúde à sociedade”.

O autor destaca os recursos humanos e o alto nível de atividades desenvolvidas por um hospital como: profissionais com alto nível de especialização, (como médicos e enfermeiros), atividades com elevada escala de produção (como lavanderia, nutrição e higienização), atividades de uso intensivo de equipamento (como radiologia, laboratório e centro de tratamento intensivo), além das atividades administrativas e de engenharia de apoio.

Neste contexto, a gestão de custos para as organizações hospitalares representa o valor dos bens e serviços consumidos na produção de outros bens e serviços tornando-se relevante ao considerar, porém, a complexidade dos recursos aplicados e a existência de consumos indiretos para o suporte (apoio) à produção, entre outros, percebe-se que essa ação não é nada simples.

O gerenciamento de custos é o conjunto de ações que os gestores tomam para satisfazer os clientes enquanto, continuamente, reduzem e controlam os custos. Quando tratamos de gerência, nos referimos a um conjunto de técnicas e métodos de planejamento, direção e controle, visando um envolvimento e mobilização dos atores hospitalares na concretização dos objetivos da instituição. Tais funções são exercidas não apenas pelo administrador, mas por todos os profissionais que exercem funções que visem direcionar as práticas dos diferentes atores. (Grabois, 1995 p.82.).

O mesmo autor coloca que a prática gerencial é tida como crítica e estratégica para o enfrentamento das demandas e desafios atuais e somente assim os hospitais poderão cumprir

seu papel social, com uma assistência de qualidade, a custos adequados e de acordo com as necessidades da população. Não mais se admite que estes serviços operem com desperdícios de recursos e sem compromissos e sensibilidade para com os problemas dos usuários.

Para tanto, os hospitais devem ter um melhor conhecimento dos seus custos de funcionamento e dispor de sistemas com informações confiáveis e tempestivas para subsidiar a análise, tomada de decisão e adoção de medidas corretivas em todas as fases do gerenciamento.

Devido a essa complexidade, os hospitais precisam de um método de custeio que possa lhe fornecer informações suficientes para a gestão hospitalar.

Para implantar um sistema de custos em instituições de saúde, precisa-se em síntese, considerar os diversos setores internos como empresas que prestam serviços umas as outras, de acordo com a atividade de produção exercida. A implantação de custos pode ser caracterizada como a sistematização da distribuição dos gastos deste os setores administrativos e intermediários, até os finais/produtivos. Ou seja, como o objetivo principal da instituição é o atendimento aos pacientes, é natural que todos os custos gerados nos centros de custos administrativos e intermediários sejam distribuídos aos finais seguindo determinados critérios de alocação.

Conforme Martins, E, (2001, p.41), a palavra custeio pode ser definida como: “método de apropriação de custos”. Existem diversos métodos de custeio apresentados na literatura especializada de Contabilidade. Infelizmente, porém, não há consenso entre os autores mais renomados sobre a nomenclatura que deve ser utilizada para tais métodos. Neste caso apresenta-se uma breve abordagem entre os métodos de custeios mais usuais: o Custeio por Absorção, o Custeio Variável e o Custeio ABC (Activity Based Costing). A seguir cada um desses sistemas será descrito.

3. MÉTODOS DE CUSTEIO

3.1. Custeio Por Absorção

Para Martins, E, (2001, p. 41-42):

Custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos. Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção aos bens elaborados, todos os gastos relativos aos esforços de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos.

O método de custeio por absorção é o único aceito pela legislação brasileira do imposto de renda, é o mais utilizado pelas empresas. Além disso, este método de custeio atende aos princípios contábeis geralmente aceitos. Porém, ao longo do tempo, o sistema de custeio por absorção demonstrou algumas falhas na sua utilização para fins gerenciais, dentre elas a desconsideração ou falha de distinção clara entre custos fixos e variáveis. Estes são elementos de custos importantes no controle de produtividade dos produtos e dos serviços na área hospitalar.

3.2. Custeio Direto ou Variável

Segundo Martins (2001),

o sistema de custeio direto ou variável tem como fundamento básico a separação dos custos variáveis e custos fixos sendo apropriado aos produtos e serviços somente os custos que variam com o seu volume de produção, uma vez que os custos fixos são considerados despesas do período, tendo seus valores alocados diretamente ao resultado.

O custeio direto é também chamado de custeio variável ou ainda de custeio marginal, visto que os custos variáveis, na sua maioria, são diretos. Em razão da obrigatoriedade legal de uso do custeio por absorção, o custeio variável é geralmente utilizado para fins gerenciais como ferramenta de auxílio à administração para a tomada de decisões.

3.3. Custeio ABC (ACTIVITY-BASED COSTING)

O ABC (Activity Based Costing) é um método de custeio que está baseado nas atividades, é um sistema de custos que tem o objetivo de avaliar com maior precisão as

atividades desenvolvidas e tem sido aplicado em organizações hospitalares por trazer vantagens, dentre outras: fornecimento de informações de custos mais exatas que representem a realidade, demonstração de vantagens em se produzir todos os serviços no próprio hospital ou optar pela terceirização; estudo de tendências e de comparação de custos por diagnóstico, por atendimento médico, ou por pacientes de diferentes planos de saúde.

Martins (2003, p. 87), informa que o Custeio Baseado em Atividades "é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos". Este sistema tem como fundamento básico a busca do princípio da causa, ou seja, procura identificar de forma clara, por meio de rastreamento, o agente causador do custo, para lhe imputar o valor.

Lima (1997, p.77) diz que: "para beneficiar-se do ABC, os hospitais devem remodelar seus sistemas de custos para fornecer informações de custos relevantes". As pessoas envolvidas com o sistema gerencial de custos devem ser capazes de ir além dos custos médios para estudar os fatores básicos que afetam os custos hospitalares e as forças que controlam esses fatores.

Além de ser mais preciso na identificação de quais os tratamentos são mais dispendiosos, também determina quais contratos médicos ou grupos de pacientes são mais lucrativos. A utilização do método de custeio ABC é necessária para tomada de decisões otimizadas, que leve em conta a aplicação de recursos e a contenção de custos, assegurando, assim a viabilidade financeira em longo prazo de suas organizações. Também auxilia os executivos a evitar contratos que possam ser deficitários, fazer propostas em planos de saúde, obter informações mais precisas na tomada de decisões, melhorando a alocação dos recursos, lucratividade de contratos, contenção de custos e direcionamento de incentivos aos tratamentos alternativos.

Reforçando a opinião de diversos autores, pode-se dizer os principais objetivos do ABC para a instituição hospitalar são:

- a) apurar com maior precisão os custos dos serviços hospitalares;
- b) dar subsídios para a análise na tomada de decisão;
- c) uniformizar a linguagem, bem como divulgá-la para todas as áreas da empresa;
- d) determinar a eficiência e a eficácia das atividades executadas;
- e) identificar novas atividades, com a finalidade de melhorar o desempenho da instituição hospitalar no futuro;
- f) detectar as atividades que estão onerando o serviço;

- g) determinar quais as atividades que podem ser executadas por terceiros com o menor custo e maior eficiência;
- h) servir como base para novas estratégias competitivas;
- i) possibilitar um cálculo com maior precisão em seus preços de venda;

A importância que se dá à utilização do sistema de custeio ABC é em virtude do mesmo não ser apenas um sistema que dá valor aos estoques, mas também proporciona informações gerenciais que auxiliam os tomadores de decisão, como por exemplo, os custos das atividades, que proporcionam aos gestores atribuírem responsabilidades. Um diferencial do sistema de custeio ABC, é que a sua utilização, por exigir controles pormenorizados, proporciona o acompanhamento e correções devidas nos processos internos da empresa, ao mesmo tempo em que possibilita a implantação e/ou aperfeiçoamento dos controles internos da entidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das reflexões realizadas pode-se ressaltar que a gestão na área da saúde é um processo desafiador, sendo necessário aliar fatores como o compromisso de prestação de serviços de qualidade a população e a escassez de recursos. Sendo assim, a preocupação tem sido a de adequar os escassos recursos disponíveis a assistência, sem prejuízo do usuário, a pressão por qualidade e bons serviços hospitalares.

A questão dos custos na área de saúde tornou-se relevante frente às inúmeras dificuldades deparadas pelas organizações de saúde de conhecer o custo de cada serviço, do valor de cada conjunto de atividades que compõem os procedimentos médicos torna-se um diferencial competitivo da empresa em seu mercado. Com o melhor entendimento do processo de consumo dos custos, o hospital pode ser reembolsado pelos serviços realmente prestados, o sistema de saúde ideal é aquele com o qual paga-se pelo que se usa e se usa apenas o necessário.

É cabível afirmar que para auxiliar na melhoria da situação das organizações de saúde o uso de sistemas de custeio ABC pode auxiliar os gestores na tomada de decisões eficazes, pois consiste em uma ferramenta de gestão capaz de fornecer informações de custos mais acuradas, e possibilita uma melhor visualização desses custos por meio das análises das atividades desenvolvidas e da relação dessas atividades com seus objetos de custos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, T. R. R. **Perspectivas de sobrevivência do hospital**. Revista Paulista de Hospitais, São Paulo, n 5-6, p, 104-113, maio/jun. 1993.

BITTENCOURT, O.N.S. **O emprego do método de custeio baseado em atividades: Activity-based costing – como instrumento de apoio à decisão na área hospitalar**. 1999. ____f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

Grabois, V. A. **Implantação das técnicas de organizações e gestão**. In: Castelar r, Mordelet p, Grabois V. **Gestão Hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro**. Cooperação Brasil-França. Rio de Janeiro: Editions ENSP 1995. Cap. IV p. 80-4.

IUDICIUS, S. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, C. R. M. de. **Activity-Based Costing para Hospitais**. 1997. ____f. Dissertação (Mestrado em Administração Contábil e Financeira)–EASP/FGV, São Paulo, 1997.

Manual Técnico de Custos. Conceitos e Metodologia- Programa Nacional de Gestão de Custos. MS- BRASILIA–DF, 2006.

MARION, J. C. **A Profissão Contábil No Brasil**. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br>>. Acesso em: 22 de set.2012.

MARTINS, D. **Gestão financeira de Hospitais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. inclui o ABC. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, G. A. **Material Médico Hospitalar**. Rio de Janeiro: Guanabarra Koogan S.A., 1997.

OMS. Organização Mundial de Saúde, 2001.