

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE

Cristina Varisco

COMPARAÇÃO ENTRE OS CUSTOS DO SERVIÇO DE HOTELARIA NA  
INTERNAÇÃO HOSPITALAR COM O VALOR REPASSADO PELO SUS EM UM  
HOSPITAL FILANTRÓPICO DE MÉDIO PORTE

Porto Alegre

2004

Cristina Varisco

COMPARAÇÃO ENTRE OS CUSTOS DO SERVIÇO DE  
HOTELARIA NA INTERNAÇÃO HOSPITALAR COM O  
VALOR REPASSADO PELO SUS EM UM HOSPITAL  
FILANTRÓPICO DE MÉDIO PORTE

Trabalho de conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

Orientador: Prof. Dr. Rolando Beulke

Porto Alegre

2004

## RESUMO

O estudo mostra quanto representa monetariamente a prestação do serviço de hotelaria dos usuários do SUS, comparado à remuneração dos serviços hospitalares, para as internações cirúrgica (apendicectomia, colecistectomia e herniorrafia inguinal unilateral) e obstétrica (parto normal e cesareana). Para o alcance dos objetivos propostos, utilizou-se de fundamentação teórica sobre custos com ênfase no sistema de custeio por atividades e coleta de dados. Foram identificadas as atividades do serviço de hotelaria hospitalar e calculados seus respectivos custos, até se obter o valor da diária de internação desse serviço. Conclui-se neste estudo que o custo da diária do serviço de hotelaria nos tipos de internação estudados tem pouca variação; em média se destina 25% da remuneração do SUS para suprir as despesas do serviço de hotelaria na internação hospitalar; e que se deva adotar o cálculo dos outros componentes do custo dos serviços hospitalares, pelos mesmos princípios deste já desenvolvido, com vistas a obter com maior amplitude e precisão o cálculo do custo desses serviços.

Palavras-chave: organização e administração, hotelaria hospitalar, custeio ABC.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>05</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE</b>	<b>06</b>
<b>3</b>	<b>DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO</b>	<b>07</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>08</b>
4.1	OBJETIVO GERAL	08
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	08
<b>5</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>09</b>
<b>6</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
6.1	HOTELARIA HOSPITALAR	11
6.2	CUSTOS HOSPITALARES	13
<b>6.2.1</b>	<b>Definição de custos</b>	<b>13</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Objetivos e aplicações dos custos na área da saúde</b>	<b>13</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Caracterizações importantes</b>	<b>14</b>
6.2.3.1	Custos diretos e indiretos	14
6.2.3.2	Custos fixos e variáveis	15
6.2.3.3	Analogia entre custos diretos x indiretos e fixos x variáveis	15
<b>6.2.4</b>	<b>Tipos de sistemas de custeio</b>	<b>16</b>
6.2.4.1	Custeio Integral	16
6.2.4.2	Custeio Marginal	17
6.2.4.3	Custeio por Atividades	17
<b>7</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>24</b>
<b>8</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO</b>	<b>25</b>
8.1	IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DA HOTELARIA HOSPITALAR	25
8.2	DIRECIONADORES DE ATIVIDADE	25
<b>8.2.1</b>	<b>Média de produção mensal no ano de 2004</b>	<b>26</b>
8.3	DIRECIONADORES DE RECURSOS	26
<b>8.3.1</b>	<b>Crterios utilizados para a alocação dos recursos nas atividades, seus respectivos direcionadores e cálculo dos custos das atividades</b>	<b>26</b>
8.3.1.1	Processamento de roupas	27

8.3.1.2	Produção de refeições-----	29
8.3.1.3	Manutenção-----	31
8.3.1.4	Geração de Vapor-----	33
8.3.1.5	Serviço de Higiene e Limpeza-----	34
<b>8.3.2</b>	<b>Valor da diária do serviço de hotelaria na internação cirúrgica e obstétrica-----</b>	<b>35</b>
<b>8.3.3</b>	<b>Custo total da internação para o número de dias previsto pelo sistema-----</b>	<b>35</b>
8.3.3.1	Internação Cirúrgica-----	35
8.3.3.2	Internação Obstétrica-----	36
8.4	<b>TABELA DE VALORES DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE-----</b>	<b>36</b>
8.5	<b>REPRESENTAÇÃO EM PERCENTUAL DA REMUNERAÇÃO DOS SERVIÇOS HOSPITALARES DESTINADA À HOTELARIA PARA CADA TIPO DE INTERNAÇÃO, COMPARADO COM A TABELA DE VALORES REPASSADOS PELO SUS PARA AS INTERNAÇÕES CIRÚRGICA E OBSTÉTRICA)-----</b>	<b>36</b>
9	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS-----</b>	<b>37</b>
10	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS-----</b>	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS-----</b>	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

A hotelaria hospitalar é a reunião de todos os serviços de apoio aos pacientes, associada ao serviço assistencial, oferecendo-lhes, conforto, segurança e bem-estar durante o período de internação.

Na área da saúde ouve-se falar que a remuneração proveniente da prestação de serviço do Sistema Único de Saúde (SUS) não gera resultados às instituições. Como responsável pelo bem-estar dos pacientes, na prestação de serviço de hotelaria hospitalar, a realidade de tal afirmação foi investigada no que tange a este setor.

É importante abordar que a prestação de serviço também é um processo produtivo decorrente da transformação de matéria-prima em produto final. Tal transformação gera um custo para a empresa. O custo é a soma do trabalho de pessoal, de insumos, de materiais, de equipamentos utilizados e da estrutura investida para a geração deste produto, que na hotelaria hospitalar corresponde à prestação de serviço de apoio. A idéia é calcular o custo do serviço prestado na hotelaria hospitalar e avaliar quanto deste custo significa no valor repassado pelo SUS nessa prestação de serviço.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

O Hospital fundado há 73 anos mostra-se, atualmente, uma organização com muitas fragilidades. Aproximadamente há três anos, sofreu um processo de desorganização e agora tenta reorganizar suas forças e continuar a prestar serviços de saúde. Classificado como um hospital geral, atende nas áreas de clínica médica, cirúrgica, obstétrica e pediátrica, além de contar com serviços complementares, como laboratório de análises clínicas, radiologia, tomografia computadorizada, banco de sangue, hemodiálise.

O Hospital é uma entidade privada e filantrópica, credenciada pelo Sistema Único de Saúde (SUS) em um município com 58.623 habitantes, colocando à disposição dos usuários do SUS 80% de seus 141 leitos, sendo o restante distribuído entre outros usuários de convênios e particular. Possui 308 colaboradores e realiza mensalmente, em média, 530 internações, 2142 diárias e 250 procedimentos cirúrgicos.

O setor hotelaria compreende os seguintes serviços: Higienização e Limpeza, Processamento de Roupas, Nutrição e Dietética, Manutenção e Central Térmica.

### **3 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO**

A organização está passando por um processo de reorganização, envolvendo a estruturação de todos os setores. Uma de suas metas a curto prazo é a implementação do sistema de custos, pois não é sabido quanto custa a prestação de seus serviços. Mesmo sendo uma organização filantrópica, que não visa ao lucro, não pode desperdiçar seus recursos. Necessita planejar seu desempenho e, para tal, deve possuir informações, as quais são de responsabilidade de seus colaboradores.

Este estudo busca, portanto, calcular quanto representa, monetariamente, a prestação de Serviço de Hotelaria aos usuários do SUS, lembrando que a remuneração para os serviços hospitalares é fixa, incluindo-se nesse valor despesas de materiais e medicamentos, serviço de apoio, serviço de enfermagem, entre outros, excluindo-se apenas os serviços médico e de apoio diagnóstico-terapêutico.



## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo geral**

Comparar os custos com o valor repassado pelo SUS no Serviço de Hotelaria na internação hospitalar de um hospital filantrópico de médio porte.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Calcular os custos do serviço de hotelaria para a internação hospitalar estabelecida;
- Conhecer o valor da remuneração do SUS para a internação hospitalar estabelecida;
- Comparar os custos do serviço de hotelaria na internação hospitalar com o valor repassado pelo SUS;
- Avaliar o quanto do custo do serviço de hotelaria significa no valor repassado pelo SUS na internação hospitalar estabelecida.

## 5 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como finalidade:

- Levantar os custos de hotelaria da organização, visto que a mesma ainda não possui um sistema de custeio implantado. A busca na coleta de dados para o levantamento dos custos do serviço de hotelaria, com certeza, auxiliará os demais setores que juntos formam o processo de prestação de serviço de saúde;
- Oferecer subsídios para um diagnóstico mais fidedigno em relação a despesas versus receita do SUS, em busca da melhoria da produtividade e do aumento da eficácia das atividades hospitalares;
- Mostrar a importância do conhecimento dos custos nas organizações hospitalares, incentivando o uso do sistema de custeio por atividades nesse segmento como ferramenta para controle de custos e tomada de decisões. Essa questão já vem sendo abordada em estudos desenvolvidos na área de custos hospitalares, comprovando que esse tipo de sistema de custeio possui aplicabilidade, contribuindo para a melhoria dos processos hospitalares e conseqüente melhoria dos resultados econômicos. Segundo Pattio (2001, p.11):

As mudanças no mercado, com clara influência nas organizações hospitalares, exigem novas capacidades para assegurar o sucesso administrativo destas. Diante desse contexto, torna-se fundamental o uso de sistemas de informações que consigam reduzir o nível de incerteza dos processos decisórios, pois a informação deverá proporcionar o conhecimento das atividades envolvidas na prestação do serviço e sua valorização, tanto em nível macroscópico como em detalhes.

Abbas (2001, p. 15) diz que:

Conhecendo os verdadeiros custos dos serviços prestados, as organizações 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.

Segundo Martins (2002, p. 8), em seu estudo, cita que:

Embasado no crescimento da demanda nos serviços hospitalares, propõe um modelo de gestão de resultados para serviços hospitalares que se apóia na gestão de processos, tendo como método o custeio ABC para custear as atividades e objetos de custo.

## **6 EMBASAMENTO TEÓRICO**

Para melhor entendimento de onde vêm os custos da prestação de serviço da hotelaria hospitalar, considera-se pertinente estar caracterizando alguns aspectos desse setor, tão importante na recuperação do usuário.

### **6.1 Hotelaria Hospitalar**

A hotelaria hospitalar foi criada especialmente em função das necessidades do paciente, pois o hospital lhe oferece não só a cura ou tratamento, mas também segurança, conforto e, principalmente, bem-estar, extensivo a sua família e seus visitantes.

A estrutura da hotelaria hospitalar varia de amplitude de um hospital para outro, principalmente porque ainda não é um serviço completamente sedimentado e, como tal, não faz parte do cenário rotineiro de todo hospital. Em geral, a estrutura básica da hotelaria é constituída pela governança (lavanderia, rouparia, camareiras, higiene, limpeza e gerenciamento de resíduos sólidos), nutrição e dietética. Muitos hospitais já contam com lanchonete e restaurante. Fazem parte também paisagismo, jardinagem, segurança pessoal e patrimonial, recepção, serviços de atendimento, manutenção, estacionamento, loja de conveniência, floricultura e áreas de lazer.

Sobre uma abordagem mais objetiva de Hotelaria Hospitalar, Boeger (2003, p. 24), define:

Hotelaria hospitalar é a reunião de todos os serviços de apoio que, associados ao serviço específico, oferecem aos clientes externos e internos, conforto, segurança e bem-estar durante seu período de internação.

A Hotelaria Hospitalar é uma tendência notória nas Instituições de Saúde, já que “atualmente, a procura pela qualidade é o objetivo de todas as empresas, sejam estas de produtos ou de serviços” (TARABOULSI, 2003, p.17). Na área hospitalar não é diferente, pois as instituições de saúde necessitam investir na modernização, na diversificação de processos de trabalho e serviços e não podem deixar de esquecer do cliente de saúde, que necessita de respeito e atenção. O desempenho com a qualidade dos serviços hospitalares, não somente com a atividade fim, mas também com a atividade meio, é a condição determinante para o sucesso da instituição de saúde.

No processo da prestação de serviço, cujo produto final é a saúde do paciente, sua satisfação e a de seus acompanhantes, a qualidade é matéria-prima fundamental para que o produto tenha sucesso. Esse sucesso depende de vários fatores e ferramentas, onde se incluem os controles de custos que, por sua vez, para existirem, necessitam ser calculados. Com o cálculo dos custos, pode-se avaliar e entender a realidade da organização.

## **6.2 Custos Hospitalares**

### **6.2.1 Definição de custos**

Os custos na hotelaria hospitalar são todos os gastos relativos a materiais, serviços e utilidades, bens patrimoniais e recursos humanos envolvidos na prestação de serviço de saúde do paciente, na sua satisfação e na de seus acompanhantes.

### **6.2.2 Objetivos e aplicações dos custos na área da saúde**

Um dos objetivos da determinação do custo na atividade hospitalar é possibilitar o conhecimento da formação do custo de cada setor interno e das suas respectivas atividades. Nas organizações de saúde, os custos são aplicáveis como ferramenta de função controle, preço de venda, gerenciamento do resultado, planejamento das atividades e função contábil.

Estas ferramentas auxiliam em ações gerenciais para tomadas de decisão em busca de resultados para a organização. A função controle envolve vários elementos gerenciais, como a contabilidade, detalhamento de custos por áreas de responsabilidade, controle de processos internos e outros. O preço de venda é elaborado a partir dos custos e das condições do mercado, porém, em instituições que prestam atendimento ao SUS, o preço de venda é definido pelos órgãos públicos. A tabela de preços geralmente é diferenciada pelos grupos de clientes particulares, convênios e de instituições de previdência governamentais. O gerenciamento do resultado orienta a organização para a implantação de ações, visando o alcance de

metas. O planejamento das atividades envolve o planejamento econômico-financeiro de todas as áreas, com o objetivo de definição de políticas e diretrizes para determinado período, bem como estudos de viabilidade de investimentos. A função contábil mantém o registro e o controle do patrimônio das entidades, a fim de fornecer informações e interpretações sobre a composição e as variações desse patrimônio. A contabilidade alcança sua finalidade através do registro de todos os fatos relacionados com a formação, a movimentação e as variações do patrimônio administrado, vinculado à entidade, com o fim de assegurar seu controle e fornecer a seus administradores as informações necessárias à ação administrativa, as informações sobre o estado patrimonial e o resultado das atividades desenvolvidas pela entidade para alcançar seus fins.

### 6.2.3 Caracterizações importantes

Na área da saúde, para montagem do sistema de custos, são necessárias as seguintes caracterizações, onde os custos se classificam basicamente em custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis.

#### 6.2.3.1 Custos diretos e indiretos

Custos diretos são aqueles medidos diretamente em cada unidade de serviço ou procedimento. Exemplos de custos diretos do serviço de hotelaria: consumo de gêneros alimentícios utilizados na elaboração das refeições separadamente: café da manhã, café da tarde, almoço, janta e ceia; consumo do produto químico para a

lavagem do quilo da roupa; e consumo de produtos de limpeza para a higienização do quarto do paciente.

Sobre os custos indiretos, Beulke (1997, p. 33), define:

- Os custos indiretos estão notabilizados pelas seguintes condições:
- São custos comuns a diversos procedimentos e serviços;
  - Não podem ser mensurados individualizadamente por item serviço prestado;
  - Tendem a apresentar maior complexidade de cálculo, impondo uma série de procedimentos paralelos.

Exemplos de custos indiretos: energia elétrica, água, seguro, depreciação, o custo administrativo geral.

#### 6.2.3.2 Custos fixos e variáveis

Custo variável é aquele que varia de acordo com o volume do serviço. Exemplos: Custo de aquisição de gêneros alimentícios para a preparação das refeições, custo de energia elétrica.

Custo fixo é aquele que não varia de acordo com o volume do serviço. Exemplos: Custo de mão-de-obra no preparo de uma ou mais refeições, custo de empresas prestadoras de serviço (contratos de prestação de serviço de controle de pragas, manutenção preventiva do gerador de energia elétrica, manutenção preventiva dos elevadores).

#### 6.2.3.3 Analogia entre custos diretos x indiretos e fixos x variáveis



Não existe uma relação linear entre custos diretos, indiretos, fixos, variáveis; isso quer dizer que custos diretos não são necessariamente variáveis e custos indiretos nem sempre são fixos. Face a esta relação, a forma de classificação dos custos vai depender do tipo de sistema de custeio adotado. O importante é tornar direto o maior número possível de custos proporcionais e não proporcionais.

Sobre a classificação dos custos proporcionais e não proporcionais, Beulke (1997, p.36) define:

- Não proporcionais diretos dos procedimentos (direcionados específica e individualmente para cada procedimento);
- Não proporcionais diretos das unidades de resultado (custos não direcionáveis ao procedimento específico, mas a uma unidade comum a vários procedimentos);
- Não proporcionais indiretos gerais (custos que não se identificam nem com um procedimento específico, nem como unidade comum onde eles ocorrem).

#### 6.2.4 Tipos de sistemas de custeio

Para o cálculo do custeio hospitalar pode-se realizar três tipos de sistemas de Custeio: Custeio Integral, Custeio Marginal e Custeio por Atividades, ficando a critério de cada organização a escolha do sistema de custeio.

##### 6.2.4.1 Custeio integral

Também denominado de custeio por Absorção, tem como característica a apropriação integral de todos os custos (diretos ou indiretos ou fixos e variáveis) aos

serviços. Os serviços passam a ter um custo total, pois absorvem tanto os custos diretos como os indiretos. O preço é considerado como uma função do custo, na medida em que ele decorre dos custos totais, acrescidos a um resultado que se pretende alcançar. Este tipo de sistema é utilizado em organizações que conseguem forçar ao mercado seus preços, pois sua posição lhes permite. É utilizado também em caso de serviços novos, que ainda não possuem um referencial de mercado. Assim, o custo total mais um certo valor considerado de resultado servem como uma base inicial de preços que poderá ser ajustada mais adiante, de acordo com o mercado.

#### 6.2.4.2 Custeio Marginal

Também denominado custeio direto, sua característica é apropriar os produtos e serviços somente aos custos que variam com seu volume. Neste sistema podem ser enquadrados os custos proporcionais diretos em alguns custos proporcionais indiretos, e os custos fixos são considerados custos estruturais ou de período e não relacionados ao tipo o volume de serviços ou procedimentos. É um sistema voltado ao mercado, e o preço é considerado uma função unicamente dele. Sua utilização é voltada para situações de alta competitividade.

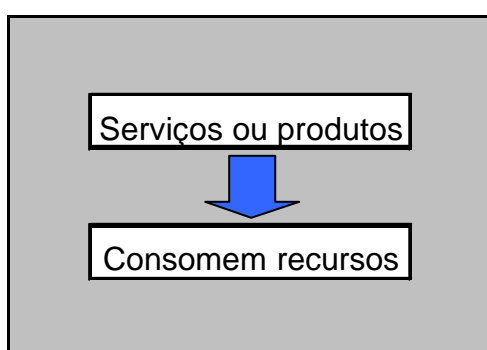
#### 6.2.4.3 Custeio por Atividades

O fundamento do sistema de gerenciamento de custos hospitalares baseia-se nas atividades. As atividades têm, como principal função, transformar recursos organizacionais em serviços hospitalares.

Para a determinação dos custos na instituição foi escolhida a metodologia de custos ABC (Activity Based Costing) por tratar-se de um método que direciona os custos por atividades através de áreas de serviço, dividindo as atividades que agregam valor e as que não agregam valor. É um método que permite apurar o custo da qualidade. “Dizem que isso é a inovação-chave desse processo de contabilidade de custos” (FALK, 2001 p. 114).

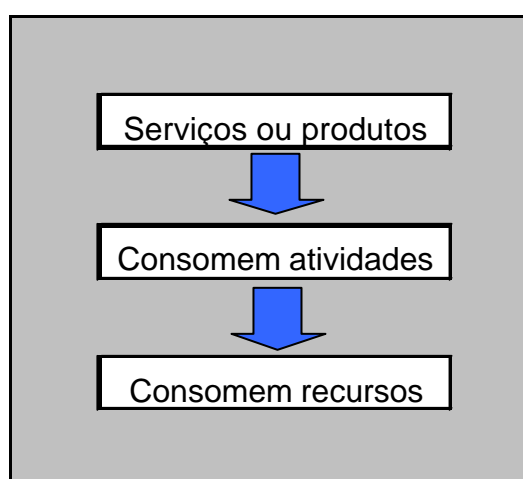
A metodologia ABC é capaz de acumular e rastrear os custos e medir o desempenho das atividades do hospital, e sempre que necessário permite propor ações corretivas, sendo também um instrumento de entendimento dos custos. Com os dados de custo ABC, tem-se condições de alcançar-se a eficiência no funcionamento organizacional, sem prejudicar a qualidade dos serviços prestados, garantindo a melhoria contínua da qualidade.

As figuras abaixo mostram a diferença entre a visão tradicional de custos e a visão de custos do sistema ABC.



**Figura 1- Visão tradicional dos custos**

Fonte: FALK, James Anthony. Gestão de custos para hospitais: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001



**Figura 2- Visão de custos do sistema ABC**

Fonte: FALK, James Anthony. Gestão de custos para hospitais: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001

Os dados de custos ABC são de suma importância, pois hoje em dia há competitividade entre as instituições de saúde, havendo a necessidade de redução de despesas sem prejudicar a qualidade dos serviços. É também necessário que se tenham dados para melhor negociar com seguradoras de saúde que exigem contratos de pagamentos por “pacote” ou procedimentos específicos, visando à redução de seus próprios custos, não levando em consideração os diferentes pacientes atendidos para um mesmo procedimento.

Diferente dos outros tipos de custeio, a metodologia ABC proporciona custear serviços, pacientes e até contratos específicos, isolando o custo da prestação de serviços para diversos objetos de custos.

A divisão dos custos por atividade proporciona a visualização de como serviços ou procedimentos produzem receitas e/ou consomem custos. Sobre essa divisão, Beulke (1997, p. 51) diz que:

A divisão assume especial importância em termos de uma apropriação mais exata dos custos, quando a organização utiliza muitos recursos indiretos na execução das atividades e quando a organização tem grande diversidade de processos, serviços e procedimentos.

O sistema de custos por atividades possui dois pontos de vista, a de estabelecimento de custos e a visão de processo.

1. Estabelecimento de custos: possui duas etapas onde na primeira, os recursos são destinados às atividades e posteriormente destinados aos objetos específicos de custo. A figura abaixo trata dessa abordagem. Recursos são o componente econômico que está aplicado na análise de operacionalidade das atividades. Atividade é uma tarefa ou a soma de várias tarefas. Tarefa, por sua vez, é o trabalho realizado seja por

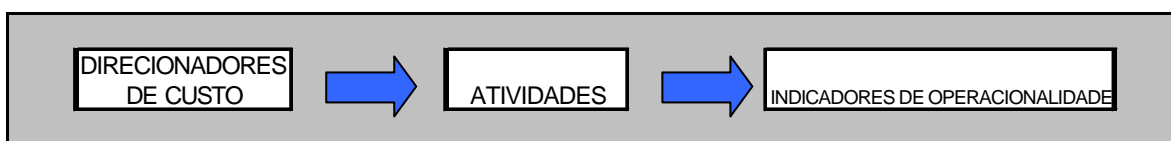
máquinas, equipamentos, pessoas, para geração de um serviço. “As atividades descrevem o que o hospital faz, a forma como o tempo é gasto e os resultados do processo hospitalar” (MARTINS, 2002, p.35). Processo é o conjunto de atividades relacionadas e interdependentes pela produção de serviços hospitalares (MARTINS, 2002 p. 36). Objetos de custos podem ser qualquer paciente, produto, serviço, contrato ou qualquer outra unidade de trabalho para a qual uma medida separada de custo seja desejada. A função dessa abordagem é saber o custo do objeto sob investigação, além de conhecer seus componentes do custo em forma de atividades, independente do centro de custos responsável pela sua realização.



**Figura 3 - Abordagem de designação de custos na metodologia ABC**

Fonte: FALK, James Anthony. Gestão de custos para hospitais: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001

2. Visão de processo: direcionadores de custos são quaisquer fatores que causam mudança nos custos de uma atividade e são identificados para cada atividade. Tais direcionadores auxiliarão a alocar os custos às atividades. A atividade é relacionada com indicadores visando verificar sua operacionalidade. Analisando a atividade, pode-se identificar as oportunidades de implementação e atividades indispensáveis, passíveis de redução de custos.



**Figura 4- Abordagem de processo na metodologia ABC**

Fonte: Adaptada de FALK, James Anthony. Gestão de custos para hospitais: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001

A seguir, a figura 5 representa um esquema geral do sistema de custos por atividade.

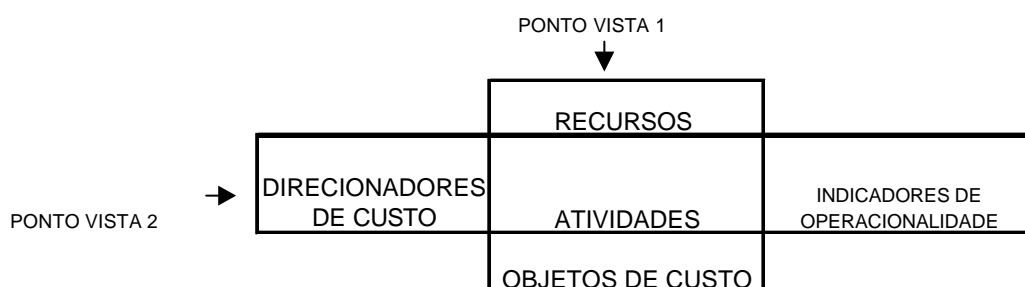


Figura 5: Esquema geral de processo na metodologia ABC

Sobre o custeio hospitalar por atividades, Martins (2002, p. 28), considera:

O custeio hospitalar por atividades para gerenciamento de seus custos fraciona o hospital em atividades. Uma atividade hospitalar descreve o que o hospital realiza; a forma como realiza; o tempo consumido para realizar; e o volume da produção da atividade.

Um sistema de custeio hospitalar por atividades deve: (1) identificar as atividades hospitalares; (2) determinar o custo e o desempenho da atividade; (3) determinar a produção da atividade; (4) relacionar os custos da atividade com os objetos de custos; (5) avaliar a eficiência e a eficácia da atividade.

1. Identificação das atividades hospitalares: a identificação das atividades hospitalares descreve as operações do hospital de forma mais precisa, bem como a determinação dos custos e desempenho das mesmas. A identificação das atividades hospitalares divide a organização em atividades elementares,

através de exame de cada área do hospital (internação, apoio, diagnóstico), de seus objetos de custos e dos recursos organizacionais necessários para realização das atividades. Em suma, a identificação das atividades hospitalares permite visualizar a maneira como o hospital utiliza seus recursos organizacionais para produzir seus objetos de custo.

2. Determinação dos custos das atividades: o custo da atividade inclui todos os recursos organizacionais que são necessários para a realização dos serviços. Os recursos organizacionais são o trabalho de pessoas, de equipamentos, serviços terceirizados, materiais utilizados, etc. Um exemplo é a atividade de lavanderia, responsável pelo processamento da roupa do hospital (lavagem, centrifugagem, secagem e passagem) e que consome recursos com o serviço de pessoal, máquina de lavar, centrífuga, secadora, calandra, prensa, ferro elétrico, energia elétrica, iluminação, produtos químicos, água, etc. A forma de operacionalização dessa atividade depende de cada hospital, porém, a relação entre o objeto de custo da lavanderia (roupa lavada) e os recursos organizacionais necessários deve ser identificada.
3. Determinação da produção de uma atividade: o custo de uma atividade é expresso conforme a medida de produção escolhida, e os custos da atividade variam diretamente com essa medida. Usando o exemplo anterior da atividade lavanderia, a unidade de produção (medida da atividade) da entrada da lavanderia é o volume, em kg de roupa suja, e a medida de saída é o volume, em kg de roupas lavadas. Sendo assim, o custo da lavanderia pode ser expresso em kg de roupas lavadas. A importância da escolha da

medida da atividade é tornar visível o volume de recursos organizacionais utilizados e o custo unitário subsequente.

4. Relacionamento dos custos das atividades com os objetos de custos: o custeio hospitalar por atividades tem por princípio básico o seguinte: as atividades consomem recursos organizacionais e os objetos de custo (diárias, paciente) consomem atividades. O custeio é realizado pela determinação de quanto de cada atividade é consumida pelo objeto de custo.
5. A avaliação da eficácia e eficiência na atividade: a melhor forma de desempenhar uma atividade é a forma que irá apoiar as necessidades do paciente (qualidade, resolutividade e baixo custo).

Para obter seus objetivos, uma atividade requer recursos organizacionais (materiais de limpeza, mão-de-obra, serviços terceirizados, etc.). Tais recursos são alcançados de outras atividades ou obtidos externamente, logo, a produção de uma atividade pode virar recurso de outra. O custo de uma atividade é o somatório de todos os recursos organizacionais consumidos pela atividade, abrangendo, quando for o caso, produtos de outras atividades.

Uma vez identificados os custos por atividades, pode-se apropriar a cada objeto de custo a quantidade mais justa dos recursos para a sua execução, com bases particularizadas de adaptação desses custos para cada atividade.



## 7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é um estudo de caso exploratório, descritivo, quantitativo. Foram apresentados dados do serviço de hotelaria hospitalar com o intuito de mostrar a atual situação dos setores pertencentes a este serviço no período de 2004, com relação a seu custo e à remuneração por parte do Sistema Único de Saúde nas internações de maior ocorrência na organização, visto que representam a maior taxa de ocupação do hospital. Para tal, foi realizada coleta de dados na organização e implantados centros de custos com o apoio de pesquisa bibliográfica.

As atividades do serviço de hotelaria incluídas neste processo de levantamento de custos são os seguintes: lavagem de roupas, reparo de roupas, confecção de roupas, fornecimento de refeições, manutenção (hidráulica, elétrica, civil, mecânica e diversas), gerar vapor e prestar serviço de higienização e limpeza.

A coleta de dados foi realizada através de planilhas de controle de indicadores do setor, sistema de informatização e tabela de pagamento do SUS.

A pesquisa bibliográfica incluiu livros, periódicos e internet.

## 8 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

### 8.1 Identificação das atividades da hotelaria hospitalar

A figura 8.1 mostra os processos envolvidos no serviço de hotelaria hospitalar e suas respectivas atividades.

PROCESSO		ATIVIDADES	
1	PROCESSAMENTO DE ROUPAS	1.1	LAVAGEM DE ROUPAS
		1.2	REPAROS NAS ROUPAS
		1.3	CONFECÇÃO DE ROUPAS
2	PRODUÇÃO DE REFEIÇÕES	2.1	FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES
3	MANUTENÇÃO	3.1	HIDRAULICA
		3.2	ELÉTRICA
		3.3	CIVIL
		3.4	MECÂNICA
		3.5	DIVERSAS
4	GERAÇÃO DE VAPOR	4.1	GERAR VAPOR
5	SERVICO DE HIGIENE E LIMPEZA	5.1	PRESTAR SERVIÇO DE HIGIENIZAÇÃO E LIMPEZA

**Figura 8.1 – Identificação das atividades da hotelaria hospitalar**

### 8.2 Direcionadores de atividades

A figura 8.2 mostra os direcionadores de atividades, isto é, a unidade de medida da produção de uma atividade.

ATIVIDADE	DIRECIONADOR DE ATIVIDADE
LAVAGEM DE ROUPAS	kg de roupa lavada
REPAROS NAS ROUPAS	kg de roupa consertada
CONFECÇÃO DE ROUPAS	kg de roupa confeccionada
FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES	unidade de refeição produzida
MANUTENÇÃO HIDRAULICA	ordem de serviço
MANUTENÇÃO ELÉTRICA	ordem de serviço
MANUTENÇÃO CIVIL	ordem de serviço
MANUTENÇÃO MECÂNICA	ordem de serviço
MANUTENÇÃO DIVERSAS	ordem de serviço
GERAR VAPOR	kg/cm <sup>2</sup> de vapor gerado
PRESTAR SERVIÇO DE HIGIENIZAÇÃO E LIMPEZA	m <sup>2</sup> de área higienizada e limpa

**Figura 8.2 – Direcionadores de atividade**

### 8.2.1 Média de produção mensal no ano de 2004

ATIVIDADE	MÉDIA DE PRODUÇÃO MENSAL
LAVAGEM DE ROUPAS	11 173 Kg de roupas lavadas
REPAROS NAS ROUPAS	395 Kg de roupas reparadas
CONFECÇÃO DE ROUPAS	156 Kg de roupas confeccionadas
FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES	13287 refeições produzidas
MANUTENÇÃO HIDRÁULICA	09 ordens de serviço realizadas
MANUTENÇÃO ELÉTRICA	59 ordens de serviço realizadas
MANUTENÇÃO CIVIL	18 ordens de serviço realizadas
MANUTENÇÃO MECÂNICA	57 ordens de serviço realizadas
MANUTENÇÃO DIVERSAS	76 ordens de serviço realizadas
GERAR VAPOR	80160 Kg/cm <sup>2</sup> de vapor gerado
PRESTAR SERVIÇO DE HIGIENIZAÇÃO E LIMPEZA	7876,9 m <sup>2</sup> de área higienizada e limpa

**Figura 8.2.1 – Média de produção mensal no ano de 2004.**

### 8.3 Direcionadores de recursos

8.3.1 - Critérios utilizados na alocação dos recursos nas atividades, seus respectivos direcionadores e cálculo dos custos das atividades

Os valores obtidos para a formação do cálculo dos custos das atividades do serviço de hotelaria hospitalar basearam-se em alguns critérios, que são explicados a seguir. Na seqüência são apresentados os direcionadores de recursos e cálculo dos custos das atividades. Os valores utilizados para o cálculo do custo das atividades, referem-se a uma média do custo e produção mensal apurada no ano de 2004.

## 8.3.1.1- Processamento de roupas

CRITÉRIOS UTILIZADOS	ATIVIDADES		
	LAVAGEM DE ROUPAS	REPARO NAS ROUPAS	CONFECÇÃO DE ROUPAS
SALÁRIOS E ENCARGOS	Considerou-se o número de funcionários alocados para essa atividade e o custo de mão-de-obra equivalente às ordens de serviço realizadas de manutenção.	Possui um funcionário para desempenhar tal atividade.	Possui um funcionário para desempenhar tal atividade.
ENERGIA ELÉTRICA	O valor da energia elétrica foi calculado conforme o consumo das máquinas em Kw/hora, através de sistema de medição elétrica.	O valor da energia elétrica foi calculado conforme o consumo das máquinas em Kw/hora, através de sistema de medição elétrica.	O valor da energia elétrica foi calculado conforme o consumo das máquinas em Kw/hora, através de sistema de medição elétrica.
ÁGUA	O custo da água foi apurado conforme o consumo medido por um hidrômetro.		
COMBUSTÍVEL	Considerou-se 85% do consumo mensal de vapor produzido, por utilizar-se tal percentual de vapor para a execução dessa atividade.		
DEPRECIÇÃO	Para efeitos de cálculo de depreciação, considera-se 10 anos para equipamentos. Sendo equipamentos com mais de 10 anos de utilização, não se considerou a depreciação dos mesmos.	Para efeitos de cálculo de depreciação, considera-se 10 anos para equipamentos. Sendo equipamentos com mais de 10 anos de utilização, não se considerou a depreciação dos mesmos.	Para efeitos de cálculo de depreciação, considera-se 10 anos para equipamentos. Sendo equipamentos com mais de 10 anos de utilização, não se considerou a depreciação dos mesmos.
PRODUTOS QUÍMICOS	Considerou-se o consumo de produtos químicos usado de acordo com o número de lavagens, por tipo de sujidade.		
TECIDOS/AVIAMENTOS		Considerou-se 30% do valor total de despesas com aviamentos para essa atividade.	Considerou-se 70% do valor total de despesas com aviamentos para essa atividade.
			Considerou-se 100% do valor de despesas na aquisição de tecidos para a confecção de roupas.
MATERIAL DE LIMPEZA	Considerou-se o valor gasto de material de limpeza com a higiene do ambiente.	Considerou-se o valor gasto de material de limpeza com a higiene do ambiente.	Considerou-se o valor gasto de material de limpeza com a higiene do ambiente.
MATERIAIS DE MANUTENÇÃO	Considerou-se o valor gasto com materiais para a execução da manutenção preventiva e corretiva.	Considerou-se o valor gasto com materiais para a execução da manutenção preventiva e corretiva.	Considerou-se o valor gasto com materiais para a execução da manutenção preventiva e corretiva.
SERVIÇOS DE TERCEIROS	Considerou-se um percentual para cada serviço terceirizado envolvido nessa atividade.	Considerou-se um percentual para cada serviço terceirizado envolvido nessa atividade.	Considerou-se um percentual para cada serviço terceirizado envolvido nessa atividade.

**Figura 8.3.1.1.1 – Critérios utilizados para a alocação dos recursos nas atividades do serviço de processamento de roupas.**

**Tabela 8.3.1.1.1 – Tabela de direcionadores de recursos das atividades do serviço de processamento de roupas**

RECURSOS	ATIVIDADE		
	LAVAGEM DE ROUPAS	REPAROS NAS ROUPAS	CONFECÇÃO DE ROUPAS
SALÁRIOS E ENCARGOS	4.505,89	443,15	443,15
ENERGIA ELÉTRICA	246,17	13,68	13,68
ÁGUA	787,37	0,00	0,00
COMBUSTÍVEL	4.440,66	0,00	0,00
DEPRECIÇÃO	0,00	0,00	0,00
PRODUTOS QUÍMICOS	1.431,86	0,00	0,00
TECIDOS/AVIAMENTOS	0,00	8,97	2.033,13
MATERIAL DE LIMPEZA	13,06	0,00	0,00
MATERIAIS DE MANUTENÇÃO	170,93	3,50	3,50
SERVIÇOS DE TERCEIROS	15,53	7,76	7,76
CUSTO TOTAL	11.611,47	477,06	2.501,22

Os custos das atividades de processamento de roupas foram calculados utilizando-se os dados de custo total e produção, conforme tabela 8.3.1.1.1 e figura 8.2.1.

ATIVIDADES	R\$/Kg de roupas
LAVAGEM DE ROUPAS	1,04
REPARO DE ROUPAS	1,21
CONFECÇÃO DE ROUPAS	16,03

**Figura 8.3.1.1.2 – Custo das atividades do processamento de roupas**

O custo a ser utilizado para a formação do cálculo da diária de internação na hotelaria, no processamento de roupas, foi formulado, considerando-se:

- Lavagem de roupas: o custo por quilo de roupa lavada, conforme já demonstrado acima, na figura 8.3.1.1.2, multiplicado pelo número de kits de roupa fornecidos ao paciente/dia e seu respectivo peso;
- Reparo de roupas: usou-se o volume (kg) de roupas reparadas, dividido pelo número de diárias e o resultado dessa operação, multiplicado pelo custo (R\$) do quilo de roupa reparado, conforme já demonstrado na figura 8.3.1.1.2;
- Confecção de roupas: usou-se o volume (kg) de roupas confeccionadas, dividido pelo número de diárias e o resultado dessa operação, multiplicado pelo custo (R\$) do quilo de roupa confeccionada, conforme já demonstrado figura 8.3.1.1.2.

Então, o valor da diária de quilos de roupa processados para as internações cirúrgica e obstétrica são:

- Internação Cirúrgica – R\$/diária 7,00
- Internação Obstétrica – R\$/diária 9,29

O serviço de processamento de roupas fornece ao paciente, de acordo com a solicitação da área assistencial, a quantidade de 2 kits de roupa por dia. O kit de roupa fornecido aos pacientes de internação cirúrgica pesa 2,7 quilos e o kit de roupa fornecido às pacientes de internação obstétrica pesa 3,8 quilos.

### 8.3.1.2 Produção de refeições

CRITÉRIOS UTILIZADOS	ATIVIDADE
	FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES
SALÁRIOS E ENCARGOS	Foi considerado o número de funcionários alocados para essa atividade (cozinheiras, auxiliares de cozinha, copeiras e nutricionista) e o custo de mão-de-obra equivalente às ordens de serviço realizadas de manutenção.
ENERGIA ELÉTRICA	O valor da energia elétrica foi calculada conforme o consumo das máquinas em kw/hora, através de um sistema de medição elétrica.
ÁGUA	O custo da água foi calculado conforme o consumo do setor, através de sistema de medição com hidrômetro.
COMBUSTÍVEL	Considerou-se consumo mensal de gás GLP e 8,5 % do valor total de vapor produzido, taxa esta utilizada no serviço de nutrição e dietética.
DEPRECIÇÃO	Para efeitos de cálculo de depreciação, considera-se 10 anos para equipamentos. Sendo equipamentos com mais de 10 anos de utilização, não se considerou depreciação.
MATERIAL DE LIMPEZA	Considerou-se o valor gasto de material de limpeza com a higiene do ambiente.
GÊNEROS ALIMENTÍCIOS	Foi considerado o custo da composição de gêneros alimentícios por tipo de dieta .
MATERIAIS DE MANUTENÇÃO	Considerou-se o valor gasto com materiais para a execução da manutenção preventiva e corretiva.
SERVIÇOS DE TERCEIROS	Considerou-se um percentual para cada serviço terceirizado envolvido nessa atividade.

**Figura 8.3.1.2 – Critérios utilizados para a alocação dos recursos na atividade de fornecimento de refeições.**

**Tabela 8.3.1.2.1 – Tabela de direcionadores de recursos da atividade de fornecimento de refeições.**

RECURSOS	ATIVIDADE FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES
SALÁRIOS E ENCARGOS	10.162,73
ENERGIA ELÉTRICA	1.414,58
ÁGUA	764,92
COMBUSTÍVEL	1.280,07
DEPRECIÇÃO	0,00
MATERIAL DE LIMPEZA	76,47
GÊNEROS ALIMENTÍCIOS	14.064,92
MATERIAIS DE MANUTENÇÃO	79,33
SERVIÇOS DE TERCEIROS	127,22
<b>CUSTO TOTAL</b>	<b>27.970,24</b>

Para o cálculo do custo da atividade de fornecimento das refeições, calculou-se primeiramente o custo da composição de gêneros alimentícios por tipo de dieta produzida e, posteriormente, somaram-se a esse custo os demais recursos utilizados para a conclusão da atividade. Para saber o valor monetário desses recursos, na composição do custo de cada dieta, dividiu-se o valor total de cada recurso pelo número de refeições produzidas.

Tendo em vista o cálculo da diária para internações cirúrgica e obstétrica, será apresentado a seguir somente o cálculo de algumas dietas, excluindo-se as sondas nasogástrica e nasoentérica e fórmula infantil (mamadeiras).

**Tabela 8.3.1.2.2 – Custo por tipo de dieta produzida**

TIPO DE DIETA	Café da manhã (R\$)	Almoço (R\$)	Café da tarde (R\$)	Janta (R\$)	Ceia (R\$)	TOTAL
Normal	1,44	2,09	1,47	1,82	1,26	8,06
Branda	1,44	2,09	1,47	1,82	1,36	8,16
Branda DM	1,46	2,12	1,56	1,87	1,50	8,49
Diarréica	1,44	2,09	1,47	1,82	1,36	8,16
DM	1,46	2,12	1,56	1,87	1,50	8,49
DM Hiposs.	1,46	2,12	1,56	1,87	1,50	8,49
Hipossódica	1,46	2,09	1,44	1,82	1,44	8,23
40g PAVB	1,46	2,09	1,44	1,82	1,44	8,23
DM 40g PAVB	1,46	2,12	1,56	1,87	1,50	8,49
Pastosa	1,46	2,09	1,21	1,82	1,26	7,82
Pastosa DM	1,46	2,12	1,21	1,87	1,26	7,90
Pastosa sem sal	1,46	2,09	1,21	1,82	1,26	7,82
Pastosa sem sal DM	1,46	2,12	1,21	1,87	1,26	7,90
Branda Hiposs.	1,46	2,09	1,47	1,82	1,36	8,18
Líquida	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	6,23
Líquida pastosa	1,46	1,25	1,46	1,25	1,20	6,60
MÉDIA	1,44	1,99	1,41	1,76	1,35	7,96

O custo da diária para internação cirúrgica e obstétrica é composta pelo fornecimento de cinco refeições. Foi considerada a soma da média de custo de cada tipo de dieta:

- Internação Cirúrgica – R\$/diária 7,96
- Internação Obstétrica – R\$/diária 7,96

### 8.3.1.3 Manutenção

CRITÉRIOS UTILIZADOS	ATIVIDADES DE MANUTENÇÃO
	HIDRÁULICA/ELÉTRICA/CIVIL/MECÂNICA/DIVERSAS
SALÁRIOS	Considerou-se o número de funcionários alocados para cada tipo de manutenção executada.
MATERIAIS DE MANUTENÇÃO	Considerou-se o valor gasto com materiais utilizados para a execução de cada tipo de manutenção.
SERVIÇOS DE TERCEIROS	Considerou-se um percentual para cada serviço terceirizado envolvido nessa atividade.

**Figura 8.3.1.3.1 – Critérios utilizados para a alocação dos recursos na atividade de manutenção.**

**Tabela 8.3.1.3.1 – Tabela de direcionadores de recursos da atividade de manutenção.**

RECURSOS	ATMIDADE	MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO
		HIDRÁULICA	ELÉTRICA	CIVIL	MECÂNICA	DIVERSAS
SALÁRIOS E ENCARGOS		1.298,93	1.657,97	1.071,31	1.783,63	999,51
MATERIAIS DE MANUTENÇÃO		833,67	884,58	1.223,49	823,98	1.173,17
SERVIÇOS DE TERCEIROS		22,59	30,53	22,59	21,30	30,53
<b>CUSTO TOTAL</b>		<b>2155,19</b>	<b>2573,07</b>	<b>2317,39</b>	<b>2628,91</b>	<b>2203,21</b>



Os custos das atividades de manutenção hidráulica, elétrica, civil, mecânica e diversas foram calculados utilizando-se os dados de custo total (Tabela 8.3.1.3.1) e ordens de serviço executadas (Figura 8.2.1).

ATIVIDADES	R\$/ORDEM DE SERVIÇO
MANUTENÇÃO HIDRÁULICA	239,47
MANUTENÇÃO ELÉTRICA	43,61
MANUTENÇÃO CIVIL	128,74
MANUTENÇÃO MECÂNICA	46,12
MANUTENÇÃO DIVERSAS	28,99

**Figura 8.3.1.3.2 – Custo por tipo de atividades de manutenção**

O custo a ser utilizado para a formação do cálculo da diária de internação na hotelaria, no serviço de manutenção, foi formulado, dividindo o número de ordens de serviço por tipo de manutenção, pelo número de diárias, e o resultado dessa operação, multiplicado pelo custo de cada ordem de serviço. O valor da diária também poderia ser calculado, considerando-se o custo total de cada tipo de manutenção executada (Tabela 8.3.1.3.1), dividido pelo número de diárias.

O custo da diária por tipo de manutenção é:

- R\$/diária de manutenção hidráulica 1,01
- R\$/diária de manutenção elétrica 1,20
- R\$/diária de manutenção civil 1,08
- R\$/diária de manutenção mecânica 1,23
- R\$/diária de manutenção diversas 1,03

O custo total da diária de manutenção é:

- Internação Cirúrgica – R\$/diária 5,55
- Internação Obstétrica – R\$/diária 5,55

## 8.3.1.4 Geração de Vapor

**Figura 8.3.1.4 – Critérios utilizados para a alocação dos recursos**

CRITÉRIOS UTILIZADOS	ATIVIDADE
	GERAR VAPOR
SALÁRIOS E ENCARGOS	Possui um funcionário para desempenhar tal atividade. Considerou-se também o custo de mão-de-obra equivalente às ordens de serviço realizadas de manutenção.
ENERGIA ELÉTRICA	O valor da energia elétrica foi calculado conforme o consumo das máquinas em Kw/hora, através de sistema de medição elétrica.
ÁGUA	O custo da água foi calculado conforme o consumo do setor, através de sistema de medição com hidrômetro.
COMBUSTÍVEL	Considerou-se o valor de m <sup>3</sup> consumido de lenha
DEPRECIÇÃO	Para efeitos de cálculo de depreciação, considera-se 10 anos para equipamentos. Sendo equipamentos com mais de 10 anos de utilização, não se considerou a depreciação dos mesmos.
PRODUTOS QUÍMICOS	Considerou-se o valor de litros consumidos de produto químico para o tratamento da água da caldeira.
MATERIAIS DE MANUTENÇÃO	Considerou-se o valor gasto com materiais para a execução da manutenção preventiva e corretiva.
SERVIÇOS DE TERCEIROS	Considerou-se um percentual para cada serviço terceirizado envolvido nessa atividade.

na atividade de gerar vapor.

**Tabela 8.3.1.4 – Tabela de direcionadores de recursos da atividade de gerar vapor.**

RECURSOS \ ATIVIDADE	GERAR VAPOR
SALÁRIOS E ENCARGOS	1.542,97
ENERGIA ELÉTRICA	9,49
ÁGUA	217,80
COMBUSTÍVEL	2.370,96
DEPRECIÇÃO	0,00
PRODUTOS QUÍMICOS	535,50
MATERIAL DE LIMPEZA	24,37
MATERIAIS DE MANUTENÇÃO	241,36
SERVIÇOS DE TERCEIROS	281,31
<b>CUSTO TOTAL</b>	<b>5.223,76</b>

A atividade de gerar vapor é também recurso para a produção das atividades de lavagem de roupas e fornecimento de refeições, logo, seu custo já foi devidamente alocado.

### 8.3.1.5 - Serviço de Higiene e Limpeza

CRITÉRIOS UTILIZADOS	ATIVIDADE
	PRESTAR SERVIÇO DE HIGIENE E LIMPEZA
SALÁRIOS	Considerou-se o número de funcionários alocados para essa atividade.
AGUA	Considerou-se o consumo aproximado de água através de limpezas feitas na organização.
DEPRECIACAO	Para efeitos de cálculo depreciação, considera-se 10 anos para equipamentos. Sendo equipamentos com mais de 10 anos de utilização, não considerou-se depreciação.
MATERIAL DE LIMPEZA	Considerou-se o valor gasto de material de limpeza com a higiene do ambiente.
SERVIÇOS DE TERCEIROS	Considerou-se um percentual para cada serviço terceirizado envolvido nessa atividade.

**Figura 8.3.1.5.1 – Critérios utilizados para a alocação dos recursos na atividade de prestar serviço de higienização**

**Tabela 8.3.1.5.1 – Tabela de direcionadores de recursos da atividade de prestar serviço de higienização e limpeza.**

RECURSOS	ATIVIDADE	PRESTAR SERVIÇO DE HIGIENIZAÇÃO E LIMPEZA
SALÁRIOS E ENCARGOS		9.667,15
ÁGUA		1.155,02
MATERIAL DE LIMPEZA		2.037,47
SERVIÇOS DE TERCEIROS		227,52
<b>CUSTO TOTAL</b>		<b>13.087,16</b>

O custo da atividade de higiene e limpeza foi calculado utilizando-se os dados do custo total (Tabela 8.3.1.5.1) e área total construída da organização:

- R\$/ m<sup>2</sup> de área higienizada e limpa 1,66

O custo a ser utilizado para a formação do cálculo da diária de internação na hotelaria, para prestar serviço de higiene e limpeza, foi formulado, considerando-se o valor gasto por m<sup>2</sup> de área higienizada e limpa e a área média de espaço ocupada por leito (10,16 m<sup>2</sup>), dividindo-se o produto desta operação por 30 dias.

- Internação Cirúrgica – R\$/diária 0,56
- Internação Obstétrica – R\$/diária 0,56

### 8.3.2 Valor da diária do serviço de hotelaria na internação cirúrgica e obstétrica

- Internação Cirúrgica – R\$ 21,06/dia
- Internação Obstétrica – R\$ 23,35/dia

### 8.3.3 Custo total da internação para o número de dias previsto pelo sistema

#### 8.3.3.1 – Internação Cirúrgica

**Tabela 8.3.6.1 – Custo da diária de internação cirúrgica e custo da internação pelo número de dias previsto pelo Sistema Único de Saúde.**

TIPO INTERNAÇÃO	CUSTO DIÁRIA (R\$)	CUSTO (R\$)	
		2 DIAS	3 DIAS
APENDICECTOMIA	21,07		63,20
COLECISTECTOMIA	21,07		63,20
HERNIORRAFIA INGUINAL UNILATERAL	21,07	42,13	

## 8.3.3.2 – Internação Obstétrica

**Tabela 8.3.6.1 – Custo da diária de internação obstétrica e custo da internação pelo número de dias previsto pelo Sistema Único de Saúde.**

TIPO INTERNAÇÃO	CUSTO DIÁRIA (R\$)	CUSTO (R\$)	
		2 DIAS	3 DIAS
PARTO NORMAL	23,35	46,70	
CESAREANA	23,35		70,06

## 8.4 Tabela de valores do Sistema Único de Saúde

**Tabela 8.4 – Tabela de valores repassados pelo SUS para as internações cirúrgica e obstétrica**

TIPO INTERNAÇÃO	DESCRIÇÃO	Nº DIAS DE INTERNAÇÃO	SERV. HOSP.	PROF.	SADT	TOTAL
		PREVISTO PELO SISTEMA				
CIRÚRGICA	APENDICECTOMIA	3	191,86	133,08	8,6	333,54
	COLECISTECTOMIA	3	317,97	205,46	29,47	552,9
	HERNIORRAFIA INGUINAL UNILATERAL	2	221,21	133,83	2,01	357,05
OBSTÉTRICA	PARTO NORMAL	2	164,65	121	5,5	291,15
	CESAREANA	3	278,1	117,3	7,43	402,83

**8.5 - Representação em percentual da remuneração dos serviços hospitalares destinada à hotelaria para cada tipo de internação, comparado com a Tabela 8.4 (Tabela de valores repassados pelo SUS para as internações cirúrgica e obstétrica)**

**Tabela 8.5 - Representação em % da remuneração dos serviços hospitalares destinada à hotelaria para cada tipo de internação, comparado com a Tabela de valores repassados pelo SUS para as internações cirúrgica e obstétrica.**

Tipo de Internação	% destinado à remuneração da internação no serviço de hotelaria
APENDICECTOMIA	33%
COLECISTECTOMIA	20%
HERNIORRAFIA INGUINAL UNILATERAL	19%
PARTO NORMAL	28%
CESAREANA	25%

## 9 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados para o cálculo dos custos e análise dos resultados foram obtidos através da implantação de uma sistemática de definição de itens de controle (indicadores de resultado) dos processos envolvidos na hotelaria, preenchimento de planilhas desses indicadores e através de informações de sistema de informática. Sem a implantação desses itens de controle, seria impossível a formação dos custos das atividades, pois os mesmos dependem de informações de produção para serem calculados.

Para a análise dos resultados, foram escolhidas internações cirúrgicas (Apendicectomia, Colicistectomia e Herniorrafia Inguinal Unilateral) e internação obstétrica (Parto Normal e Cesareana), por se tratarem de internações de maior incidência na organização. Considerou-se também o número de dias de internação do paciente, constatando-se que, para todos os casos, os pacientes permanecem internados o número de dias previsto pelo sistema.

A remuneração do Sistema Único de Saúde para o serviço de hotelaria está incluída no repasse de serviços hospitalares. Estão incluídos nos serviços hospitalares, os serviços de fornecimento de materiais e medicamentos, serviço de enfermagem, entre outros, excluindo-se apenas o serviço médico e exames.

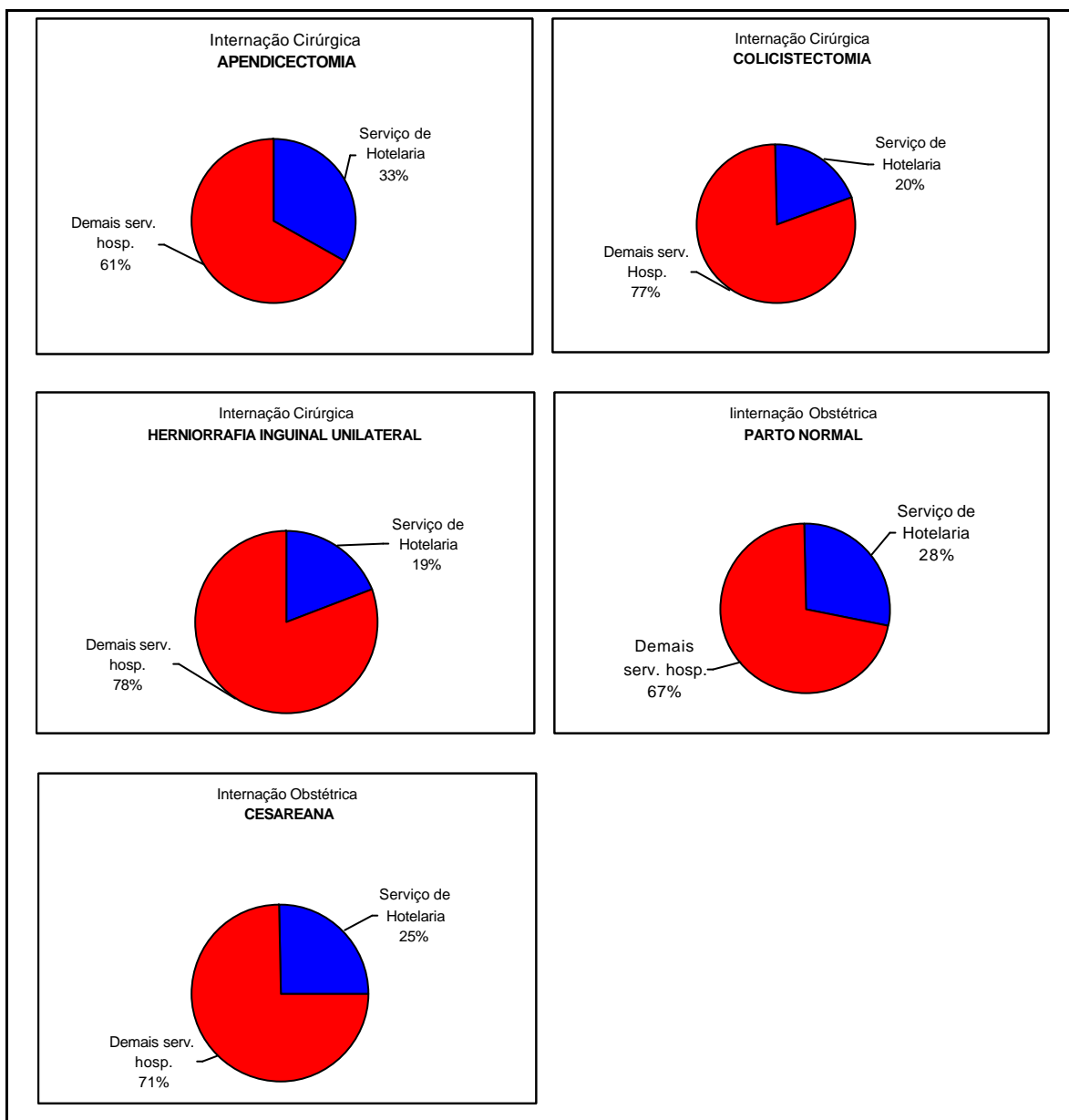
O sistema de custeio aplicado proporcionou:

- a identificação das atividades da hotelaria hospitalar;
- a determinação dos custos, visualizando-se com maior precisão como o hospital utiliza seus recursos para produzir seus objetos de custo (kg de

roupas lavadas, kg de roupas reparadas, kg de roupas confeccionadas, unidade de refeição fornecida, ordens de serviço realizadas, quantidade de vapor produzido e área higienizada e limpa);

- a determinação da produção da atividade, através das unidades de medida (quilos de roupas, unidade de refeição, etc.), tornando visível o volume de recursos organizacionais utilizados e o custo unitário subsequente;
- relacionar os custos das atividades com as diárias, visualizando-se quanto de cada atividade é consumida por diária; e
- a avaliação de desempenho dessas atividades que apóiam as necessidades do paciente na hotelaria hospitalar, mostrando que as mesmas proporcionam resolutividade, sendo possível a redução de custos.

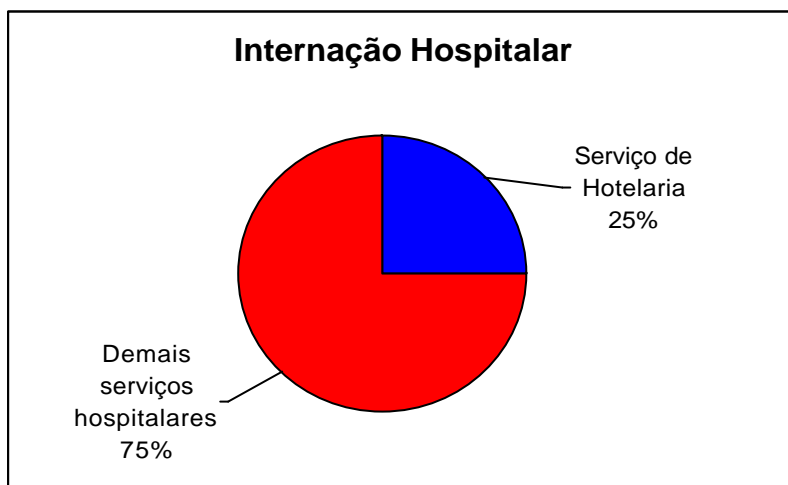
O cálculo do custo da prestação do serviço de hotelaria hospitalar, comparado à tabela de valores repassados pelo SUS (Tabela 8.4) indica para os tipos de internação escolhidos, o percentual dos serviços hospitalares destinado à remuneração da internação hospitalar. O valor da diária do serviço de hotelaria para os diferentes tipos de internação é pouco variável e, quando comparado à remuneração do SUS, apresenta uma maior variação. Abaixo, seguem figuras com o comparativo por tipo de internação:



**Figura 9.1 - Comparação da média do % destinado à remuneração por tipo de internação no serviço de hotelaria versus o % destinado à remuneração dos demais serviços hospitalares.**



Em média se destina 25% da remuneração dos serviços hospitalares do Sistema Único de Saúde para suprir as despesas do Serviço de Hotelaria na internação hospitalar.



**Figura 9.2 - Comparação da média do % destinado à remuneração da internação no serviço de hotelaria versus o % destinado à remuneração dos demais serviços hospitalares.**

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo proporcionou o levantamento dos custos da hotelaria hospitalar, uma vez que a organização não o possuía. O modelo de sistema de custeio escolhido pôde nos mostrar onde é possível reduzir custos sem prejudicar a resolutividade do serviço, através da avaliação dos recursos utilizados para a execução das atividades do serviço de hotelaria, visto que, a organização opera com 80% do atendimento aos usuários do SUS, gerando-lhe uma receita fixa ou pouco variável. A utilização desse tipo de sistema de custeio justifica-se por tratar-se de um modelo que proporciona maior precisão nos cálculos, direcionando mais precisamente os recursos utilizados na execução de cada atividade.

Na avaliação dos custos dos recursos utilizados para a execução das atividades do serviço de hotelaria, observou-se a possibilidade de redução de custo de alguns recursos. Frente a essa constatação são sugeridas algumas medidas já implantadas e outras em fase de implantação, que repercutirão na redução do custo total das respectivas atividades.

Medidas implantadas:

- Mudança no sistema de fornecimento de gás GLP. Implantação de sistema através de tanques estacionários, com a vantagem de pagar somente o volume abastecido a um menor custo, diferente do sistema anteriormente utilizado, o qual ocasionava em uma perda residual de produto. Essa mudança já repercutiu na redução de 20% ao mês no custo do gás GLP, também usado como combustível na atividade de fornecimento das refeições.

- Controle de contratos com empresas terceirizadas, visando a avaliação dos serviços prestados, renegociações e até cancelamentos. Essa medida já reduziu em 25% os custos com contratos, refletindo no serviço de hotelaria.
- Diversificação no cardápio de refeições, baseada nas ofertas e sazonalidade de gêneros alimentícios (perecíveis e não perecíveis), que repercutiu em 21% de redução.

Medidas em fase de implantação:

- Redução de custos com mão-de-obra. Torna-se possível devido à implantação de procedimentos operacionais para execução das atividades, observando-se onde é possível executar as atividades com um número menor de funcionários. Essa medida representará 7% de redução do custo total de mão-de-obra dos serviços de hotelaria;
- Plano de ação na redução de custo com energia elétrica, estimando diminuição em 25% no custo mensal;
- Plano de ação para a redução de custos na aquisição de materiais e equipamentos, através de pesquisa de mercado.

Através dos resultados obtidos com o cálculo dos custos do serviço de Hotelaria na internação hospitalar (internação cirúrgica e obstétrica), o valor da prestação deste serviço, comparado à remuneração dos Serviços Hospitalares, representa para cada tipo de internação, um percentual, conforme demonstrado abaixo:

- Apendicectomia - 33%
- Colicistectomia - 20%

- Herniorrafia inguinal unilateral - 19%
- Parto normal - 28%
- Cesareana - 25%

Pode-se concluir também que o custo da diária do Serviço de hotelaria nos tipos de internação hospitalar estudados tem pouca variação, mas apresenta uma variação maior quando comparada ao repasse do SUS.

Através das medidas propostas, constata-se que a diária do serviço de hotelaria para as internações cirúrgica e obstétrica pode ser reduzida em 9% (diária cirúrgica e obstétrica atual e diária cirúrgica e obstétrica prevista, respectivamente, R\$ 21,07; R\$ 23,35; R\$ 19,02; R\$ 21,20), representando, no comparativo do repasse do SUS, uma redução média de 2%.

Como ainda não se possui o custo total dos serviços hospitalares, considero de fundamental importância que se deva adotar o cálculo desses outros componentes do custo, pelos mesmos princípios deste já desenvolvido e assim ter uma visão ampla, abrangente e com alto nível de precisão dos cálculos dos custos dos serviços hospitalares. A organização poderá conhecer seu custo total da diária na internação hospitalar e avaliar o valor dos Serviços Hospitalares repassado pelo SUS.

## REFERÊNCIAS

BEULKE, Rolando e Bertó, Dalvio José. Gestão de Custos e Resultado na Saúde: Hospitais, clínicas, laboratórios e congêneres. 1º ed. São Paulo: Saraiva, 1997

BOEGER, Marcelo Assad Boeger. Gestão em Hotelaria Hospitalar. São Paulo: Atlas, 2003

FALK, James Anthony. Gestão de custos para hospitais: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001

MARTINS, Domingos dos Santos. Custeio Hospitalar por Atividades: Activity Based Costing. São Paulo: Atlas, 2002

MARTINS, Domingos. Custos e Orçamentos Hospitalares. São Paulo: Atlas, 2000

TARABOULSI, Fadi Antoine. Administração de Hotelaria Hospitalar: Serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo. São Paulo: Atlas, 2003

Tabela de procedimentos hospitalares – SIH-SUS (Outubro 2004).

PATTIO, Maria Luiza Pimenta. O impacto do sistema ABC no controle organizacional da Casa de Saúde Santa Maria. 2001. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ABBAS, Kátia. Gestão de custos em organizações hospitalares. 2001. 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MARTINS, Vidigal Fernandes. Desenvolvimento de um modelo de resultados em serviços hospitalares com base na comparação entre receitas e custos das atividades associadas aos serviços. 2002. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.