

PLANO INTERNO

HUAC-UFCG/EBSERH

Plano Interno de Gestão de Custos

Versão: 1 | 2025



HUAC
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ALDORE CABREIRA

EBSERH
HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

Tipo do Documento	PLANO	PL. SCONT.001	
Título do Documento	PLANO INTERNO DE GESTÃO DE CUSTOS	Emissão: 30/01/2025	Próxima revisão: 31/01/2026
		Versão: 1	

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a maior parte da população depende exclusivamente do Sistema Único de Saúde (SUS). O SUS é um dos maiores e mais complexos sistemas de saúde pública do mundo e abrange desde atendimentos simples até tratamentos de alta complexidade. No campo da assistência à saúde, os hospitais universitários federais são centros de referência de média e alta complexidade.

Os hospitais universitários federais (HUF) têm como objetivo principal a formação de recursos humanos na área da saúde e prestam apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão das instituições federais de ensino superior às quais estão vinculados. Apesar do objetivo principal, é inegável a sua importância no contexto da prestação de serviços públicos de saúde.

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), criada em 2011, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) foi uma das medidas adotadas pelo governo federal para reestruturação dos hospitais universitários vinculados a instituições federais de ensino superior no Brasil.

O Hospital Universitário Alcides Carneiro (HUAC) possui contrato de gestão com a EBSERH desde 2015 e já contou com diversas melhorias, tais como benfeitorias em sua estrutura física, aumento de especialidades médicas oferecidas aos cidadãos, aumento na oferta de residência médica e multiprofissional em saúde e pesquisa.

A receita proveniente do contrato com o Gestor SUS, a receita própria, o REHUF e o PRHOSUS são as principais fontes de receitas do HUAC. Em virtude do alto custo de insumos e medicamentos utilizados nas prestações de serviços aos usuários, essas receitas nem sempre são suficientes para manter o equilíbrio econômico-financeiro dos hospitais da rede.

Sem dúvida é necessário otimizar o uso dos recursos disponíveis. Isso inclui gerir gastos necessários para as prestações de serviço, minimizar os custos empregados sem prejudicar a qualidade e a quantidade de atendimentos prestados, ampliar o número de atendimentos para contemplar a capacidade produtiva e assim reduzir custos fixos, buscar valores de contratualizações com o Gestor SUS equivalentes ou superiores aos custos empregados para realização dos atendimentos. Essas são apenas algumas medidas necessárias para alcançar a sustentabilidade.

Para que seja possível administrar os recursos, reduzir custos e aumentar a eficiência, é necessário quantificar esses dados. Pensando nisso, a EBSERH adotou o Programa Nacional de Gestão de Custos (PNGC), um programa de fomento à cultura de gestão de custos em saúde no SUS. O PNGC utiliza o Sistema de Apuração e Gestão de Custos do SUS (APURASUS) para oferecer

Tipo do Documento	PLANO	PL. SCONT.001	
Título do Documento	PLANO INTERNO DE GESTÃO DE CUSTOS	Emissão: 30/01/2025	Próxima revisão: 31/01/2026
		Versão: 1	

aos gestores informações sobre custo total por mês das instituições de saúde e dos seus setores, bem como o custo unitário médio dos produtos destes setores (paciente/dia, parto, exames, entre outros), isso permite embasar decisões administrativas e estratégicas no âmbito dos Hospitais Universitários Federais (HUF).

O Plano Interno de Gestão de Custos do HUAC (PIGC-HUAC) objetiva disseminar conceitos e metodologias aplicáveis, fluxos de coleta e tratamento de dados, áreas envolvidas, responsáveis, assim como outras informações relevantes à gestão de custos no âmbito deste hospital.

2. OBJETIVO

- a) Apresentar a necessidade de implantação da Gestão de Custos Hospitalares no HUAC;
- b) Apresentar a necessidade de implantação do PNGC e do APURASUS
- c) Expor conceitos e metodologias aplicáveis à gestão de custos
- d) Estabelecer fluxos, processos, prazos e responsabilidades das áreas na gestão de custos.
- e) Trazer informações relevantes a gestão, possibilitando o alcance da sustentabilidade econômico-financeira.

3. JUSTIFICATIVA

Alcançar a sustentabilidade no HUAC é uma das metas do Plano Diretor Executivo (PDE), e ter informações que embasem discussões a respeito do tema é de fundamental importância.

Neste sentido, a política de Gestão de Custos vem implantar o gerenciamento de custos no âmbito deste hospital, sendo uma importante ferramenta tanto para negociações com o Gestor SUS, quanto para melhorias nos processos internos.

A Gestão de Custos fornece ferramentas que auxiliam a administração nos processos de planejamento, controle e avaliação, amparando a tomada de decisão da administração.

4. FUNDAMENTAÇÃO

4.1 Programa Nacional de Gestão de Custos (PNGC)

Dentre as várias metodologias de apuração de custos existentes, o PNGC adota o sistema de custeio por absorção, onde é feita a apropriação integral de todos os custos (diretos, indiretos, fixos e variáveis) aos produtos/serviços finais.

Segundo Martins (2003), “custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, e consiste na apropriação de todos os custos de

Tipo do Documento	PLANO	PL. SCONT.001	
Título do Documento	PLANO INTERNO DE GESTÃO DE CUSTOS	Emissão: 30/01/2025	Próxima revisão: 31/01/2026
		Versão: 1	

produção aos bens elaborados”, ou seja, todos os gastos relacionados ao esforço para produção ou prestação do serviço são distribuídos para todos os produtos/serviços feitos.

O método de custeio por absorção é o único método aceito pela legislação brasileira para fins contábeis e de imposto de rendas, e, talvez, por esta razão, seja o mais utilizado pelas instituições. Não descartando que outros métodos podem ser usados para fins gerenciais.

A apuração de custos utilizando o método de custeio por absorção é possível a partir da segmentação da instituição de saúde em centros de custos, essa segmentação permite identificar as áreas que prestam os serviços, os recursos recebidos e os produtos entregues por elas.

O sistema de custeio por absorção é considerado uma metodologia de custeio integral, pois ele apropria todos os custos ocorridos na produção de um bem ou serviço, ou seja, consideram-se os custos diretos, indiretos, fixos e variáveis. Os custos diretos são apropriados diretamente aos procedimentos realizados, enquanto os custos indiretos são rateados de acordo com a necessidade da instituição.

Para identificar os serviços, seções e/ou setores que formarão os centros de custos, toma-se por base, além do organograma da instituição, os serviços de maior interesse, seja pelo conhecimento de seus custos, seja pela relevância de despesas efetuadas e/ou pela produção e importância na estrutura da instituição. A relação de centros de custos poderá sofrer alterações de acordo com os interesses da instituição, sendo permitido que a lista básica sofra revisões e alterações quando necessário.

Os centros de custos (CC) que desempenham atividades semelhantes devem ser reunidos em grupos com a finalidade de expressar melhor os custos das atividades similares.

O Manual do PNGC traz os tipos de centros de custos adotados no âmbito do SUS, subdividindo-os em centros de custos administrativos, intermediários, finais e externos.

Os centros de custos administrativos estão relacionados com as atividades de natureza administrativa. Os centros de custos intermediários executam atividades complementares àquelas desenvolvidas nos centros de custos finais. Os CC finais (ou produtivos) desenvolvem atividades diretamente relacionadas com os objetivos principais da instituição, ou seja, unidades que prestam serviços diretamente aos pacientes e que compreendem atividades com remuneração pelos serviços prestados. Já os CC externos, recebem os custos das atividades ou serviços prestados a pacientes não vinculados ao hospital ou a outras instituições.

4.2 Conceitos relacionados ao PNGC

Para que o sistema de custos seja utilizado como uma ferramenta gerencial é necessário difundir alguns conceitos, normas, rotinas, fluxos e explicitar a terminologia básica utilizada na área de custos. Ao destacar termos e conceitos utilizados no PNGC, frisando que podem ser encontrados na literatura de custos muitos outros termos relacionados, a relação a seguir não é exaustiva.

- Custo – valor de todos os recursos gastos na produção de um bem ou serviços;

Tipo do Documento	PLANO	PL. SCONT.001	
Título do Documento	PLANO INTERNO DE GESTÃO DE CUSTOS	Emissão: 30/01/2025	Próxima revisão: 31/01/2026
		Versão: 1	

- Custo direto – custo apropriado diretamente ao produto ou serviço prestado, não sendo necessária nenhuma metodologia de rateio. É apropriado aos produtos ou serviços por meio de alguma medida de consumo (exemplos: mão-de-obra direta, material, medicamentos etc.);
- Custo indireto – parcela do custo total que não pode ser identificada diretamente em um produto ou serviço específico, porque depende dos critérios de rateio e está relacionada com um ou mais produtos ou serviços (exemplos: aluguel, energia, água, telefone e combustível);
- Centro de custos – setor de uma instituição que possui gastos mensuráveis. Não existe a necessidade de o centro de custos acompanhar a estrutura formal da instituição (organograma). Muitas vezes é oportuno agrupar ou separar determinados setores para apuração dos custos;
- Custo total – é o resultado do somatório dos custos diretos e indiretos de todas as unidades de um mesmo bem ou serviço produzidos durante determinado período;
- Custo fixo – custo independente do volume de produção, que não é passível de alteração em curto prazo (exemplos: depreciação, aluguel e pessoal);
- Custo variável – custo que é passível de alteração em curto prazo. Esse custo modifica-se proporcionalmente ao volume produzido e que, somado ao custo fixo, constitui-se no custo total de um determinado serviço/produto.
- Cliente – destinatário ou consumidor dos serviços produzidos. É possível que seja outro centro de atividade no caso dos clientes de centros de atividades intermediários ou administrativos, ou o próprio paciente, no caso de centros de atividades finais;
- Depreciação – Redução de valor ou de preço que se registra na maioria dos bens em função do uso, do desgaste físico, da ação da natureza, das evoluções tecnológicas, da perda de utilidade por uso da obsolescência ou das alterações nos preços de outros fatores de produção;
- Desembolso – pagamento resultante das aquisições dos bens e serviços (exemplo: pagamento de aquisição de um lote de fios cirúrgicos);
- Despesa – montante de recursos gastos, num determinado período, que não está diretamente relacionado com a atividade fim. A despesa pode ser apropriada ou não, no produto/serviço, sob a forma de custo indireto (exemplos: salários da administração, telefone, aluguel);
- Gasto – despesa com bens ou serviços adquiridos. Refere-se também ao sacrifício econômico para obtenção de um produto ou serviço qualquer, não importa a origem dos recursos, representado por entrega ou promessa de ativos; independentemente de ter efetuado o pagamento;
- Gestão de custos – ação de gerir meios e recursos técnicos, metodológicos e funcionais, para gerar informação sobre custos e subsidiar a avaliação de desempenho;
- Grupos de centros de custos – agrupamento dos centros de custos que desenvolvem

Tipo do Documento	PLANO	PL. SCONT.001	
Título do Documento	PLANO INTERNO DE GESTÃO DE CUSTOS	Emissão: 30/01/2025	Próxima revisão: 31/01/2026
		Versão: 1	

funções semelhantes;

- Investimento – aplicação de recursos financeiros com a finalidade de aumentar o ativo (aquisição de bens permanentes: tomógrafo, equipamentos cirúrgicos, imóvel) e melhorar a gestão de pessoal;
- Lotacionograma – ferramenta visual que mostra a distribuição de recursos humanos em uma organização;
- Rateio – distribuição proporcional de custos indiretos da produção de bens e serviços;
- Tipos de centros de custos – classificação dada, conforme características, ao grupo de centros de custos que executam atividades similares (finais, intermediárias e administrativas).

4.3 APURASUS

APURASUS é uma ferramenta desenvolvida pelo Ministério da Saúde para auxiliar no processo de apuração e gestão de custos em distintas Unidades de Saúde do SUS, de forma padronizada e estruturada. É o sistema de informação para apuração de custos do PNGC.

Segundo o Ministério da Saúde, o APURASUS é um sistema público, desenvolvido para atender diferentes perfis de unidade de saúde em termos de tamanho, estrutura e serviços produzidos na atenção e cuidado à saúde. Desta forma é possível respeitar as especificidades de cada unidade incorporada ao APURASUS, de forma que o resultado alcançado possa refletir a realidade de cada unidade, ao tempo em que permite a comparabilidade entre elas.

O sistema efetua a apuração de custos pelo método de custeio por absorção, de forma padronizada e estruturada. Identifica os custos dos serviços executados pelos setores da unidade e gera diferentes indicadores.

O APURASUS faz parte de um conjunto de ações do PNGC, que visam promover a gestão de custos no âmbito do SUS, por meio da geração, aperfeiçoamento e efetiva utilização de informações referentes a custos, como subsídio para a tomada de decisão e a otimização do desempenho de serviços, unidades, regiões e redes de atenção em Saúde.

5. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

A apuração de custos tem como base o Plano de entidades, sendo esse um instrumento para Mapeamento dos Centros de Atividades.

Centros de atividades são unidades que se caracterizam por realizar atividades dentro do processo produtivo, sendo sinônimo do termo Centro de Custos no APURASUS. A estes serão atribuídos os custos e quantidades produzidas.

As unidades são responsáveis por fornecer ao Setor de Contabilidade (SCONT) as

Tipo do Documento	PLANO	PL. SCONT.001	
Título do Documento	PLANO INTERNO DE GESTÃO DE CUSTOS	Emissão: 30/01/2025	Próxima revisão: 31/01/2026
		Versão: 1	

informações relativas ao desenvolvimento de suas atividades, seja através da coleta de dados por meio de planilhas padronizadas, seja por meio da validação de dados extraídos de relatórios criados a fim de viabilizar a coleta de dados.

As planilhas padronizadas serão criadas e ajustadas pelo SCONT de acordo com as particularidades do Plano de Entidades atual, é importante destacar que o plano pode ser revisado e alterado pelo SCONT de acordo com as necessidades operacionais da instituição.

Além da coleta de dados a partir do que é fornecido pelas unidades, o sistema AGHUX, adotado por toda a rede de Hospitais Universitários Federais da Rede EBSERH, permite alocar custos com uso de materiais e medicamentos diretamente aos Centros de atividades que requisitaram e empregaram esses recursos em seu processo produtivo.

O Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHU) é um sistema de gestão hospitalar e prontuário eletrônico disponível para uso gratuito no Sistema Único de Saúde (SUS). Conta com 15 módulos desenvolvidos, Pacientes, Internação, Ambulatório Administrativo, Ambulatório Assistencial, Prescrição Médica, Prescrição de Enfermagem, Controles do Paciente, Farmácia, Estoque, Exames, Cirurgias, Prontuário Online, Certificação digital, Faturamento BPA e Custos. Além disso outros 5 (cinco) estão em desenvolvimento, Controle de infecções, Compras, Nutrição, Faturamento AIH e Faturamento APAC.

Outros sistemas que auxiliam a coleta de dados foram criados no âmbito do HUAC, como o Sistema Lotaciograma, que tem por objetivo fornecer uma base de dados alimentada pelas chefias dos colaboradores com a carga horária trabalhada em cada posto de trabalho, podendo cada empregado ter sua carga horária mensal distribuída em até 8 (oito) lotações.

Está em desenvolvimento sistema que une as informações financeiras às cargas horárias atribuídas ao empregado em cada lotação, fornecendo assim o efetivo custo com pessoal por centro de atividade.

6. GESTÃO DE CUSTOS NO HUAC

Para implantar a gestão de custos no HUAC e atingir os fins pretendidos, foi necessário definir papéis e responsabilidades. Todos os setores estão envolvidos com a gestão de custos. Ao Setor de Contabilidade (SCONT) cabe a Gestão de Custos, às áreas cabe coletar, tratar e fornecer dados ao SCONT. Ao Colegiado Executivo, cabe disseminar a cultura de gestão de custos hospitalares, assim como requerer que as áreas atendam ao que foi requisitado pelo SCONT.

6.1 Metodologia de Gestão de custos no HUAC

A metodologia adotada pelo PNGC atribui gastos aos centros de custos e relaciona os centros de custos entre si, definindo uma rede de relacionamento, onde departamentos administrativos e intermediários terão seus custos distribuídos para aqueles que são seus clientes. Os centros de custos finais terão seus custos alocados para os produtos ou serviços finais.

Tipo do Documento	PLANO	PL. SCONT.001	
Título do Documento	PLANO INTERNO DE GESTÃO DE CUSTOS	Emissão: 30/01/2025	Próxima revisão: 31/01/2026
		Versão: 1	

Sendo assim, para operacionalizar essa distribuição de custos e produção, é necessário de dados de natureza financeira que alimentam o Mapa de Itens de Custo. De natureza produtiva, que alimentam o Mapa de Relacionamento. Já os gastos com custo de pessoal fornecem os dados para o Lotaciograma, que faz a relação entre os custos incorridos e as áreas onde cada empregado esteve lotado durante o mês.

Os dados coletados mensalmente subdividem-se em três tipos: itens de custo, itens de produção e lotaciograma.

O ciclo de gestão de custos está esquematizado de acordo com as atribuições a seguir:

1. Ao Setor de contabilidade compete:

- a. Capacitar as áreas quanto a política de gestão de custos, coleta e apuração de dados;
- b. Enviar mensalmente a planilha Mapa de Relacionamento para as áreas preencherem com dados de produção;
- c. Conferir Mapa de Relacionamento, validando se todas as áreas preencheram a planilha;
- d. Validar o Mapa de Relacionamento alimentado pelas áreas, verificando se há inconsistências no preenchimento, se houver, entrar em contato com as áreas e solicitar a correção;
- e. Consultar os processos de pagamentos de fornecedores com contratos vigentes, a fim identificar pagamentos que alimentarão o Mapa de Item de Custo;
- f. Validar se todos os processos de pagamento que constarão no Mapa de Item de Custo possuem a planilha que fornecerá os dados para a gestão de custos;
- g. Compilar planilhas de itens de custo enviadas pelas áreas no Mapa de Item de Custo;
- h. Extrair relatórios do BI com determinados itens de custos ou produção e alimentar diretamente as planilhas de coleta de dados;
- i. Compilar relatórios com base de folha de pessoal do sistema Lotaciograma com itens de custos referentes a folha de pessoal;
- j. Compilar os dados enviados pelas áreas nas planilhas de Mapa de Item de Custo e Mapa de Relacionamento;
- k. Lançar dados no sistema Apurasus;
- l. Apurar custo mensal;

Tipo do Documento	PLANO	PL. SCONT.001	
Título do Documento	PLANO INTERNO DE GESTÃO DE CUSTOS	Emissão: 30/01/2025	Próxima revisão: 31/01/2026
		Versão: 1	

- m. Gerar relatórios;
 - n. Enviar relatórios ao Colegiado Executivo.
2. Às áreas competem:
- a. Coletar, analisar dados de produção das áreas e preencher a planilha Mapa de Relacionamento e enviá-la ao SCONT no prazo estipulado;
 - b. Enviar, juntamente com o processo de pagamento destinado ao SGOF, planilha de rateio do item de custo de acordo com os Centros de Custos elencados no Plano de Entidades;
 - c. Preencher carga horária trabalhada por cada empregado do seu setor, distribuindo a carga horária nas devidas lotações;
3. Ao Serviço de Informações Gerenciais e Gestão de Custos compete:
- a. Disponibilizar relatórios com base da folha de pessoal Ebserh e RJU para o SCONT consolidar por centro de custos.
4. Ao Colegiado Executivo compete:
- a. Analisar e aprovar relatórios de custos, podendo sugerir mudanças nos centros de custos, criação ou extinção de centros de custos;
 - b. Utilizar os relatórios nos processos decisórios.

7. RESULTADOS ESPERADOS

A contribuição da gestão de custos no âmbito desta unidade hospitalar coopera para a melhoria contínua na prestação de serviços à população, assim como favorece para alcançar a sustentabilidade financeira necessária à continuidade dos serviços prestados.

Além disso, favorece a melhoria dos processos internos, trazendo à luz todos os centros de atividades necessários direta ou indiretamente ao funcionamento do hospital.

O conhecimento da dinâmica de funcionamento da instituição permite visualizar fluxos internos e identificar pontos críticos, permitindo o aperfeiçoamento de processos, assim como o melhor gerenciamento e aplicação de recursos.

A gestão de custos no SUS é imprescindível, visto a necessidade de garantir maior eficiência na aplicação dos recursos, viabilizando a sustentabilidade do sistema.

8. REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual APURASUS**. Brasília, 2014.

Tipo do Documento	PLANO	PL. SCONT.001	
Título do Documento	PLANO INTERNO DE GESTÃO DE CUSTOS	Emissão: 30/01/2025	Próxima revisão: 31/01/2026
		Versão: 1	

BRASIL. Ministério da Saúde. **Programa Nacional de Gestão de Custos: manual técnico de custos: conceitos e metodologia**. Brasília, 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/contratos-de-gestao/regiao-nordeste/huac-ufcg>. Acesso em: 7 nov. 2024.

[Sobre — Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares](#). Acesso em: 7 nov. 2024.

Sobre os Hospitais Universitários Federais — Empresa <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/pngc>. Acesso em: 8 nov. 2024

[Sistema de Apuração e Gestão de Custos do SUS — Ministério da Saúde](#). Acesso em: 7 nov. 2024.

<http://aplicacao.saude.gov.br/apurasus/login.isf>. Acesso em: 8 nov. 2024.

<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/plataformas-e-tecnologias/aghu/o-que-e>. Acesso em: 8 nov. 2024.

9. HISTÓRICO DE REVISÃO

Versão	Data	Descrição da atualização
1	29/01/2025	Versão inicial.

10. RESPONSÁVEIS PELO DOCUMENTO

Elaboração Sabrina Damasceno – Técnico em contabilidade, SCONT	Campina Grande: 30/01/2025
Análise e Revisão Alexandre Kleber Pereira Lira – Chefe do Setor de Contabilidade Paulo Germano Da Costa Alves – Analista Administrativo - Contabilidade, SCONT	Campina Grande: 30/01/2025
Validação técnica Luiza Cláudia Macedo de Moraes – Chefe da Divisão de Administração e Finanças, DAF	Campina Grande: 30/01/2025
Validação de forma Rawlisson Douglas Firmino de Lima – Assistente Administrativo, UGQSP	_____ Data: ____/____/____

Tipo do Documento	PLANO	PL. SCONT.001	
Título do Documento	PLANO INTERNO DE GESTÃO DE CUSTOS	Emissão: 30/01/2025	Próxima revisão: 31/01/2026
		Versão: 1	

Aprovação Gisetti Corina Gomes Brandao – Superintendente Allison Haley dos Santos – Gerente Administrativo, GAD Patricia Spara Gadelha – Gerente de Ensino e Pesquisa, GEP André Adelino Brasileiro Silva – Gerente de Atenção a Saúde	Campina Grande: 30/01/2025
---	----------------------------

Permitida a reprodução parcial ou total, desde que indicada a fonte e sem fins lucrativos. © Ano, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Todos os direitos reservados www.ebserh.gov.br