

**FACULDADE DE CERES - FACERES**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ARIELY MAYANY DA SILVA**

**CUSTOS HOSPITALARES**

**CERES - GO**  
**2012**

**ARIELY MAYANY DA SILVA**

## **CUSTOS HOSPITALARES**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do Curso de Administração da Faculdade de Ceres -- Faceres sob a orientação da professora Elizabeth Vieira Porto especialista em Auditoria.

**CERES - GO  
2012**

**ARIELY MAYANY DA SILVA**

## **CUSTOS HOSPITALARES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Administração da Faculdade de Ceres. Este Trabalho de Conclusão de Curso foi aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, pela banca examinadora constituída pelos professores:

---

Prof<sup>o</sup> Elizabeth Vieira Porto Pereira  
Orientadora

---

Prof. Juliano de Caldas Rabelo  
Especialista em Docência Universitária e Gestão Empresarial  
Mestrando em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente.

---

Prof. Walter Junior Jovêncio de Faria  
Pós Graduado em Redes e Bancos de Dados para WEB

Dedico este trabalho aos meus pais, Rosa e Eli, a quem amo, pela força e incentivo a mim transmitidos, pelo amor incondicional, também pelo apoio financeiro e moral, pois sem isso não seria possível a finalização deste trabalho. Os agradeço ainda por estarem sempre ao meu lado de forma especial e imprescindível durante esta etapa da minha vida. Aos meus queridos irmãos, Edimar e Thiarles, pelo amor que me dedicaram e por, mesmo à distância, estarem ao meu lado.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo dom da vida, da sabedoria, da perseverança e do amor: sem Ele nada seria possível, durante a realização deste trabalho.

Agradecimento sincero as minhas amigas eternas Ana Lucia, Joelma, Rhaycom, e Thais por me proporcionar muitos momentos alegres e felizes, e por me ajudar em momentos de dificuldade, não somente no decorrer do curso, dentro da sala de aula, mas também em diversos momentos de nossas vidas.

A Professora Esp. Elizabeth Viera Porto, que me orientou pautado no profissionalismo e na dedicação. A competência, a humildade e principalmente a compreensão foram qualidades evidentes na forma como me orientou.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma ou outra contribuíram para a realização deste trabalho, minha eterna gratidão!

“Tudo parece indefinível, até que pelas frestas do meu  
caminho escuro vejo-me novamente em festa, convidando-me a  
desafiar o que me espera ...”

Jaime Vieira

## RESUMO

A gestão de custo possui dentre as suas várias funções controle, a orientação e a utilização para gerenciar os recursos utilizados pelas empresas. As empresas a serem analisadas, no caso as de saúde em sentido amplo, porém, direcionadas no departamento de controle de estoque, utilizam a gestão de custo e de suas especialidades no intuito de maximizar os resultados. Dentre as particularidades de uma empresa o departamento de estoque é o objeto central de atenção, o qual utiliza-se de tecnologias de informação, conceitos da contabilidade e da administração para melhor contribuir no controle dos bens disponíveis para a venda. Estes, por sua vez, são fundamentais para o resultado positivo da empresa, levando-se em conta que a gestão de estoque possui no controle a principal ferramenta para coordenar e controlar.

Palavras-chave: Gestão; Controle de estoque; Custos; Empresa.

## ABSTRACT

The cost management has among its various functions control, guidance and resources to manage the resources used by companies. The companies to be analyzed, in the case of health in its broadest sense, however, directed the department's inventory control, using the cost management and its expertise in order to maximize results. Among the peculiarities of the department of a company stock is the central object of attention, which makes use of information technologies, concepts of accounting and administration to get better contribution to the control of goods available for sale. These, in turn are very important for success of the company, taking into account that inventory management has into control the main tool to coordinate it.

Keywords: Management, Inventory Control, , Company.

## LISTAS DE FIGURAS

Figura -01 Componente de um Sistema.....	21
Figura -02. Caracterização e funcionamento básico de um sistema.....	22
Figura -03. Empresa como um sistema aberto.....	23
Figura -04. Sistema de Informação Gerencial Hospitalar.....	40
Figura -05. Fluxo do Sistema de Informação em Saúde.....	41

## LISTAS DE SIGLAS

**SAE** - Sistema de Apoio Executivo

**SAD**- Sistema de Apoio a Decisão

**SAMPHPS**- Sistema de Assistência Médico Hospitalar da Previdência Social

**SIC**-Sistema de Informação Contábil

**SIG**- Sistema de Informação Gerencial

**SIH**- Sistema de Informação Hospitalar

**SUS**- Sistema Único de Saúde

**SNCPCH** - Sistema Nacional de Controle de Pagamento de Contas Hospitalares

**SPT**- Sistema de Processamento de Transações

**STC**- Sistema de Trabalhadores do Conhecimento

**TI**- Tecnologias da Informação

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. CONCEITUALIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DE ESTOQUE E SISTEMA DE INFORMAÇÃO NO ÂMBITO GERAL.....	13
1.1 Entendimentos Sobre Estoques.....	13
1.2 Estoque e a Contabilidade.....	15
1.3 Sobre o Controle de Estoque.....	16
1.4 Classificações dos Estoques.....	17
1.5 Sistemas de Informação.....	18
1.6 Tipos Sistema de Informação.....	21
1.7 Sistemas Abertos e Fechados.....	22
1.8 Sistemas Abertos e os Estoques.....	23
1.9 Sistema Fechado.....	24
2. A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA GERENCIAL NO CONTROLE DE ESTOQUE...	25
2.1 A Historia da Contabilidade Gerencial.....	25
2.2 Contabilidade Gerencial nas Empresas.....	25
2.3 Sistemas Gerenciais e a Contabilidade Gerencial.....	27
2.4 Noções de Sistema de Informação Gerencial.....	29
3 - O CONTROLE DOS CUSTOS HOSPITALARARES.....	34
3.1 Sistema de Custo Hospitalar.....	35
3.2 Classificações dos Custos Hospitalares.....	38
3.2.1. Custos Diretos X Indiretos.....	38
3.2.2 Os Custos Diretos Hospitalares.....	38
3.2.3 Os Custos Indiretos Hospitalares.....	39
3.2.4 Custos Variáveis X Custos Fixos.....	40
3.2.5 Custos Variáveis.....	40
3.2.6 Custos fixos.....	40
3.3 Os Sistemas de Informação Gerencial Hospitalar.....	41
3.4 A tecnologia de Informação no processo Gerencial na saúde.....	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERENCIAS.....	48

## INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea a preocupação com o desenvolvimento de informações referentes aos custos e ao gerenciamento das informações por eles elaboradas, está relacionada à temática que culminou na discussão do tema sobre aspectos de gestão hospitalar.

A estrutura da organização é fundamental para a construção de um sistema de custo que, por sua vez, com suas contas de operação, deve corresponder à divisão de responsabilidade. O chefe do serviço, ou gerente administrativo, ou ainda o diretor geral possuem autoridade e, conseqüentemente, devem ser responsáveis por seus atos e, portanto, prestar conta de todas as decisões.

O responsável pelo custo deve associar o custo com áreas definidas existentes na organização. Ele deve procurar estabelecer uma ligação dos custos de serviços, processos ou projetos com responsáveis por seu cumprimento e execução.

A utilização do sistema de informação no gerenciamento de estoques consiste em uma grande contribuição para o Administrador em seu processo de gestão, auxiliando-o em suas tarefas diárias e na tomada de decisões.

A importância e a necessidade dos Sistemas de Informações dentro das empresas estão redefinindo os fundamentos dos negócios, que servem para garantir o bom desempenho da empresa, bem como avaliar, manter ou alterar suas estratégias de metas e ajudar a receber de volta informações para que se possa avaliar se o pretendido está sendo colocado em prática. Para se ter um sistema de informação eficiente é necessário que todas as informações sejam adequadas, pois só assim haverá um controle e tomada de decisões eficientes, sem as quais não há um bom trabalho.

O desenvolvimento do trabalho permeou na formação de seus capítulos através dos objetivos específicos: definir os custos hospitalares para propor medidas de redução; demonstrar a necessidade de um sistema de informação eficiente na otimização da gestão hospitalar e; determinar a importância do controle de estoque dentro dos custos hospitalares.

A metodologia utilizada para este estudo foi a pesquisa bibliográfica não sistemática onde foram pesquisados os seguintes assuntos: custos hospitalares, sistema de informação gerencial, gestão hospitalar e controle de estoque. Foram analisados diversos estudos dentre os quais, monografias, artigos, leis, apostilas e livros.

Fachin (1980, p. 102), ao referir-se à pesquisa bibliográfica, assim a retrata:

conjunto de conhecimentos reunidos nas obras tendo como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

O trabalho fora distribuído esquematicamente em três capítulos, sendo assim formatado: No primeiro capítulo foi dada a definição de estoque elucidando o papel do mesmo no processo gerencial. Aborda ainda sobre a responsabilidade de um profissional na área de gestão e controle de estoque. Trata também da importância do controle de estoque na Gestão Hospitalar. Define o Sistema de Informação exemplificando seus tipos.

O segundo capítulo aborda a necessidade de implantação de um Sistema de Informação nas empresas, discorrendo sobre os requisitos necessários para um sistema eficiente. Caracteriza ainda a contabilidade gerencial, mostrando seu papel no processo de avaliação do processamento das atividades, de projetos e produtos das organizações. Revela como são organizados os Sistemas de Informações Gerenciais e como é feito o controle de estoque.

No último capítulo foram abordados os custos hospitalares propriamente ditos, incluindo a demonstração dos custos em si e sua classificação. Foram enumeradas as vantagens e desvantagens atribuídas aos custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, assim como a inserção da Tecnologia da Informação na nova metodologia utilizada na gestão hospitalar.

# 1. Conceitualização e Identificação de Estoque e Sistema de Informação no Âmbito Geral.

## 1.1 Entendimentos Sobre Estoques

Conceituar um objeto de estudo pertinente ao cunho científico como é o caso do estoque, é partilhar a formação científica sobre sua importância, temáticas e valores na gestão conforme elucida a ciência contábil e empresarial.

Portanto, o estoque possui características materiais, que na administração são conhecidas como bens de venda e classificáveis com ativo circulante<sup>1</sup>, por possuírem a natureza devedora<sup>2</sup> e ser positiva a sua relação no interior de uma empresa.

A maioria das organizações possui bens que são destinados à venda, e estes são classificados e conhecidos como estoques. A terminologia é ampla e se adapta à entidade a que está relacionada, tanto pública quanto privada.

Estoque é qualquer quantidade de material armazenado para uso futuro, ou presente, em cada atividade empresarial. Estoque é um elemento gerencial essencial na administração das empresas e é utilizado para manter o processo de produção ou suprimentos. Tendo como funcionalidade a circulação no interior da entidade e ainda dar-se como recíproca a entrada de recursos financeiros.

Segundo Moreira (1996, p. 463):

Entende-se por estoque quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo; constituem estoques tanto produtos acabados que aguardam vendas ou despacho, como matérias-primas e componentes que aguardam utilização na produção.

Os estoques por possuírem o grau de relevância financeira e quantitativa nas empresas é sujeito ativo de zelo, tal fato se reafirma devido a ser ele o objeto de negociação ou consumo, sendo assim, este terá que possuir o controle, que vós guarda para gerá-lo, geri-lo e gerenciá-lo.

---

<sup>1</sup>Ativo Circulante é o grupo que gera dinheiro para a empresa pagar suas contas a curto prazo. Esse grupo é conhecido também como o capital de giro, pois seus itens estão sempre se renovando. (MARION, 2006, p.64)

<sup>2</sup> Natureza Devedora – Convencionalmente as contas do ativo e as contas de despesas são de natureza devedora, ou seja, de débitos.

Na Administração de estoques ocorre a observação do fluxo de entrada e saída, com seus aspectos quantitativos. Segundo Dias (2009, p. 98) consiste em quantificar, dar valores ao patrimônio, pois no controle patrimonial da empresa, não basta só informar o que ela possui, mas também o quanto ela possui de bens, direitos e obrigações.

O estoque quando visto como financeiro na referencia ao custo de aquisição é a somatória dos custos verificados entre a aquisição de produtos que ocorre através da emissão de documentos como a nota fiscal de compra, emitida pelos fornecedores; e na referencia de venda refere-se ao valor pago pelo cliente, que recebe uma mercadoria acobertada por então uma nota fiscal de venda-saida, neste momento quando ocorre o confronto entre valor de entrada e valor de saída, obtendo-se o resultado da operação de negociação do estoque, até o efetivo recebimento podendo ser reconhecido como com mercadoria. - RCM .

Portanto para Dias (2009, p.125) o estoque é o bem utilizado nas operações com mercadorias assim é definido:

Necessário para que o processo de produção e vendas da empresa opere com um numero mínimo de preocupações e desníveis. O setor de controle de estoques acompanha e controla o nível de estoque e o investimento financeiro envolvido. Assim é necessário um processo de gerenciamento eficiente dos mesmos. Essas eficiências atingidas por um sistema logístico que proporcione informações ágeis para o gerente.

## **1.2 Estoque e a Contabilidade**

O estoque, partindo da terminologia usada que é para representar os bens de venda, revenda e uso, por estar inserido na entidade, é objeto de estudo da contabilidade, ou seja, a contabilidade vista como ciências que possui a finalidades orientação e controle conforme definido por Ferrari (2012, p. 1) celebra que está ciência possui como objeto o patrimônio, que é formado pelos bens, direitos e obrigações de uma entidade, portanto o estoque é definido como um bem de venda ou um bem de consumo de prestação de serviços. Sendo assim serão classificados e contabilizados conforme a enunciação da atividade operacional da empresa. O estoque é considerado contabilmente como parte que integra o grupo do Ativo

Circulante, sendo classificado pelo grau decrescente de liquidez como elucida a Lei 6404176:

Art. 178; No balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupados de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia.

No ativo, as contas serão dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nelas registrados, nos seguintes grupos.

I - Ativo circulante...

Art.179; As contas serão classificadas do seguinte modo:

I - no ativo circulante: as disponibilidades, os direitos realizáveis no curso do exercício social subsequente e as aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte.

### 1.3 Sobre o Controle de Estoque

O estoque é de suma importância para a empresa, e por isso possui tal participação, faz-se necessário que exista um profissional responsável para gerenciá-los, tornando-o fonte de informação quando solicitado. Os profissionais responsáveis pelo estoque recebem nomenclaturas variadas, como gerente e controlador, tendo a função específica quando refere-se a responsabilidade e zelo pelo bem em questão.

Na gestão de estoques a armazenagem de mercadorias prevendo o seu futuro exige investimento por parte da entidade. O ideal seria fazer uma ligação entre oferta e demanda, de forma que a manutenção de estoques seja desnecessária. No entanto é impossível conhecer a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis, devem-se acumular estoques para assegurar a disponibilidade de mercadoria e minimizar os custos totais de produção.

De acordo com Dias (2012, p. 21) os princípios que regem do controle dos estoques em uma organização e que por seqüência organiza um setor de controle de vendas, inicialmente deverão descrever objetivos principais, que são:

- a) determinar "o que "deve permanecer em estoques: **numero de itens;**
- b) determinar "quando "se devem reabastecer os estoques: **periodicidade;**
- c) determinar "quanto" de estoque será necessário para um período predeterminado: **quantidade de compra**
- d) acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque: **solicitações de compras;**
- e) receber, armazenar e guardar as matérias estocadas de acordo com as necessidades;
- f) controlar os estoques em termos de quantidade e valor; **fornecer informações sobre a posição de estoques;**
- g) manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;

h) identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

#### 1.4 Classificações dos Estoques

Gestão de estoques visa, em primeira abordagem, manter os recursos ociosos expressos pelo inventário, em constante equilíbrio em relação ao nível econômico ótimo dos investimentos. Isto é obtido mantendo estoques mínimos, sem correr riscos de não tê-los em quantidades suficiente e necessária para manter o fluxo de produção da encomenda em equilíbrio com o fluxo de consumo.

De acordo com Slack, Chamber e Johnston (2002, p. 43)

Gestão de estoque originou-se na função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar fluxo de materiais à suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos. Isso inclui a função de compras, de acompanhamento, gestão de armazenagem, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição física.

Gestão de Estoque de acordo com Assaf Neto (2003, p. 522-3), podem-se dividir os estoques em quatro tipos:

- Mercadorias e produtos acabados;
- Produtos em elaboração;
- Matérias-primas e embalagens;
- Materiais de consumo e almoxarifados.

Os estoques com a nomenclatura mercadoria e produtos acabados refere-se aos bens que compõe o patrimônio da empresa e são suscetíveis de venda imediata, ou seja, são bens que estão prontos para comercialização. Diferenciando daqueles que são considerados estoques de produtos em elaboração que são os bens e franco processo de produção, não estando prontos para venda em um fechamento de exercício. Já matérias primas correspondem ao estoque de produtos primários que serão utilizados nas atividades produtivas e de embalagens correspondem aos estoques os produtos produzidos. Os estoques de materiais de consumo referem-se aos que são utilizados no dia a dia, exemplo: Matérias de limpeza, de expediente e etc. Já os de almoxarifado correspondem aos materiais de apoio.

Para que haja uma boa gestão de estoques é preciso ter conhecimento de todos os custos que envolvem o seu controle.

Todos os tipos de estoque possuem motivos próprios para que as empresas invistam na sua manutenção. Scherr (1989, p. 281/2) enumera os principais motivos para os três primeiros tipos de estoques supracitados:

1°- A manutenção de estoques de mercadorias e produtos acabados significa fornecer um serviço imediato aos consumidores da empresa, procurando atender um nível maior de satisfação do cliente, por disponibilizar os produtos pronto-entrega.

2° A manutenção de produtos em elaboração é motivada por propiciar uma reserva flexível para as empresas. Aumentar este tipo de estoque resulta em reduzir a interdependência das fases do fluxo de produção.

3° A manutenção de estoques de matérias-primas e embalagens torna mais fácil a programação da produção, evita a aquisição de itens em períodos de preços altos e representa uma proteção contra as deficiências da oferta.

Na Gestão Hospitalar o controle de estoques resolve boa parte dos problemas de armazenamento de matérias, Ballou (2001), Paulus Junior (2005) alega que o gerenciamento de um grande número de itens em processos de produção distintos obriga as instituições como um todo a trabalharem com estoques, No caso das entidades hospitalares a quantidade de bens e em tamanhos variados é alta devido a grande rotatividade no consumo, como por exemplo:gazes, seringas, algodão e agulhas.

## 1.5 Sistemas de Informação

Sistema de Informação é um sistema cujo elemento principal é a informação<sup>3</sup>. São elementos relacionados que coleta , processa ,armazena e distribui informações para apoiar a tomada de decisões, a coordenação, controle de uma organização. Além de auxiliarem os gerentes e os trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

---

<sup>3</sup> Informação-conjunto de caracteres (dados), porém já trabalhados, que permitem assimilar conhecimento além de transmitir significado. Cornachione Jr; (2006, p. 28).

Para Laudon e Laudon, (1999, p. 4)

Um sistema de informação pode ser definido, como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em organizações.

O Sistema de Informação tem a função de gerar dados. Através de um bom sistema, podem-se programar ações de maneira integrada aproximando os concorrentes comerciais e industriais.

Na luta para se destacar no disputado mercado é necessário que a empresa possua um avançado Sistema de Informação, que se bem projetado e moderno, pode auxiliar grandemente o trabalho dos gestores dentro da organização.

Os Sistemas de Informação visam resolver os problemas organizacionais internos, buscando preparação para enfrentar a grande competitividade no mercado. De forma balanceada, os Sistemas de Informação buscam condições para que as empresas sobrevivam às constantes alterações do mercado e se sintam alicerçadas para garantir a resolução dos problemas.

Stair (1998, p. 11), afirma que:

sistemas de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback.

### Figura -1 Componente de um Sistema

Fonte: Rebouças (2005, p. 24)

- Os objetivos, que se diferem tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos do próprio sistema. Os objetivos é a própria razão de existência do sistema, ou seja, é a finalidade para a qual sistema foi criado;
- As entradas do sistema, cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a energia e a informação para operação ou processo, o qual gera determinadas saídas dos sistemas que devem estar em sintonias com os objetivos anteriormente estabelecidos;

- O processo de transformação do sistema, que é definido como função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produtos, serviços ou resultado (saída). Esse processador é a maneira pela qual os elementos componentes do sistema interagem no sentido de produzir as saídas desejadas;
- As saídas do sistema, que correspondem aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como finalidades para as quais se uniram objetivos, atribuídos e relações do sistema; e, tendo em vista o processo de controle e avaliação, devem ser quantificáveis, de acordo com critérios e parâmetros previamente fixados;
- Os controles e as avaliações dos sistemas, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e a avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão; e
- A retroalimentação, ou realimentação, ou feedback do sistema, que pode ser considerada como reintrodução de uma saída sob a forma de informação. A realimentação é um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação, incorporando o resultado da ação resposta desencadeada por meio de nova informação, a qual afetará seu comportamento subsequente, e assim sucessivamente. (OLIVEIRA, 2005, p.23/4).

## 1.6 Tipos de sistema de Informação

Existem vários de tipos de sistema de informação, dentre eles se destaca: O Sistema de Apoio executivo (SAE), Sistema de Informações Gerenciais (SIG), Sistema de Apoio a Decisão (SAD), Sistema de trabalhadores do conhecimento (STC), Sistema de processamento de transações (SPT).

Considerando que atualmente as organizações utilizam tecnologias para suportar atividades sistêmicas<sup>4</sup>, podemos considerar o Sistema de Informação como uma combinação de procedimentos, informação, pessoas e Sistema de informação/tecnologia, organizadas para o alcance de objetivos de uma organização. Estes devem ser vistos dentro do contexto sistêmico, como conjunto de subsistemas relacionados entre si, que possibilitam o acesso e a gestão da informação, suportados pelo Sistema de Informação / Tecnologia da Informação e pelos sistemas de comunicação.

Na visão de Pereira e Fonseca (1997, p. 241),

---

<sup>4</sup> Atividades Sistêmicas- Diz-se de uma **atividade**, que ela é **sistemática** ou **sistêmica** quando ela se fundamenta em um **sistema**. **Um sistema é:** "... 1-Combinação de partes coordenadas para um mesmo resultado, ou de maneira a formar um conjunto; 2-Conjunto de elementos relacionados entre si de modo coerente; 3-Conjunto organizado de princípios coordenados de modo a formar um todo científico ou um corpo de doutrina;4-Conjunto de elementos considerados em suas relações no interior de um todo que funciona de modo unitário;5-Forma de organização administrativa, política, social ou econômica de um Estado; 6Conjunto de procedimentos, de práticas organizadas, destinados a assegurar uma função definida..." (Dicionário "Larousse Cultural" )

Os sistemas de informação são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações

As empresas precisam cada dia mais do apoio dos sistemas de controle de estoques, em gestão empresarial, pois estes dão segurança, agilidade e versatilidade para a empresa no momento em que se processam as decisões.

Toda empresa é vista como um sistema e por ser assim, este se divide em outros sistemas que o formam, sendo a empresa, portanto o sistema maior terá seus estoques. Oliveira (2005, p. 31.) define sistema como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetua determinada função.

Figura 2 - Caracterização e funcionamento básico de um sistema:

Fonte: Padoveze (2007, p. 9)

### **1.7 Sistemas Abertos e Fechados**

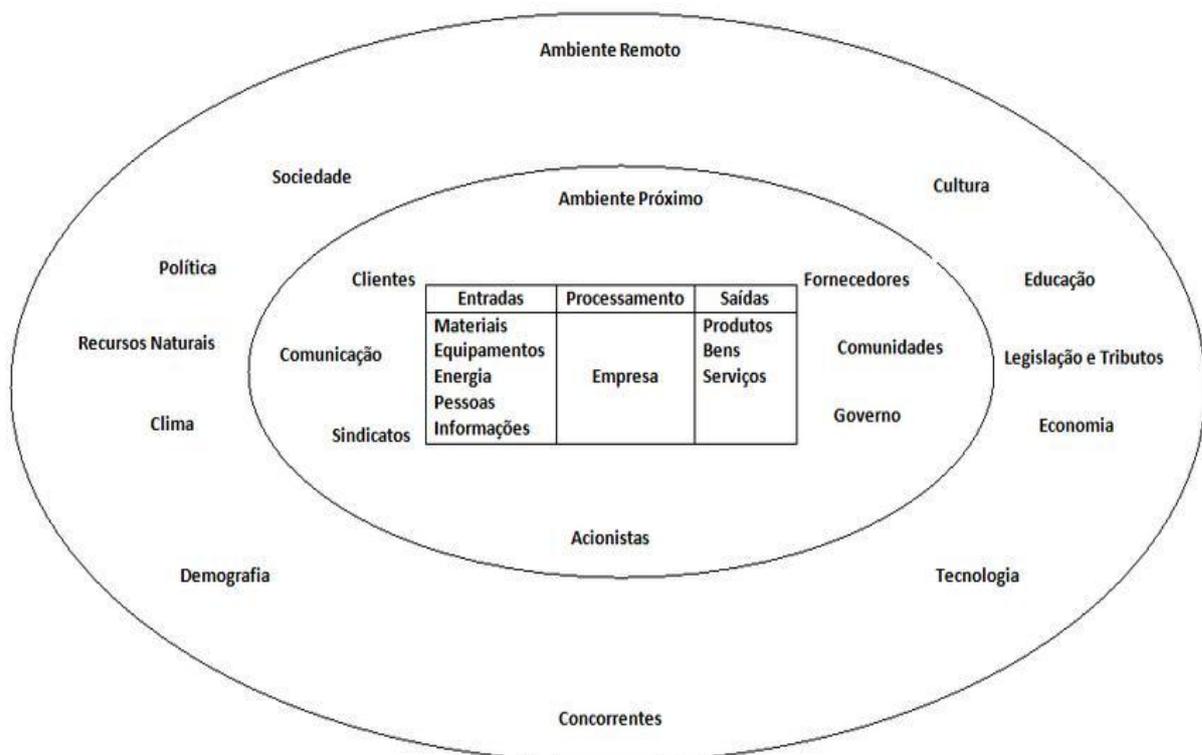
Os sistemas podem ser classificados em Sistemas Abertos e Sistemas Fechados. Padoveze (2007, p. 36) afirma que "... Os sistemas fechados não interagem com o ambiente externo, enquanto que os sistemas abertos se caracterizam pela interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis". Pode-se citar as máquinas como exemplo de um sistema fechado, pois são diversas as partes componentes de um conjunto mecânico que tem uma função, um objetivo, que é cumprido sem interagir com o meio ambiente.

Dessa forma, sistemas abertos podem ser definidos segundo Bio (1985, p. 19),

Os sistemas abertos envolvem a idéia que determinados inputs são traduzidos no sistema e, processados, geram certos output. Com efeito, a empresa vale-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos, de cujo processamento resulta bens ou serviços a serem fornecidos ao mercado.

De acordo com a figura abaixo podemos ressaltar as diversidades e enormes pressões que o ambiente submete a empresa.

Figura 2 - Empresa como um sistema aberto:



Fonte: Padoveze (2007, p. 16)

## 1.8 Sistemas Abertos e os Estoques

Podemos afirmar que a empresa é considerada um sistema aberto, em razão da sua interação com o meio ambiente externo. A empresa capta no meio externo os recursos brutos, processa e devolve ao ambiente externo em forma de bens ou serviços prestados, ou informações, atendendo as necessidades da sociedade. No decorrer desse processo podem ocorrer desvios e resultados insatisfatórios, a retro

alimentação<sup>5</sup> permite a correção desses desvios, a fim de que se possam alcançar os objetivos satisfatoriamente.

A empresa busca recursos no ambiente, processa-os com ajuda dos recursos internos e devolve ao ambiente na forma de bens ou serviços. A relação de troca é natural no desenvolvimento de qualquer atividade, assim como a empresa busca no fornecedor a matéria-prima, precisa estar preparada internamente com recursos humanos e tecnológicos, para transformar essa matéria-prima e devolver à sociedade em forma de produto acabado.

Chiavenato (2000, p. 49) propõe que

a empresa é visualizada como um sistema aberto em um dinâmico relacionamento com seu ambiente, recebendo vários insumos (entradas), transformando esses insumos de diversas maneiras (processamento ou conversão) e exportando os resultados na forma de produtos ou serviços (saídas)

Os Sistemas Abertos interagem continuamente com seu meio ambiente para reabastecimento de material, energia e informação. Portanto, as entidades externas são de interesse. Possuem capacidade de adaptação às mudanças das condições internas e do meio ambiente. Em geral são auto-organizadas e pode mudar sua organização em resposta à mudança de condição..

### **1.9 Sistema Fechado**

O sistema fechado independe do meio externo para o desenvolvimento das suas funções. Cornachione Jr. (1998, p. 25), afirma que "... os sistemas fechados são entendidos como os que não mantêm relação de interdependência com o ambiente externo".

Os sistemas fechados tende a ser autocontido<sup>6</sup>, ou seja, raramente ou nunca interage com o meio ambiente para receber entradas ou para gerarem saídas. As interações entre entidade são estáveis e previsíveis. Não precisam interagir com o meio ambiente para existir, somente para contribuir sua operação.

---

<sup>5</sup> Retro alimentação- é o nome dado ao procedimento através do qual parte do sinal de saída de um sistema (ou circuito) é transferida para a entrada deste mesmo sistema, com o objetivo de diminuir, amplificar ou controlar a saída do sistema.

<sup>6</sup> Autocontido – ser retrair.

## **2. A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA GERENCIAL NO CONTROLE DE ESTOQUE**

### **2.1 A Historia da Contabilidade Gerencial**

O desenvolvimento tecnológico, o crescimento das organizações e a complexidade do ambiente econômico fizeram com que surgissem novos ramos e mercados, com necessidades contábeis diferentes. A revolução industrial representou um avanço muito importante para a contabilidade. Com isso originou-se a contabilidade gerencial, como complemento da contabilidade financeira.

Antes da revolução industrial, a contabilidade mantinha apenas um pequeno registro das relações externas de uma organização em relação a outras organizações comerciais não se preocupando com o processo de comunicação entre ambas. Após a revolução industrial, com o aumento dos negócios, houve a necessidade de aumentar o valor do processo de conversão da mão-de-obra e dos materiais em novos produtos e de verificar se as organizações estavam tendo resultado em relação aos recursos que consumiam na produção. Com as operações em grande escala, surgiu a necessidade de maior ênfase na contabilidade voltada aos interesses internos das organizações competitivas e ao uso de registros contábeis como meio de controle administrativo da organização. (DRUMMOND, 2008, p. 72-8).

A contabilidade foi de grande importância, pois, com a crescente complexidade dos negócios, surgiu a necessidade de conhecer melhor os outros ramos da contabilidade, dentre eles a contabilidade gerencial, que dava ênfase à parte interna da organização, auxiliando os proprietários na tomada de decisão.

Mesmo sendo simples a contabilidade gerencial conseguia atender e suprir as necessidades de proprietários, através deles iniciava contatos ao profissional responsável pela contabilidade. Com isso nasceu a contabilidade gerencial, através da grande necessidade de atribuir valores ao processo de mão de obra.

### **2.2 Contabilidade Gerencial nas Empresas**

Com um mercado exigente e competitivo e principalmente globalizado, o sistema de informações gerenciais ajuda a receber informações para que se possam fazer avaliações; ou seja, se o pretendido está sendo retorno de prática. Para que

haja um sistema de informação gerencial eficiente é necessário que todas as informações sejam adequadas, já que somente assim, haverá um controle e tomada de decisões eficientes, condizentes com o foi proposto.

As empresas necessitam do Sistema de Informação Gerencial devido ao grande e crescente volume de informação que as organizações possuem. Com um sistema de informação gerencial avançado e estruturado as informações transmitidas poderão proporcionar uma visão das decisões. Assim a empresa terá uma grande possibilidade de garantir-se através do gerenciamento das informações e o gestor poderá tomar decisões eficientes e seguras.

E para serem efetivos, os Sistemas de Informação precisam, segundo Pereira e Fonseca (1997, p. 242), corresponder às seguintes expectativas:

- Atender as reais necessidades dos usuários;
- Estar centrados no usuário (cliente) e não no profissional que o criou
- Atender ao usuário com presteza;
- Apresentar custos compatíveis;
- Adaptar-se constantemente às novas tecnologias de informação;
- Estar alinhados com as estratégias de negócios da empresa.

Com um Sistema de Informação que siga os requisitos acima, a empresa terá um bom desempenho quanto a suas tomadas de decisões, ou seja, se sentirá confiante ao tomar suas decisões. Esse sistema é uma peça imprescindível no complexo ambiente integrado de sistemas de informação e ferramenta vital para a competitividade da empresa.

### **2.3 Sistemas Gerenciais e a Contabilidade Gerencial**

Para maior confiabilidade das informações dos estoques, faz-se então uso do sistema gerencial, mas se utiliza mais uma especialidade surgida através da Contabilidade, a então Contabilidade Gerencial, que servirá como fonte de informação.

A Contabilidade Gerencial apresentou um desafio para o desenvolvimento para a Contabilidade como ferramenta de gerenciamento industrial, surgiu devido à grande necessidade no gerenciamento contábil interno. Ela mudou o foco, passando dos

registros e análises das transações financeiras para a utilização da informação no processo de tomada de decisões que pudessem afetar o futuro.

A Contabilidade Gerencial está ligada ao fornecimento de informações aos administradores. Ela se caracteriza pôr ser uma área contábil autônoma<sup>7</sup>, pelo tratamento dado à informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, dentro de um sistema de informação contábil. Ela tem por objetivo facilitar o controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão.

Para Atkinson et al. (2008, p. 45), Sistema de Contabilidade Gerencial é:

O processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização. Um exemplo de informação Contábil Gerencial são despesas relacionadas a um departamento operacional, como a padaria de um supermercado. Outros exemplos são custos calculados na fabricação de um produto, na prestação de um serviço no desempenho de uma atividade, no processo gerencial e no atendimento a um cliente. A informação Contábil Gerencial é uma das principais fontes para a tomada de decisão e controle nas organizações. Os sistemas de Contabilidade Gerencial produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e aperfeiçoar os processos e o desempenho da organização.

A Contabilidade Gerencial possui uma característica de permear, pelas informações de vários setores ou departamento para então ser capaz de estruturá-las e utilizá-las como marco para o processo de Gestão-Controle.

Através da coleta de dados as informações serão integradas e processadas para então serem trabalhadas.

As informações trabalhadas são, portanto, alvo de armazenamento por serem obtidas nos vários setores. A Contabilidade Gerencial mostra aos seus administradores informações que possibilitam avaliar o processamento das atividades, de projetos e produtos da organização.

---

<sup>7</sup> Área Contábil Autônoma- tratamento dado à informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, dentro de um sistema de informação contábil. A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações, a contabilidade gerencial pode ser constatada como contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização. **(Portal do Administrador.com)**

As empresas estão em freqüentes mudanças, buscam controles precisos e informações convenientes sobre seus negócios. A Contabilidade durante anos foi vista apenas como um Sistema de Informações tributaria; na atualidade, ela funciona como uma ferramenta gerencial que se apresenta através de um Sistema de Informação, para registrar as operações da empresa, buscando elaborar e interpretar relatórios, que forneçam informações necessárias para o processo nas tomadas de decisões.

Podemos Afirmar que a Contabilidade Gerencial tem como objetivos, planejar e colocar em execução um sistema de informação para uma empresa com ou sem fins lucrativos.

Segundo Crepaldi (2011, p. 2):

Os Gestores necessitam de informação de custos e lucratividades de suas linhas de produtos, segmentos do mercado e de cada produto e cliente. Necessitam de um sistema de controle operacional que acentue a melhoria de custos, de qualidade e de redução de tempo de processamento das atividades desenvolvidas por seus funcionários.

Através de um processo a Contabilidade Gerencial envolverá um processamento de coletas de dados e informações, onde serão armazenadas e processadas no Sistema de Informações da organização. Através dessas informações obtidas em determinados departamentos, a Contabilidade Gerencial disponibilizará aos seus administradores informações que permitirão avaliar o desempenho de atividade, de projetos e de produtos das empresas.

Toda organização que utiliza um sistema integrado<sup>8</sup> de Contabilidade Gerencial destaca-se com um diferencial positivo no sistema integrado, em relação às que não têm esse sistema. Nota-se, portanto, que é de grande importância para o controle dos processos, no modo de planejar e organizar, ou seja, ela evita possíveis problemas futuros.

De Acordo com Oliveira (2005, p. 96 apud CREPALDI, 2011, p. 6)

---

<sup>8</sup> Sistema Integrado- ERP, (Enterprise Resources Planning) são sistemas que interagem todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e do sistema de apoio a gestão, por meio de recursos da tecnologia de informação, de forma tal que todos os processos de negócios da empresa possam ser visualizados.(PADOVEZE, 2007, p. 48).

A contabilidade Gerencial é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e das organizações com terceiros. O papel de a Contabilidade tornar-se ainda mais importante nas complexas economias modernas. Uma vez que os recursos são escassos, temos de escolher entre alternativas, e para identificá-las são necessários os dados contábeis.

## 2.4 Noções de Sistema de Informação Gerencial

Sistema de Informação Gerencial é um sistema organizado, que atende às atividades de monitoramento, controle e direção, voltados para os resultados. Esse Sistema é voltado para o processamento e comunicação de dados e informações aos diversos níveis da Administração, ou seja, para efetivação da função Gerencial, isto é, para a tomada de decisão.

Para Batista (2004, p. 22), sistema de informação gerencial:

É o conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários à operação do processamento dos dados disponíveis. É um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações usadas ou desejadas por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades. É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa proporcionam a sustentação administrativa para aperfeiçoar os resultados esperado

Os sistemas de informações gerenciais estão relacionados às atividades de gestão, e têm como objetivo fornecer subsídios às diversas áreas funcionais da empresa, ou seja, visam oferecer assistência às tomadas de decisões para identificar e corrigir problemas relacionados à parte gerencial. Podem auxiliar no processo de planejamento e controle. O Sistema Gerencial apoia o gerenciamento, a organização e operações das empresas.

Aplicações direcionadas para os negócios da empresa envolvem tratamentos de informações estruturadas e dados informais não estruturados em apoio tático<sup>9</sup> ao gerenciamento de atividades e contatos com clientes.

Dados existentes em diversos bancos de dados (operacionais e de produção) podem ser mais bem aproveitados pela empresa se forem tratados por sistemas que

---

<sup>9</sup> Apoio Tático- É a forma de como a estratégia é aplicada.

utilizam ferramentas e técnicas modernas para selecionar informações de valor gerencial para a tomada de decisão. (LAUDON; LAUDON, 2010, p.137).

O Sistema de Informação Gerencial deve ser visualizado como um instrumento Administrativo e significativo para os executivos das empresas dando suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma empresa, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para tomada de decisão.

Dessa forma os Sistemas de Informações Gerenciais podem ser instrumentos para o processo decisório.

Segundo Rezende e Abreu (2000, p. 121), são necessários que alguns aspectos sejam observados.

- O envolvimento da alta e média gestão;
- A competência por parte das pessoas envolvidas com o SIG;
- O uso de um plano mestre ou planejamento global;
- A atenção específica ao fator humano da empresa;
- A habilidade dos executivos para tomar decisões com base em informações
- O apoio global dos vários planejamentos da empresa;
- O apoio organizacional de adequada estrutura organizacional e das normas e procedimentos inerentes ao sistema;
- O conhecimento e confiança no SIG;
- Existência de e/ou informações relevantes e atualizadas;
- A adequação custo-benefício.

As mudanças nos processos empresariais são inevitáveis quando se opta por investi em inovação, principalmente com relação à tecnologia.

O propósito básico de um SIG é ajudar a empresa a alcançar suas metas, fornecendo aos seus gerentes detalhes sobre as operações regulares da organização, de forma que possam controlar organizar e planejar com mais efetividade e com maior eficiência. (STAIR; REYNOLDS, 2002, p. 278).

O Sistema de informação gerencial, não possibilita somente a informação e o suporte para a efetiva tomada de decisão, mas também respostas às operações diárias, agregando, assim, valores aos processos da organização.

Geralmente, há dificuldades para avaliar de forma quantitativa, qual o efetivo benefício de um sistema de informações gerenciais, ou seja, a melhoria no processo decisório.

Segundo Oliveira (2005, p. 185) pode-se afirmar que os sistemas de informações gerenciais podem, sob determinadas condições, trazer os seguintes benefícios para as empresas:

- Redução dos níveis hierárquicos.
- Melhoria no acesso as informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estimulo de maior interação entre tomadores de decisão;
- Fornecedor de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder, propiciando maior poder aqueles que entendem e controlam o sistema;
- Redução do grau de concentração de decisão na empresa;
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;
- Otimização na prestação dos serviços aos clientes;
- Melhor interação com seus fornecedores;
- Melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- Redução dos custos operacionais;
- Redução da mão-de-obra burocrática;
- Redução dos níveis hierárquicos.

Para que a empresa possa usufruir as vantagens básicas do sistema de informações gerenciais, é necessário que alguns aspectos sejam observados.

Oliveira (2005, p. 187), desta alguns aspectos para que o uso dos sistemas de informações gerenciais obtenha sucesso.

a) O envolvimento adequado da Alta e Média Administração com o SIG. Isto porque se o envolvimento não for adequado, pode provocar situação de descrédito para o sistema. O executivo deve lembrar-se de que o SIG é um instrumento básico para o processo decisório e este direciona para resultados. Esta situação considera tanto a Alta como a Média Administração, de forma mais forte, mas não menospreza a Baixa Administração, principalmente como fonte geradora de dados/informações.

b) A competitividade por parte das pessoas envolvidas no SIG. "Isto porque, antes de ser um sistema com um conjunto de relatórios, exige uma competência intrínseca às pessoas que irão utilizá-lo; caso contrário, poderá até gerar problemas, pois essas pessoas podem começar a ter dificuldades" de apresentar resultados.

c) O uso de um plano-mestre. O SIG deve ter um plano-mestre, que deverá ser implementado, adaptado e operacionalizado pelas várias unidades organizacionais da empresa, de acordo com as necessidades de informações, tendo em vista as ações e os resultados desejados.

Normalmente, esse plano-mestre é denominado Plano Diretor de Sistemas de Informações – PDSI.

d) A atenção específica ao fator humano da empresa. Este aspecto pode ser apresentado, principalmente, na participação efetiva e com a responsabilidade dos vários funcionários da empresa envolvida no processo.

e) A habilidade dos executivos da empresa em identificar as necessidades de informações. Se isto não ocorrer, o SIG pode já nascer morto, pois ele não será alimentado como sistema.

f) A habilidade dos executivos da empresa para tomarem decisões com base em informações. Este aspecto é o centro nervoso “do SIG”. g) O Apoio global dos vários planejamentos da empresa. O fato de o planejamento estratégico considerar a empresa como um todo e perante o seu ambiente faz dele o principal instrumento de estabelecimento de resultados esperados, bem como das informações necessárias. Mas os planejamentos táticos, bem como os planejamentos operacionais, proporcionam os detalhes dos sistemas de informações gerenciais da empresa.

h) O apoio organizacional de adequada estrutura organizacional e das normas e dos procedimentos inerentes aos sistemas. Neste caso, a 6 estrutura organizacional aparece como um instrumento administrativo do SIG, o qual deverá ser racionalizado por meio de normas e procedimentos. i) O apoio catalisador de um sistema de controladoria (contabilidade, custos e orçamento). O sistema de controladoria aparece, neste contexto, como um instrumento catalisador e de consolidação do SIG da empresa.

j) O conhecimento e a confiança no sistema de informações gerenciais. Isto pode ser conseguido por meio do planejado e estruturado treinamento dos vários usuários e administradores dos sistemas considerados.

k) A existência de dados/informações relevantes e atualizados. Se o SIG não for atualizado periodicamente, você poderá ficar numa situação de descrédito perante os seus usuários.

l) A adequada relação custo X benefício. O SIG deve apresentar uma situação de custo baixo dos benefícios que proporciona à empresa.

Conforme citado acima as vantagens para ter sucesso nos sistemas gerenciais e necessário que sejam observados vários aspectos de desenvolvimento do SIG nas empresas. Logo essas vantagens poderão ser melhores usufruídas pelos executivos das empresas.

O Sistema de Informação Gerencial é reproduzido para oferecer ao executivo informações mais seguras para que possa ajudar na sua tomada de decisão é assim obter resultados sólidos é concretizar os seus objetivos.

Enfim, os sistemas de informações gerenciais, sistemas ou processos fornecem as informações necessárias para se gerenciar com determinada eficácia as organizações onde são gerados produtos de informação que apóiam tomadas de decisão administrativa, que resultam na interação colaborativa entre pessoas, tecnologias e procedimentos, e ainda auxiliam uma organização a atingir suas metas.

### 3 - O CONTROLE DOS CUSTOS HOSPITALARES

Hoje em qualquer ramo de negócio faz-se necessária a compra de produtos, que serão utilizados para o funcionamento da empresa, e daqueles que serão usados como matéria-prima para a produção, para revenda e para prestação de serviços

No controle de estoque, que é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos em uma indústria e no comércio. Tem também como objetivo o financeiro, pois sua manutenção é cara e esse gerenciamento deve permitir que o capital investido seja mínimo, sendo lógico que, não é possível para uma empresa trabalhar sem estoque. Slack (2002, p.110) define estoque como sendo a acumulação armazenada de recursos materiais inseridos em um sistema de transformação. Este autor afirma ainda que, o estoque existe devido à diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda.

Na Gestão de Estoque existem diversos programas e softwares utilizados para o controle de estoques disponíveis no mercado. A escolha do programa irá depender do tipo de negócio ou tamanho da empresa, necessidades específicas e o grau de informatização do ambiente da empresa. Daí a Existência de softwares para todo tipo de operação, desde o controle de estoque simples, instalado num computador, no escritório da empresa, passando por sistemas básicos de controle de estoque através da venda no caixa, muito utilizado por pequenos comércios, até sistemas complexos e com alto grau de controle para grandes empresas comerciais e industriais. Segundo Lacombe (2004, p. 67) Os Softwares são as partes físicas e concretas de um sistema de computação, circuitos integrados, discos, monitores, impressoras, mecanismos periféricos, etc.

O controle se torna rigoroso quando os produtos têm uma data de validade, por exemplo, os alimentos. Alguns deles têm um prazo de validade muito curto, como o peixe, que tem de ser consumido dentro de certo prazo para evitar ser congelado, perdendo a sua frescura original e o seu valor de mercado.

Crepaldi (2007, p. 435) cita que:

O controle interno sobre os estoques compreende controles contábeis e físicos. O controle contábil sobre estoques revela-se por meio de um sistema em que as tarefas sejam segregadas, de modo a não permitir que os encarregados de controlar os estoques não sejam os mesmos responsáveis pelo faturamento de vendas ou lançamentos de compras. O sistema contábil deve ser projetado de maneira que o fluxo de dados contábeis se faça paralelamente ao fluxo físico do estoque.

De acordo com o pensamento do autor, para melhor proteger o ativo da empresa e evitar fraudes a segregação de funções é uma rotina a ser seguida dentro nas empresas, visto que, de nada adianta ter um bom sistema de inventário se os procedimentos de controles distribuídos entre os colaboradores não funcionam de forma correta.

Daí a necessidade de uma atenção maior no controle de estoque que deve ser feito rigorosamente e seguindo os melhores princípios da boa gestão. Neste sentido, é de extrema importância que haja pessoas muito capacitadas e atentas para o volume de estoque, tendências, novas produções, épocas do ano. Tudo isso para que a fábrica funcione perfeitamente sem interrupções.

O Controle surge como uma das funções utilizadas no processo administrativo, no caso específico, a gestão da saúde, auxiliando no fornecimento e fomento de informações precisas no ambiente de saúde, devido ser este o local que possui uma variabilidade de produtos e objetos a serem observados.

Para Oliveira (2005, p. 427), controlar é comparar o resultado das ações, com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de corrigi-los se necessário, ou seja, quando existe a comparação entre ações e padrões já pré-estabelecidos é possível, no futuro a observação para correções e implantações do objetivo a ser alcançado.

### **3.1 Sistemas de Custo Hospitalar**

Um sistema de custo hospitalar deve “oferecer informações que permitam aos gestores condições de melhoria nas funções de planejamento e controle das operações”. Matos (2002, p. 29 apud MARTINS, 2006, p. 26) afirmam que a

“organização hospitalar terá sucesso se souber determinar o que o paciente necessita e oferecer serviços médicos que satisfaçam a essas necessidades”

No que se refere ao controle de estoque hospitalar, devemos conceituar o que vem a ser o âmbito hospitalar, seja ele um estabelecimento de saúde, com serviços diferenciados, dotado de capacidade de internamento, de ambulatório (consulta e urgência), e de meios de diagnóstico e terapêutica, com o objetivo de prestar à população assistência médica curativa e de reabilitação, competindo-lhe também colaborar na prevenção das doenças, no ensino e na investigação científica, entre outras.

Segundo o Ministério de Saúde (BRASIL, MS,1998) o conceito de hospital pode ser definido:

Parte integrante de uma organização Médica e Social, cuja função básica, consiste em proporcionar a população Assistência Médica Sanitária completa, tanto curativa como preventiva sob qualquer regime de atendimento, inclusive o domiciliar, cujos serviços externos irradiam até o âmbito familiar constituindo-se também, em centro de educação, capacitação de Recursos Humanos e de Pesquisas em Saúde, bem como de encaminhamento de pacientes, cabendo-lhe supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente.

Então as funções hospitalares podem ser agrupadas segundo Gonçalves (1983) em:

- a) Prestação de atendimentos médicos e complementares aos doentes em regime de internação;
- b) Desenvolvimento sempre que possível de atividades de natureza preventiva;
- c) Participações em programas de natureza comunitária procurando atingir o contestam Sócio Familiar dos pacientes, incluindo aqui educação em saúde, que abrange a divulgação dos conceitos de promoção, proteção e prevenção da saúde.

Na organização hospitalar, qualquer entidade seja ela pública ou privada, o fruto do seu trabalho deve satisfazer as pessoas em maior número, demonstrar produtividade tendo resultados positivos crescentes e ter duração, ou seja, continuação, feitas para durar

É importante que a organização seja eficaz, para que tenha um modelo de gestão multidisciplinar, que permita a mensuração sistemática dos vários níveis percorridos. Mas na escassez de recursos e pressão de custos, apontam para a

necessidade de complementação de outras ferramentas na área da controladoria, como exemplo, orçamento, finanças e custos.

Em uma organização é necessário produzir indicadores capazes de melhorar, como financeiros. Mas, para Ribeiro Filho (2005), alguns indicadores podem tornar problemática a organização, como:

- a) ausência de um denominador comum que coloque os indicadores sob uma mesma base de comparação, mesmo quando representem procedimentos distintos;
- b) dificuldade para estabelecer o conjunto de indicadores mais relevante para a comparabilidade do desempenho, em razão da multiplicidade de aspectos que formam o processo físico operacional de uma entidade hospitalar.

Enfim, são esses os indicadores, que podem deixar a organização hospitalar mais eficaz ou não, que são na verdade o cumprimento da missão, que propiciam um ciclo virtuoso para uma unidade hospitalar melhor.

No que se refere ao controle hospitalar, de acordo com Beulke (2008, p. 06)

O Esforço do Controle de Custo Hospitalar é de sobremodo relevante para a sobrevivência dos hospitais que dependem de forma acentuadas das (em geral) minguadas receitas geradas na prestação de serviços via institutos de saúde pública, como o extinto Instituto Nacional de Assistência Médica de Previdência Social (Inamps), ou por meio único de Saúde (SUS).

Dessa forma em qualquer organização, o sucesso no gerenciamento dos custos depende, em boa parte, da conscientização de suas áreas envolvidas, necessitam do apoio de da direção.

No ano de 2001 Albert e Serra Negra (apud MARINHO, 2005) em seu artigo *Custo Hospitalar. Uma Reflexão sobre Implantação e Necessidades*, relataram que o país no que se refere aos custos hospitalares é um dos mais atrasados. Tal atraso deve-se basicamente ao descaso do governo quanto a questões relacionadas à eficiência dos sistemas de saúde, bem como ao monitoramento das necessidades de saúde, financiamento e da qualidade dos serviços.

Segundo Gersdorff (1979 apud MARINHO, 2005, p. 5)

As primeiras tentativas de implantar um sistema de apuração de custos, em toda a rede de Hospitais Universitários do então Ministério da Educação e Cultura, se reportam ao ano de 1982. Naquele momento o Ministério da

Educação e Cultura já possuía 33 unidades hospitalares vinculadas as Instituições Federais de Ensino, sendo vinte e quatro hospitais gerais, quatro maternidades e cinco institutos especializados, totalizando 7.886 leitos naquela época. Estes hospitais estavam instituídos sob diferentes regimes jurídicos, sendo vinte e sete autarquias, cinco fundações e uma empresa pública. Naquele ambiente de crescentes dificuldades que vinham enfrentando as unidades hospitalares, a Secretaria de Educação Superior-SESU tomou a iniciativa de implantar um sistema de apuração de custos.

Os hospitais modernos são instituições destinadas a cumprir, independente do modo que se estruture, cinco grandes funções na área da saúde: preventiva, de reabilitação, restauradora, de ensino e de pesquisa. Por isso é que De Rocchi (2000) nos mostra que em consequência direta da diversidade de serviços prestados, a apuração e análise dos custos hospitalares é trabalho complexo e exige, entre, outras condições, a perfeita delimitação dos centros de custos e um eficiente sistema de informação contábil.

### **3.2 Classificações dos Custos Hospitalares**

Independente do tamanho do hospital, o controle de custo visa determinar e analisar o custo total que é formado pelo somatório de custos fixos e variáveis, e diretos e indiretos referentes aos serviços prestados a cada paciente. Custo é o valor de bens e serviços consumidos na produção de outros bens ou serviços. Podemos citar como exemplo de custo os antibióticos utilizados para dar alta a um paciente com pneumonia.

Uma das classificações dadas aos custos podem ser os custos diretos e indiretos, e sua classificação no ambiente hospitalar está direcionado diretamente à atividade operacional desenvolvida dentro do ambiente da saúde. Os custos podem ser ainda classificáveis como fixos ou variáveis que se remetem diretamente à oscilação da produtividade.

#### **3.2.1. Custos Diretos X Indiretos**

#### **3.2.2 Os Custos Diretos Hospitalares**

Os custos diretos são aqueles ligados diretamente aos produtos ou serviços, os quais não se fazem necessário o uso do rateio. Os custos diretos fazem-se necessários aos produtos e serviços através do consumo, como exemplos temos as matérias, medicamentos, mão de obra direta.

Custos diretos incorridos com a organização e operacionalização de determinado programa de saúde. As de maior peso em geral são geralmente as despesas com pessoal médico, de enfermagem e outros, materiais consumíveis (descartáveis etc.), equipamentos e energia e os gastos com capital. Os gastos efetuados pelos usuários e seus usuários também são incluídos em custos diretos. Todas as análises de decisão devem avaliar os custos diretos. A maioria dos hospitais calcula os custos diretos de pacientes internados e ambulatoriais.

Custos hospitalares diretos: constituem a soma dos salários, mais encargos sociais e benefícios, a dos materiais como medicamentos, materiais médicos, gêneros alimentícios, materiais de limpeza, materiais de lavanderia, materiais de expedientes, materiais de manutenção, combustíveis, entre outros e, gastos gerais como depreciação, manutenção de terceiros e outros;

### **3.2.3 Os Custos Indiretos Hospitalares**

Os custos indiretos são aqueles que não podem ser ligados diretamente a um produto ou serviço, pois ele depende de alguns critérios de rateio, ao contrário do dos custos diretos, tal como o aluguel, a água, o telefone, o combustível, a energia, dentre outros.

Custos indiretos podem ser associados à perda da produção econômica por doença ou morte. Pode ocorrer, por exemplo, devido à participação do usuário em determinado programa de saúde. Incluem-se nestes custos os chamados custos "psíquicos", ou intangíveis, tais como ansiedade, dor, desconforto associados ao próprio tratamento. Uma forma de medir estes custos pode ser através de salários perdidos como consequência da doença. Apesar de ser simples e quantitativo não leva em consideração o valor dos serviços prestados pela pessoa afastada ou as

diferenças entre altos valores de anos de salários em uma pessoa jovem em relação à outra mais velha

### **3.2.4 Custos Variáveis X Custos Fixos**

#### **3.2.5 Custos Variáveis**

Os Custos Variáveis são aqueles que ocorrem na proporção da quantidade produzida de um determinado objeto. Em relação ao presente estudo, este objeto seria a prestação de serviço e a utilização de matéria-prima no atendimento à saúde, ou seja, mudaria de acordo com o volume de produção ou pelo volume de atendimento e utilização de insumos necessários.

Beulke (2008, p. 21) define custos variáveis:

Como aquelas que se modificam em face do volume de atividade: aumentando quando este cresce; contrariando-se quando o atendimento é reduzido. Como exemplo pode citar os medicamentos e materiais, médico-hospitalares, consumo de filmes radiológicos; valor de comissões medica.

Conforme os exemplos citados acima pode-se concluir que quanto maior for o número de pacientes atendidos em um determinado período, maior será o valor dos gastos.

#### **3.2.6 Custos fixos**

São aqueles que com a estrutura de produção constante, não variam com a quantidade, desse modo pode-se dizer que os custos fixos são aqueles que ocorrem todos os meses, independente da quantidade produzida, como a energia elétrica gasta nos laboratórios.

Daí a lógica de que o controle hospitalar esteja relacionado ao processo de uma gestão econômica da organização capaz de gerar o sistema de informação econômico, a participação no processo de planejamento, promovendo a interação

entre as áreas, acompanhar a continuidade do cumprimento do planejado e, por fim, propiciar uma avaliação adequada dos resultados na empresa. Mesmo porque o resultado econômico de transações, eventos, serviços, unidades, sintetiza todo o trabalho do controle hospitalar.

As unidades hospitalares são percebidas pelos administradores como complexas porque nelas podemos encontrar diversas atividades que por si só caracterizam processos produtivos distintos. Eles requerem atenção e controle especializados quanto ao fluxo de materiais, ou seja, na unidade hospitalar, além do serviço de saúde, temos um restaurante, um hotel, um laboratório clínico, um serviço de manutenção e reparos de equipamentos, uma marcenaria, uma farmácia, um hemocentro, um banco de leite e outros que dependem de suprimentos. O gerenciamento de um grande número de itens em processos de produção distintos obriga as instituições como um todo a trabalharem com estoques.

Segundo Paulus Júnior (2005), o que resolve boa parte dos problemas de armazenamento de materiais em hospitais é o bom senso combinado com técnicas de armazenamento.

Podemos pensar no estoque na mesma lógica do funcionamento de uma caixa de água que, com determinado nível de consumo, aciona válvulas que repõem o líquido. Em resumo, as funções do controle de estoque são: determinar quanto e quando comprar; acionar o setor de compras; determinar o que deve permanecer estocado; controlar quantidades e valores estocados; identificar e retirar do estoque itens obsoletos e/ou danificados; realizar inventários periódicos.

E ainda, para Paulus Júnior (2005) torna-se útil classificar os materiais por ordem de sua importância econômica, o que permite que o administrador dispense mais cuidados e atenção aos itens que são mais caros à unidade de saúde.

### **3.3 Os Sistemas de Informação Gerencial Hospitalar**

O sistema de informação gerencial hospitalar se refere aos conglomerados de informações estruturadas de interesse ao ambiente hospitalar.

O sistema em saúde refere-se ao conjunto de atividades relacionadas na formação do ambiente hospitalar, que processadas serão utilizadas como fonte de gerenciamento para tomada de decisões.

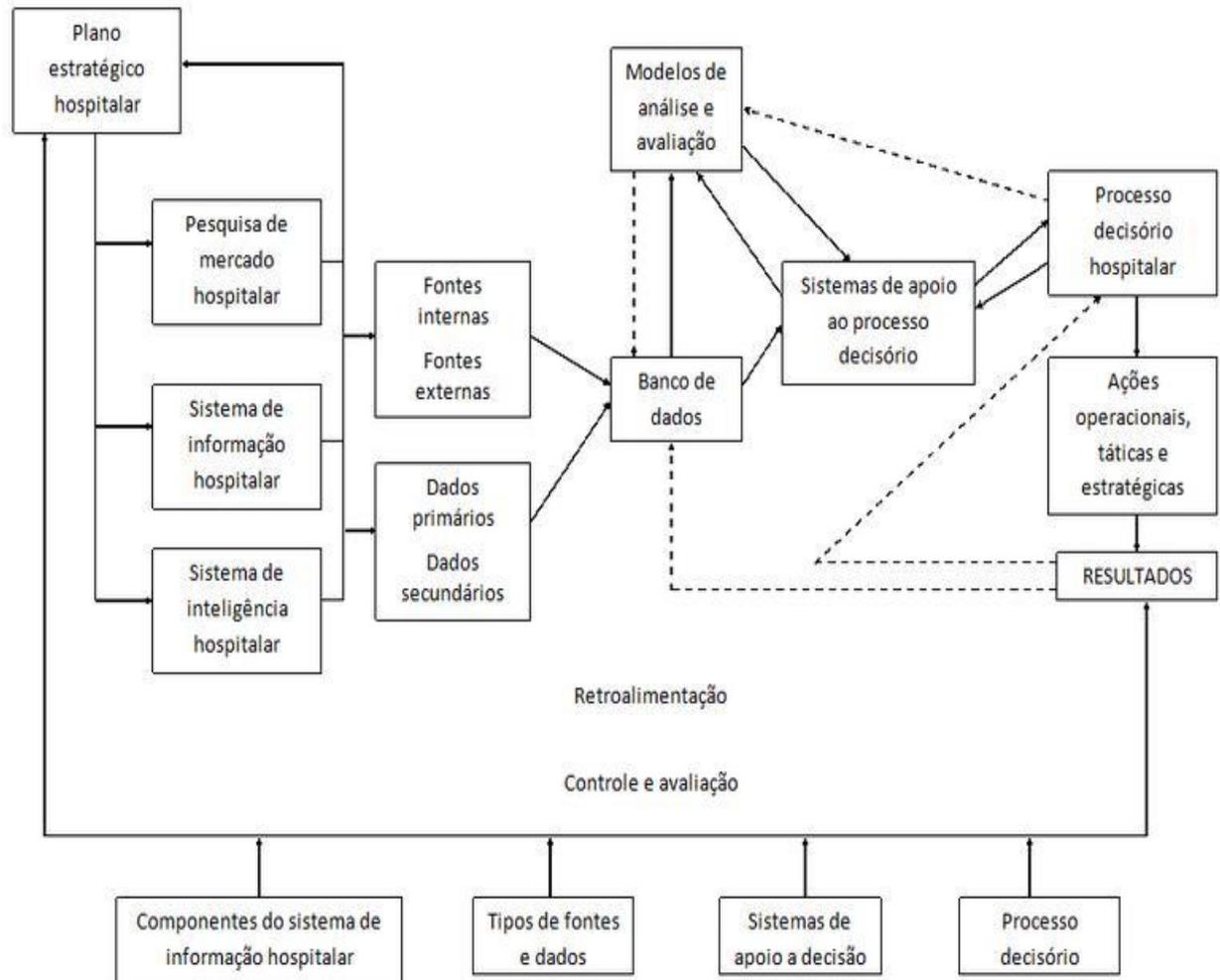
O Sistema de Informação gerencial segundo Kuazaqui e Tanaka (2008, p. 52):

Consiste nas informações diárias sobre tudo o que acontece no hospital e no ambiente externo, desde a contratação de uma nova enfermeira até as mudanças políticas e econômicas. É formalizado por relatórios diários ou até em tempo real (no caso de atendimento, internação e exames de pacientes), incluindo, por exemplo, a liberação de leitos, leitos ocupados e recursos humanos disponíveis. A intramed desempenha um papel importante na gestão da informação.

Desse modo pode-se dizer que o uso do sistema de informação gerencial nas organizações faz-se necessário, no sentido de maximizar os riscos e criar um sistema que possa gerenciar os sistemas de informação para que a entidade se mantenha informada.

O foco principal do sistema de informação hospitalar será o auxílio à administração e o gerenciamento dos recursos humanos, intelectuais, financeiros, mercadológicos, dentre outros. Para dar ênfase à importância do sistema de informação, pode-se citar como exemplo o crescimento de uma determinada doença em uma área do hospital. A proliferação dessa doença é um importante indicativo para uma epidemia, que poderá ser contida a tempo e o hospital deverá ter recursos necessários e medicamentos em estoque para suprir a carência dos pacientes. Obtendo-se uma rápida informação haverá um melhor gerenciamento e, possivelmente melhores resultados.

Figura 4 - Sistema de Informação Gerencial Hospitalar:



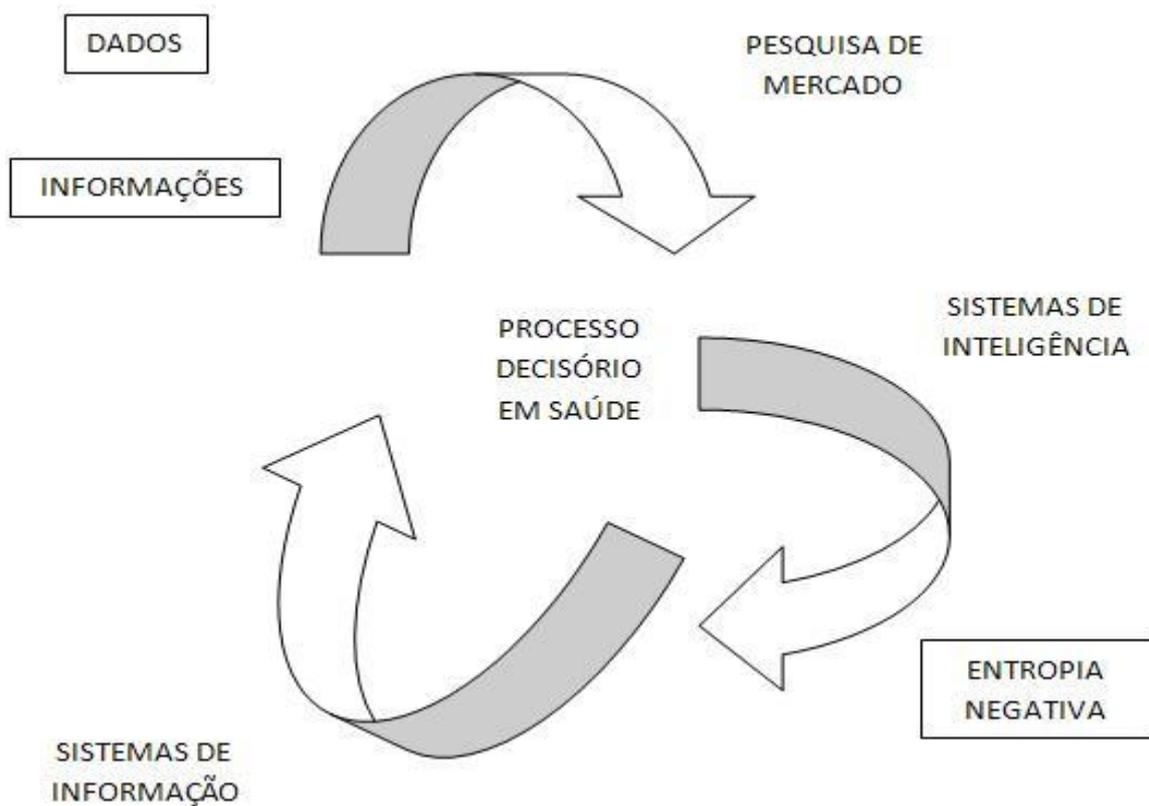
Fonte: Kuazaqui e Tanaka, 2008, p. 53.

De acordo com Kuazaqui e Tanaka (2008, p. 50) os tipos de informação em saúde são:

- Interno: referem-se ao universo de seus recursos particularidades comportamentos para que possam ser geridos no sentido da obtenção dos melhores resultados.
- Externo: todos os comportamentos e mudanças que podem interferir no candecimento das ações e respectivos controles e avaliações.

Com isso deverá haver uma integração desses dois ambientes, para obtenção de informações e as possíveis consequências dos impactos na administração, gestão e nos demais recursos do hospital.

Figura 5 - Fluxo do Sistema de Informação em Saúde:



**Fonte:** Kuazaqui e Tanaka (2008, p. 51).

O Sistema de Informação Hospitalar (SIH) tem suas origens na década de 1970, sendo implantado com o propósito de controlar o pagamento dos serviços prestados pelos hospitais contratados. Em 1991, com vistas à implantação do Sistema Único de Saúde - SUS, o sistema em causa, que anteriormente tinha várias denominações (Sistema Nacional de Controle de Pagamentos de Contas Hospitalares - SNCPCCH, Sistema de Assistência Médico Hospitalar da Previdência Social

SAMPHPS), foi renomeado para o atual Sistema de Informação Hospitalar. Todo o acervo de informações e valores do SAMHPS passou a compor a base do SIH/SUS. (BRASIL, Ministério da Saúde, 2008).

### **3.4 A tecnologia de Informação no processo Gerencial na saúde**

A tecnologia de informação, na área da saúde é uma tendência contemporânea, que as empresas da saúde ainda não se adequaram no presente apesar de sua essencialidade no desenvolvimento de um trabalho. A utilização da Tecnologia da Informação (TI), na Gestão Hospitalar, tem evoluído bastante, em seu passado o uso de periféricos como o computador era apenas para realizar tarefas simples, hoje a tecnologia ultrapassa a essência de adquirir periféricos, passando a preocupar-se com a aquisição de softwares que contribuam para a realização de trabalhos que seguem uma rotina programada para o bom desempenho da informação.

Buscando maior agilidade e mais rapidez nas decisões e a necessidade de compartilhar informações de forma mais segura, o Sistema de Informação Hospitalar (SIH) vem se tornando algo necessário para alcançar maior eficiência na administração dos hospitais.

O uso dos computadores na área de saúde vem crescendo bastante, pois tem um baixo custo (de hardware) e oferece diversos (softwares) diferenciados. Isso despertou a curiosidade de equipes médicas para o uso da informática nos hospitais. Ele oferece mais agilidade, mais aumento da produtividade e conseqüentemente dos benéficos.

Não há dúvidas de que as tecnologias de informação e comunicação estão nos conduzindo a uma nova era, à medida que nos aproximamos do final do século XX; contudo não podemos deixar de nos preocupar com os limites da difusão dessas tecnologias, sobretudo na área de saúde: será que todos se beneficiarem do aumento das disponibilidades de recursos de saúde online, ou estamos caminhando para uma sociedade dos que têm e dos que não têm informações?

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A monografia apresentada teve como tema Custos Hospitalares, tema que se torna importante nas entidades públicas e privadas.

Em todos os hospitais faz - se necessário o uso de um bom sistema de informação gerencial, objetivando a otimizar os custos hospitalares conseqüentemente oferecendo um serviço de qualidade.

Uma vez que com o desenvolvimento, e o emprego cada vez mais intensivo das máquinas no processo de produção, os novos custos apareceram tornando-se bem mais complexos os métodos para medi-los. A complexidade destes métodos contábeis, capazes de solucionar cada vez com mais rapidez os custos de fabricação, foi que deu origem a contabilidade de custos. Aliado ao desenvolvimento experimentado pela contabilidade de custos nas empresas nas quais teve origem, ou seja, nas empresas de setor secundário, foi possível criar sistemas perfeitamente adaptáveis ao setor terciário (escolas, bancos, hospitais, empresas de ônibus, etc.). É importante ressaltar a colaboração dada pelos sistemas de processamento eletrônico de dados à contabilidade de custos, pois estes permitiram fazer apurações com uma velocidade altíssima e sem margem de erro, aumentando a confiabilidade dos resultados obtidos.

Enfim este trabalho foi feito com o intuito de identificar quais são os principais métodos de custeio utilizados pelas entidades hospitalares, sistema de informação, o estoque e seu controle. Justifica-se, portanto, a questão de estarmos diante de uma realidade questionadora, num momento crucial da história social, política, econômica, cultural e hospitalar do nosso País, que enfrenta um contexto de democracia fragilizada pelas inúmeras desigualdades sociais.

O tema buscar incitar o desenvolvimento intelectual da cadeia universitária e de gestão a saúde como ferramenta de conhecimento e desenvolvimentos, no ambiente estudante a explanação proposta manteve a linha introdução e divulgação de um conhecimento tão importante que o controle, a informação e a gestão do estoque que envolve a vida de todas as empresas existente e sua valoração na busca de resultados positivos.

O tema buscar incitar o desenvolvimento intelectual da cadeia universitária e de gestão a suade como ferramenta de conhecimento e desenvolvimentos, no ambiente estudante a explanação proposta manteve a linha introdução e divulgação de um conhecimento tão importante que o controle, a informação e a gestão dos estoques que envolvem a vida de todas as empresas existente e sua valoração na busca de resultados positivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARBOSA, Renato Lino. **Sistema de informação para controle de estoque com auxílio de etiquetas codifica na empresa discoteca CBS**. Disponível em: <<http://www.unirg.edu.br>>. Acesso em: 25 mar. 2012.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BAZZOTTI, Cristiane; Garcia Elias. **A importância do sistema de informação gerencial para a tomada de decisão**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/ArtigosapresentadosemComunicações/ART-Aimportânciados>>. Acesso em: 22 fev. 2012.
- BEULKE, Rolando. **Gestão de custos e resultados na saúde hospitalar, clínicas**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. **Manual de preenchimento da autorização de internação hospitalar**. Brasília: Ministério da Saúde, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- CORNACHIONE Jr., Edgard B. **Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CREPALDI, Aparecido Silvio. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas 2007.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas 2011.
- DE ROCCHI, Carlos Antonio. Apuração de custos em estabelecimentos hospitalares. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 41, p.19-27, 2000.
- DIAS, M. A. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas, 2011.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas, 2012.

DRUMMOND, Maria Helena Ferreira. Ciências contábeis da arte à ciência: 8.000 anos de história. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano 24, n. 93, p. 72-8, 1995.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERRARI, Luis. **Contabilidade geral**. 12. Ed. São Paulo: Impetus, 2012.

FIORI, Rodrigo et al. **A importância do sistema de informação contável como fonte de informação para a tomada de decisão**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/ArtigosapresentadosemComunicaCACBes/ARTaimportA2nciadosistemadeinformaCACAOgerencialparatomadadedecisCB5es.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2012.

HONG Yuh Cling. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KUAZAQUI, Edimir; TANAKA, Luiz Carlos Takeshi. **Marketing e gestão estratégica de serviços em saúde**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva 2004.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistema de informação gerencial**. 9. ed. São Paulo, 2010.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES, Ernesto. **O hospital e a visão administrativa contemporânea**. São Paulo: Pioneira, 1983.

MATOS, Afonso José de. **Gestão de custos hospitalares: técnicas, análise e tomada de decisão**. São Paulo: STS, 2002.

MARINHO, Elizabete. Custos hospitalares. Disponível em: <<http://corporativo.bibliomed.com.br/lib>>. Acesso em: 18 jul. 2005.  
MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas 2006.

MINIDICIONARIO, Larousse da língua portuguesa. 3. ed. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thomson Learning, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema de informação gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas 2005.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Sistemas de informações contábeis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAULUS JUNIOR, A. **A municipalização da saúde e a implantação da gestão semiplena no município de Londrina**. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Economia. Universidade Estadual de Maringá, PR, 2005.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO FILHO, Vital de O. The supply chain management and the development of sustainability in the health care industry in Brazil. In: ANNUAL CONFERENCE OF POMS. 16, Chicago, IL, April 29 - May 2, 2005. **Anais...** Chicago: POMS, 2005.

SCHERR, F. C. **Modern Working Capital Management**. New York: Prentice-Hall, 1989

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

Sites consultados:

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-contabilidade-gerencial-e-sua-importancia-na-Atualidade/47936>>. Acesso em: 3 jun. 2012.

<[http://portalcodgdh.minsaude.pt/index.php/Hospital:\\_definiCACa3o\\_e\\_classificaCACa3o](http://portalcodgdh.minsaude.pt/index.php/Hospital:_definiCACa3o_e_classificaCACa3o)>. Acesso em: 23 jun. 2012

<<http://www.profsergio.net/artigos/artigoazineidealves.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2012

<<http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/14627.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2012

<<http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/6519.pdf>> Acesso em:14 maio 2012

<[http://www.administracao.ufcg.edu.br/adm\\_rec\\_mat\\_pat/ApostilaGestaodeEstoque2009.2.pdf](http://www.administracao.ufcg.edu.br/adm_rec_mat_pat/ApostilaGestaodeEstoque2009.2.pdf)>. Acesso em:14 maio 2012.

<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Controle\\_\(administraCACA3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Controle_(administra%C3%A7%C3%A3o))>. Acesso em: 20 maio 2012.

<<http://visualdicas.blogspot.com.br/2010/08/atividades-sistemicas.html>>. Acesso em: 22 maio 2012

<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Retroalimentação](http://pt.wikipedia.org/wiki/Retroalimenta%C3%A7%C3%A3o)>. Acesso em 15 abr. 2012.

Monografia revisada de acordo às Normas da ABNT vigente de 2011.

*Célia Romano do Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB1/1528

## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política de USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB1/1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às Normas da ABNT vigente de 2011 do Trabalho de Conclusão do Curso intitulado: “**CUSTOS HOSPITALARES**”, da acadêmica Ariely Mayany da Silva do Curso de Administração de Empresas da FACERES - Faculdade de Ceres.

Por ser verdade, firmo a presente

Ceres, 8 de agosto de 2012

*Célia Romano do Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB1/1528

**Ficha catalográfica**

Silva, Ariely Mayany da

Custos hospitalares. / Ariely Mayany da Silva – Ceres – GO:  
Faculdade de Ceres – FACERES, Ceres, GO, 2012.  
51 fls.

Orientador: Elizabeth Vieira Porto Pereira (Especialista)  
TCC (Graduação)-Administração de Empresas da Faculdade de  
Ceres – FACERES

Bibliografia.

1. Custos 2. Gestão 3. Controle de estoque I. Faculdade de Ceres -  
FACERES. Curso de Administração. II. Título.

**CDU657.4:614**