



## Os custos do serviço de processamento de roupas de um hospital: manter o serviço ou terceirizar?

Douglas dos Santos Silva (Universidade Estadual de Maringá) [doug35@ig.com.br](mailto:doug35@ig.com.br)  
Vera Sirlene Leonardo (Universidade Estadual de Maringá) [vsleonardo2@gmail.com](mailto:vsleonardo2@gmail.com)  
Katia Abbas (Universidade Estadual de Maringá) [katia\\_abbas@yahoo.com.br](mailto:katia_abbas@yahoo.com.br)  
Marguit Neumann Gonçalves (Universidade Estadual de Maringá) [marguitn26@gmail.com](mailto:marguitn26@gmail.com)  
Maury Leoncine (Planis Consultoria) [maury\\_leoncine@yahoo.com.br](mailto:maury_leoncine@yahoo.com.br)

### Resumo

Diante da realidade de gastos crescentes na área de saúde, gerenciar os custos é um dos fatores importantes a serem considerados para se obter informações mais precisas e detalhadas, e assim, serem utilizadas pelos gestores para a tomada de decisão. Assim, diante da importância dos hospitais conhecerem seus custos e tomarem decisões apoiadas nas informações geradas pelo método de custeio utilizado, o objetivo deste artigo é apresentar o custo do serviço de processamento de roupas de um hospital e analisar a viabilidade de manter ou terceirizar o serviço. Para tanto, quanto à metodologia, esta pesquisa é classificada em: aplicada quanto à finalidade; descritiva quanto aos objetivos; estudo de caso quanto ao critério de procedimentos técnicos; e qualitativa em relação à abordagem do problema. Os resultados mostram que, o SPR apresentou um custo unitário no período de 2010 de R\$0,88 por kg de roupa lavada. Esse valor é considerado muito abaixo do preço ofertado pelas empresas que prestam serviços para processamento de roupas, que é de R\$3,60. Conclui-se assim, que possuir uma lavanderia própria é viável para esta entidade, visto que o custos são aproximadamente 75% mais baixos do que os da terceirização.

**Palavras chave:** Gestão de custos, Serviço de processamento de roupas, RKW, Terceirização.

## The costs of processing service clothes of a hospital: keep the service or outsource?

### Abstract

Faced with the reality of rising costs in health care, manage costs is an important factor to be considered to obtain more accurate and detailed, and thus be used by managers for decision making. Thus, considering the importance of hospitals know their costs and make decisions supported the information generated by the costing method used, the objective of this paper is to present the cost of processing service clothes of a hospital and analyze the feasibility of maintaining or outsource the service. To do so, as to the methodology, this research is classified into: applied as to the purpose; descriptive about the objectives, case study on the criterion of technical procedures, and qualitative

approach in relation to the problem. The results show that the SPR had a unit cost for the period 2010 of \$ 0.44 per kg of laundry. This value is considered well below the price offered by the companies providing services for processing of clothing, which is \$ 1.80. We conclude therefore, that have a very feasible laundry to this entity, because the costs are approximately 75% lower than the outsourcing.

**Key-words:** Cost management, processing service clothes, RKW, Outsourcing.

## 1 Introdução

A indústria de cuidados à saúde cresceu muito e se tornou uma das maiores indústrias da nação (BRUGER, 1997).

Com esse crescimento, as técnicas e materiais utilizados na prática da medicina foram sendo aprimorados e sofisticados continuamente, necessitando para isso de mão-de-obra mais especializada e aquisição de novos equipamentos, que têm maiores custos operacionais e de manutenção (ABBAS; LEONCINE, 2011).

Nas palavras de Abbas, Leoncine e Bornia (2008, p. 1) este tipo de organização:

agrupa uma equipe de profissionais médicos, paramédicos e administradores qualificados, e incorpora o avanço constante dos conhecimentos, das aptidões, das tecnologias da medicina e dos aspectos finais destas tecnologias representados pelas instalações e equipamentos.

E, diante dessa realidade de gastos crescentes na área de saúde, a gestão dos custos hospitalares é de extrema importância para este tipo de organização, considerada uma das complexas. Gerenciar os custos da atividade hospitalar é um dos fatores importantes a serem considerados para se obter informações mais precisas e detalhadas, e assim, serem utilizadas pelos gestores para a tomada de decisão.

Relatórios eficientes para proceder às análises são fundamentais para a melhoria do desempenho destas organizações, visto que, podem fornecer a informação necessária para o gestor na tomada de decisão.

Portanto, segundo Carnielo (2011, p. 34)

a busca por um modelo de custos que apoie a tomada de decisão deve ser uma das principais preocupações dos hospitais. Mas especificamente, o modelo deve ser capaz de fornecer o levantamento de custos por especialidades mais rentáveis, os resultados por convênios, por planos, por médicos e por procedimentos.

Ainda, segundo o referido autor, entender os processos, a rede de atividades e a dinâmica hospitalar são variáveis fundamentais na gestão de custos.

Bornia (2009), referindo-se a importância da gestão de custos diz que as informações de custos podem auxiliar os gestores das empresas, no controle e tomada de decisão. Em relação ao controle, possibilita a identificação de custos e compara-os a padrões ideais e a orçamentos. Além disso, mensura perdas e desperdícios no processo de produção, que acarretam aumento nos custos. Quanto à tomada de decisão, nas palavras do referido autor: “Informações de custos são também úteis para fornecer subsídios a diversos processos decisórios importantes à administração das empresas” (BORNIA, 2009, p. 12).

Ou seja, em relação à tomada de decisão, as informações que a gestão de custos pode fornecer são: formação do preço de venda, eliminação, criação, aumento ou diminuição da linha de produção de determinado produto; no cálculo do volume de produção desejado; na determinação do produto a produzir; e em decisões entre terceirizar ou fabricar

Assim, diante da importância dos hospitais conhecerem seus custos e tomarem decisões

baseadas nas informações geradas pelo método de custeio utilizado, o objetivo deste artigo é apresentar o custo do serviço de processamento de roupas de um hospital e analisar a viabilidade de manter ou terceirizar o serviço.

Para tanto, quanto à metodologia, esta pesquisa é classificada da seguinte forma: aplicada quanto à finalidade; descritiva quanto aos objetivos; estudo de caso quanto ao critério de procedimentos técnicos; e qualitativa em relação à abordagem do problema.

Este artigo está dividido, além desta introdução, em mais três seções. A segunda seção apresenta a revisão literatura onde, inicialmente, discorre sobre o que é um hospital e sua função. Em seguida apresenta o método de custeio RKW, ou método das seções homogêneas, explicando sua lógica de funcionamento. Na terceira seção apresenta o cálculo do custo do serviço de processamento de roupas de um hospital através do RKW e analisa a viabilidade de manter ou terceirizar o serviço. Por fim, a quarta e última seção apresenta as conclusões do estudo.

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1 As organizações hospitalares**

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

O autor destaca os recursos humanos e o alto nível de atividades desenvolvidas por um hospital, como: profissionais com alto nível de especialização (como médicos e enfermeiros), atividades com elevada escala de produção (como lavanderia, nutrição e higienização), atividades de uso intensivo de equipamento (como radiologia, laboratório e centro de tratamento intensivo), além das atividades administrativas e de engenharia de apoio (BITTENCOURT, 1999).

Os hospitais podem ser considerados como uma das organizações mais complexas devido aos diversos serviços prestados como prevenção, tratamento, diagnóstico, hospedagem, ensino, entre outros.

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

A apuração e o controle de custos é uma necessidade para qualquer organização, inclusive as hospitalares, ajudando no controle da gerência e o acompanhamento dos serviços prestados, e permitem a implantação de medidas corretivas que visam melhorar o desempenho da organização. Assim, conhecer e controlar o verdadeiro custo dos serviços e o valor de cada atividade torna-se um diferencial competitivo (STRUETT; SOUZA; RAIMUNDINI, 2006).

Apesar da literatura apresentar vários métodos de custeio, segundo Matos (2002), devido a complexidade deste tipo de organização, pelas informações e pelos controles gerados, o método das seções homogêneas é o mais viável de ser implantado em um hospital.

### **2.2 Método das seções homogêneas (RKW)**

Desenvolvido na Alemanha, o *Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit* (RKW), consiste não só do rateio dos custos de produção, como também de todas as despesas da organização (MARTINS, 2003).

A operacionalização do método de custeio RKW é sintetizada por Bornia (2002, p. 103) em cinco fases:



### **3 Aplicação**

#### **3.1 A empresa**

O presente estudo foi desenvolvido em uma entidade hospitalar de fins filantrópicos situada na cidade de Maringá/PR. A entidade surgiu na década de 50, buscando melhorar as precárias condições de saúde dos trabalhadores rurais da região.

Com o crescimento acelerado da região, e a necessidade de recursos para ampliação visando atender a demanda crescente de pessoas, a entidade procurou uma Congregação alemã, que até hoje está na direção do hospital.

Os atendimentos prestados são de convênios, particulares e para o Sistema Único de Saúde (SUS), possuindo ainda um Plano de Saúde próprio. Dentre os diversos serviços prestados podem ser destacados: Serviço de Diagnóstico por Imagem, Serviço de Diagnóstico por Laboratório Clínico, Serviço de Endoscopia, Serviço de Fisioterapia, Serviço de Hemoterapia.

Hoje, além do atendimento à comunidade, atua em conjunto com os gestores públicos de saúde para ajudar a suprir suas necessidades assistenciais, tecnológicas ou de competências. Para isso dispõe de 225 leitos, sendo que desses, 136 (cerca de 60%) são destinados aos pacientes do SUS.

#### **3.2 A contabilidade de custos**

A contabilidade de custos trabalha com o método de custeio RKW através do SIACH, que é um sistema de apuração de custos por Centro de Custos, integrado à Contabilidade Geral.

A metodologia RKW prevê a alocação dos custos utilizando uma sequência hierárquica de centros de custos, ou seja, em cascata, até que todos os custos sejam alocados para as áreas produtivas e não reste nenhum custo alocado para áreas não produtivas. Com isso todos os centros de custos auxiliares são zerados e absorvidos pelos centros geradores de receita através de critérios preestabelecidos.

A origem dos dados para apuração dos custos provém dos diversos setores como recepção, departamento pessoal, almoxarifado, cozinha, lavanderia entre outros. Esses dados são passados para contabilidade de custos por meio de planilhas, relatórios do *software* da entidade, entre outros.

Através da ferramenta SIACH, é elaborado um relatório utilizado como controle interno chamado de Boletim de Apuração de Custos Hospitalares, que é apresentado para a gerência para fins de análise e controle dos gastos referentes a cada atividade do hospital.

Para apurar os custos e elaborar o boletim são emitidos relatórios dos gastos de cada setor através do software no qual o hospital trabalha. Com esses relatórios emitidos o boletim é preenchido separando cada setor a seus custos referentes. As informações adicionais para rateio são fornecidas por cada setor correspondente, por exemplo: número de refeições entregues a cada setor, informação provindo do serviço de nutrição e dietética; quantidade de roupa lavada de cada setor, informação obtida através do serviço de processamento de roupas.

Após apurados os custos correspondentes a cada setor, os centros de custo produtivos absorvem os custos dos centros auxiliares por meio de rateio, cada qual com seu critério preestabelecido.

Para o hospital os centros de custo produtivos são os setores geradores de serviços finais aos pacientes do hospital. Os centros de custo auxiliares são aqueles que dão apoio aos centros produtivos, são geradores de custos com objetivo de fornecer suporte aos centros produtivos.

### 3.3 O serviço de processamento de roupas (SPR)

O serviço de processamento de roupas é uma unidade funcional de apoio logístico destinada ao atendimento dos clientes internos e/ou externos do hospital, cujas finalidades são: coleta, separação, processamento, confecção, reparo, reforma, fornecimento e distribuição hospitalar em condições de uso, higiene, quantidade, qualidade e conservação (LISBOA; TORRES, 1999).

O processamento das roupas hospitalares abrange todas as etapas pelas quais as roupas percorrem, desde sua utilização até seu retorno em condições ideais de reuso. Estas etapas são geralmente classificadas em: coleta (no expurgo) e transporte da roupa suja utilizada nos diferentes setores do hospital; recebimento, classificação, pesagem e lavagem da roupa suja na lavanderia; centrifugação, secagem ou calandragem da roupa limpa; separação, dobragem e transporte da roupa limpa da lavanderia para a rouparia do hospital.

O serviço de processamento de roupas é um centro auxiliar de apoio as atividades do hospital. As roupas são pesadas separadamente por setor, assim a informação da pesagem de cada centro de custo será passada pelo responsável do setor para a apuração dos custos e distribuição cada qual com sua quantidade referente.

### 3.4 Apuração dos custos

Os dados foram coletados nos meses de janeiro a dezembro de 2010. As informações geradas e fornecidas pela contabilidade de custos foram identificadas por meio de entrevistas informais, planilhas, arquivos internos e análise do método de custeio que a instituição possui.

Inicialmente, é apresentada a receita operacional obtida com o processamento de roupas para outros hospitais e clínicas. Em seguida, são levantados os custos variáveis e fixos do SPR e, destes valores, foi diminuída a receita do processamento de roupas para outros hospitais e clínicas, obtendo-se assim o resultado a ser distribuído aos centros de custos. O valor que cada centro de custos recebeu foi comparado ao valor que cada centro receberia caso optasse pela terceirização. Por fim, é apresentada a representatividade do SPR em relação ao total dos custos do hospital.

#### 3.4.1 Receitas operacionais

O SPR do hospital, além de processar as roupas utilizadas no hospital, também processa roupas para outros hospitais e clínicas, visto que possui capacidade instalada para prestar este serviço a terceiros. Assim, a tabela 1 apresenta a receita obtida com o serviço prestado nos meses de janeiro a dezembro de 2010.

MESES	RECEITA
JANEIRO	3.152,52
FEVEREIRO	4.728,60
MARÇO	3.013,92
ABRIL	2.286,00
MAIO	2.448,00
JUNHO	1.413,00
JULHO	4.068,00
AGOSTO	2.523,60
SETEMBRO	3.506,40
OUTUBRO	3.136,32
NOVEMBRO	2.377,26
DEZEMBRO	4.482,00
<b>TOTAL</b>	<b>37.135,62</b>

Tabela 1 - Receita da lavagem de roupa para terceiros

Fonte: Elaborado pelos autores com dados fornecidos pela empresa

### 3.4.2 Custos variáveis

Na apuração dos custos, os mesmos são divididos em variáveis e fixos. A tabela 2 mostra os custos variáveis relacionados ao Serviço de Processamento de Roupas no período de 2010.

Meses	Materiais hospitalares	Materiais de limpeza	Uniformes	Conservação e Manutenção	Material de rouparia	Horas extras	TOTAL
JANEIRO	35,53	1.205,49	-	2.628,61	234,80	557,93	<b>4.662,36</b>
FEVEREIRO	74,13	16.110,92	37,00	2.262,32	-	497,54	<b>18.981,91</b>
MARÇO	45,16	14.109,95	-	5.592,81	-	179,95	<b>19.927,87</b>
ABRIL	66,38	16.647,78	102,12	400,40	-	936,70	<b>18.153,38</b>
MAIO	48,30	18.499,89	-	1.770,00	-	1.228,53	<b>21.546,72</b>
JUNHO	21,99	17.244,04	-	856,00	400,00	461,09	<b>18.983,12</b>
JULHO	17,83	17.497,78	-	535,00	-	-	<b>18.050,61</b>
AGOSTO	62,33	3.488,20	146,70	1.146,91	-	593,08	<b>5.437,22</b>
SETEMBRO	47,29	1.922,04	-	2.211,00	-	528,63	<b>4.708,96</b>
OUTUBRO	146,93	19.611,61	-	550,00	-	603,02	<b>20.911,56</b>
NOVEMBRO	69,89	20.577,60	-	5.952,87	540,36	1.241,39	<b>28.382,11</b>
DEZEMBRO	108,49	1.947,95	-	8.989,90	-	-	<b>11.046,34</b>
<b>TOTAL</b>	<b>744,25</b>	<b>148.863,25</b>	<b>285,82</b>	<b>32.895,82</b>	<b>1.175,16</b>	<b>6.827,86</b>	<b>190.792,16</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com dados fornecidos pela empresa

Tabela 2 – Relação dos custos variáveis do SPR

Grande parte das informações dos custos variáveis é coletada dos relatórios emitidos no almoxarifado, do lançamento de notas fiscais ou de acordo com o número de pedidos de compra e requisições de estoque feito por cada setor. Os materiais hospitalares são os descartáveis: luvas, sacolas, máscaras utilizados na lavanderia; os materiais de limpeza são os produtos utilizados na higienização e limpeza do setor; os uniformes são aquisições pela entrada de novos colaboradores no setor; na conservação e manutenção são lançados os serviços de terceiros para consertos ou reparos das máquinas, além reformas e adaptações do prédio e das instalações que envolvem o setor.

Já no material de rouparia encontram-se os custos referentes às roupas de cama, travesseiros, cobertores, roupas para pacientes, entre outros. E as horas extras são obtidas através de relatório provindo do departamento pessoal.

### 3.5 Custos fixos

Os custos fixos, visualizados na tabela 3, são informações obtidas de diversos setores. As informações referentes à folha de pagamento (salários, vale transporte, auxílio funeral, FGTS, PIS, aviso prévio descontado, provisões de férias e décimo terceiro e encargos sobre os mesmos, custeio de plano de saúde e crachás) são obtidas através de relatório mensal emitido pelo departamento pessoal de todos os custos de cada setor. A depreciação é obtida pelo cálculo do imobilizado da lavanderia. Os equipamentos de pequeno valor são gastos esporádicos como ferro de passar e telefones, entre outros.

Os gastos referentes à água, energia elétrica, telefone, dedetização, combustíveis e lubrificantes e assessoria técnica são distribuídos aos centros de custos através de rateio como quantidade de funcionários, área (m<sup>2</sup>), percentual estabelecido por análise do setor e o custo envolvido.

<b>Custos Fixos</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>2010</b>
Salários	18.695,12	22.539,27	19.210,84	20.139,91	23.542,35	22.631,85	23.216,86	28.152,59	28.032,52	28.971,21	28.929,55	27.970,93	292.033,00
Vale Transporte	1.184,18	924,70	1.420,03	1.425,60	1.406,15	1.279,12	1.326,22	1.253,07	1.304,71	1.320,02	1.107,73	1.110,98	15.062,51
Auxílio Funeral	60,64	60,64	60,94	62,38	63,07	62,93	63,14	62,73	63,35	65,55	76,71	77,44	779,52
FGTS s/ Salário	1.976,78	2.228,52	1.827,33	1.961,41	2.547,53	2.215,91	2.325,43	2.819,88	2.760,41	6.108,78	1.939,24	1.303,17	30.014,39
Aviso Prévio Descontado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.032,17	1.686,10	-	2.718,27
PIS	247,12	278,60	223,57	244,44	318,48	276,35	280,94	350,90	345,55	335,78	345,33	67,36	3.314,42
Prov. 13º sal.	1.846,23	1.939,50	1.805,06	1.822,23	2.388,68	2.179,07	2.044,96	2.628,52	2.597,72	2.682,78	2.793,00	2.618,50	27.346,25
Prov. Férias	3.193,84	2.859,13	2.475,73	2.521,13	3.950,93	2.985,06	3.057,33	3.607,75	3.380,37	3.982,44	3.588,95	3.611,10	39213,76
Custeio de Plano de Saúde	1.658,50	1.658,50	1.636,80	1.496,48	1.540,80	1.663,54	1.686,32	1.788,87	2.062,33	2.061,68	2.038,80	2.107,91	21.400,53
Crachás e Cartões	11,20	11,20	2,80	5,60	5,60	5,60	44,80	8,40	8,40	-	-	2,80	106,40
Energia elétrica	6.161,09	7.919,08	8.092,34	7.503,06	7.404,68	6.708,81	7.714,65	8.419,85	9.287,65	9.807,40	9.174,57	10.178,30	98.371,48
Água	970,94	789,78	828,42	811,68	893,21	909,08	875,69	850,42	928,42	908,68	680,89	809,70	10.256,91
Telefone	144,51	212,45	448,28	247,97	551,06	253,31	569,60	267,94	454,69	464,46	332,40	372,81	4.319,48
Depreciação	1.996,02	2.060,51	2.060,51	2.058,34	2.064,57	2.086,63	1.922,51	1.923,20	1.923,20	1.975,20	1.975,20	1.953,14	23.999,03
Equipamentos de Pequeno Valor	-	-	-	-	-	-	-	158,00	-	-	-	-	158,00
Dedetização	42,10	47,38	47,38	47,38	47,38	47,38	47,38	47,38	54,18	54,18	54,18	54,18	590,48
Combustíveis e Lubrificantes	546,88	717,90	1.119,31	585,61	484,60	733,13	470,35	453,97	480,28	543,36	264,30	973,21	7.372,90
Assessoria Técnica	783,18	-	-	-	-	-	-	840,35	1.047,46	1.018,05	1.110,89	1.086,05	5.885,98
<b>TOTAL</b>	<b>39.518,33</b>	<b>44.247,16</b>	<b>41.259,34</b>	<b>40.933,22</b>	<b>47.209,09</b>	<b>44.037,77</b>	<b>45.646,18</b>	<b>53.633,82</b>	<b>54.731,24</b>	<b>61.331,74</b>	<b>56.097,84</b>	<b>54.297,58</b>	<b>582.943,31</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa

Tabela 3 – Relação dos custos fixos do SPR



### 3.6 Capacidade produtiva

A tabela 4 mostra a capacidade em kg, das três máquinas de lavar existentes no setor e seu horário de funcionamento diário, chegando assim ao valor da capacidade total do SPR em cada mês de 126.000kg no período de 2010.

Máquinas	Cap. em Kg	Funcionamento diário						Total em Horas	Dias Trab.	Cap. Total (Kg/mês)
		Entrada	Saída	Sub-Total	Entrada	Saída	Sub-Total			
Máquina de Lavar	100	07:00:00	19:00:00	12:00:00	22:00:00	07:00:00	09:00:00	21:00:00	30	63.000
Máquina de Lavar	50	07:00:00	19:00:00	12:00:00	22:00:00	07:00:00	09:00:00	21:00:00	30	31.500
Máquina de Lavar	50	07:00:00	19:00:00	12:00:00	22:00:00	07:00:00	09:00:00	21:00:00	30	31.500
	<b>200</b>			<b>12:00:00</b>			<b>9:00:00</b>	<b>21:00:00</b>	<b>30</b>	<b>126.000</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com dados fornecidos pela empresa

Tabela 4 – Capacidade em quilogramas das máquinas utilizadas no SPR

Essa capacidade do imobilizado, é capaz de suprir a demanda total do hospital. Além disso, há ociosidade das máquinas que se deve a intenção de crescimento futuro, além de precaução para eventualidades, como por exemplo quebra de uma máquina.

### 3.7 Resultado da atividade

A tabela 5 mostra o valor das receitas com lavagens de terceiros, confrontadas com os custos fixos e variáveis da mesma atividade. Com relação á ocorrência destas “outras receitas operacionais”, o mais correto é considerar o valor de sua venda como redução do custo da lavanderia. É esse valor que irá ser rateado para os outros centros de custos, em sua grande maioria centros produtivos, através da base de rateio quantidade de roupa lavada em kg, que é informada pelo líder do setor de lavanderia ao setor de custos.

Meses	Outras Receitas Operacionais	Custos Variáveis	Custos Fixos	Total de custos subtraído as receitas
<b>JANEIRO</b>	3.152,52	(4.662,36)	(39.518,33)	(41.028,17)
<b>FEVEREIRO</b>	4.728,60	(18.981,91)	(44.247,16)	(58.500,47)
<b>MARÇO</b>	3.013,92	(19.927,87)	(41.259,34)	(58.173,29)
<b>ABRIL</b>	2.286,00	(18.153,38)	(40.933,22)	(56.800,60)
<b>MAIO</b>	2.448,00	(21.546,72)	(47.209,09)	(66.307,81)
<b>JUNHO</b>	1.413,00	(18.983,12)	(44.037,77)	(61.607,89)
<b>JULHO</b>	4.068,00	(18.050,61)	(45.646,18)	(59.628,79)
<b>AGOSTO</b>	2.523,60	(5.437,22)	(53.633,82)	(56.547,44)
<b>SETEMBRO</b>	3.506,40	(4.708,96)	(54.731,24)	(55.933,80)
<b>OUTUBRO</b>	3.136,32	(20.911,56)	(61.331,74)	(79.106,98)
<b>NOVEMBRO</b>	2.377,26	(28.382,11)	(56.097,84)	(82.102,69)
<b>DEZEMBRO</b>	4.482,00	(11.046,34)	(54.297,58)	(60.861,92)
<b>TOTAL</b>	<b>37.135,62</b>	<b>(190.792,16)</b>	<b>(582.943,31)</b>	<b>(736.599,85)</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com dados fornecidos pela empresa

Tabela 5 – Resultado do SPR

### 3.8 Distribuição do custo do SPR

Após a apuração do resultado da atividade, os custos são distribuídos aos centros (tabela 6) de acordo com as bases de rateio quilogramas (kg) de roupa lavada. Sendo o SPR um centro de

custo auxiliar, ele descarrega todos os seus custos aos centros para os quais presta serviço.

Assim, a tabela 6 apresenta os custos do SPR distribuídos aos centros auxiliares e produtivos, ou seja, os custos que cada centro recebeu referente aos serviços prestados pelo SPR. Na terceira coluna – terceirização – estão os custos que cada centro receberia caso o hospital terceirizasse o serviço de processamento de roupas.

Centros de Custos	Roupa Lavada (Kg)	Valor Distribuído (R\$)	Terceirização (R\$)
PRONTO ATENDIMENTO	38.611,00	35.314,33	138.999,60
ALA SÃO LUCAS - CONVÊNIO E PARTICULARES	35.847,00	32.900,92	129.049,20
ALA SANTO AGOSTINHO - CONVÊNIO E PARTICULARES	35.364,00	32.471,97	127.310,40
ALA NOSSA SRA. FÁTIMA - CONVÊNIO E PARTICULARES	32.587,00	30.082,57	117.313,20
ALA SÃO COSME – PEDIATRIA	27.120,00	24.863,18	97.632,00
ALA SANTA ANA - MATERNIDADE E BERÇÁRIO	55.960,00	51.146,62	201.456,00
ALA SÃO ROQUE – SUS	37.643,00	34.154,96	135.514,80
ALA SÃO JOSÉ - ELETROCARDIOGRAFIA (ENFERMARIA E APARTAMENTOS)	47.562,00	43.581,81	171.223,20
UTI ADULTO	59.064,00	54.195,21	212.630,40
UTI PEDIÁTRICA	14.030,00	12.681,89	50.508,00
ULTRASSOM	4.762,00	4.385,02	17.143,20
RAIO-X	4.037,00	3.692,99	14.533,20
QUIMIOTERAPIA	1.155,00	1.046,89	4.158,00
HEMODIÁLISE	24.995,00	22.854,94	89.982,00
CENTRO CIRÚRGICO	227.361,00	207.825,86	818.499,60
CENTRO MÉDICO I	4.284,00	3.920,19	15.422,40
CENTRO MÉDICO II	1.659,00	1.494,15	5.972,40
LABORATÓRIO	2.166,00	1.971,48	7.797,60
ENDOSCOPIA	2.017,00	1.873,67	7.261,20
FISIOTERAPIA	1.867,00	1.702,27	6.721,20
CRECHE	2.448,00	2.247,22	8.812,80
ADMINISTRAÇÃO NECROTÉRIO	1.673,00	1.524,53	6.022,80
GRUPO PROFISSIONAL (MÉDICOS PLANTONISTAS E RESIDENTES, APOIO CLÍNICO E SERVIÇO SOCIAL)	1.285,00	1.159,42	4.626,00
SERVIÇO DE HIGIENIZAÇÃO E LIMPEZA	139.597,35	127.427,44	502.550,46
SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA	2.295,00	2.080,41	8.262,00
<b>TOTAL</b>	<b>805.389,35</b>	<b>736.599,95</b>	<b>2.899.401,66</b>
<b>CUSTO UNITÁRIO DO SPR</b>		<b>0,88</b>	<b>3,60</b>

Tabela 6 – Quantidade de roupa lavada e valor distribuído para cada centro de custo

Fonte: Elaborado pelos autores com dados fornecidos pela empresa

Com a quantidade de roupa lavada para cada setor, o SPR apresentou um custo unitário no período de 2010 de R\$0,88 por kg de roupa lavada. Esse valor é considerado muito abaixo, pelas empresas que prestam serviços para processamento de roupas, que é de R\$3,60.

Caso o hospital optasse pela terceirização, não necessitaria mais investir em imobilizado e, assim, também eliminaria os custos de manutenção das máquinas e equipamentos, a maior parte dos custos com a mão de obra e outros custos fixos. Porém, a viabilidade de possuir uma lavanderia própria é visível através do cálculo dos custos através do método RKW, sendo que nestes custos estão inclusos a depreciação do imobilizado e também os custos com manutenção

de máquinas e equipamentos, dentre outros.

### 3.9 Representatividade do SPR

Com a informação dos custos totais de cada centro de custo no ano de 2010 apresentados tabela 6, é encontrada a representatividade do setor estudado em relação ao total dos custos do hospital no período de 2010 (tabela 7).

<b>CENTRO DE CUSTOS</b>	<b>CUSTOS</b>	<b>%</b>	<b>CENTRO DE CUSTOS</b>	<b>CUSTOS</b>	<b>%</b>
Pronto Atendimento	1.668.923,97	3,80	Endoscopia	197.873,23	0,45
Ala São Lucas	597.336,57	1,36	Fisioterapia	344.791,68	0,78
Ala Santo Agostinho	695.262,21	1,58	Creche	145.669,18	0,33
Ala Nossa senhora de Fátima	922.269,78	2,10	Administração	2.585.443,39	5,88
Ala São Cosme	718.442,58	1,63	Finanças	466.378,19	1,06
Ala Santa Ana/Berçário	1.705.433,36	3,88	Faturamento/Auditoria Médica	776.562,74	1,77
Ala São Roque (SUS)	1.554.434,91	3,54	SAME	129.297,32	0,29
Ala São José	933.456,32	2,12	Informática	197.471,25	0,45
UTI Adulto	4.742.391,30	10,79	Suprimentos	171.914,32	0,39
UTI Pediátrica	2.392.600,03	5,44	Administração de pessoal/SESMT	452.260,95	1,03
Ultrassom	443.577,37	1,01	Recepção/Telefonia/Portaria	736.012,26	1,67
Raio-x	1.118.260,11	2,54	Central de Material Esterilizado	860.236,38	1,96
Tomografia	761.408,61	1,73	Almoxarifado	153.392,28	0,35
Mamografia	185.745,34	0,42	Farmácia	825.262,46	1,88
Quimioterapia	285.229,75	0,65	Apoio Clínico/Serviço Social	720.465,63	1,64
Hemodiálise	3.089.375,12	7,03	Serviço de Higienização e Limpeza	1.051.319,77	2,39
Centro Cirúrgico	5.734.640,23	13,04	Serviço de Nutrição e Dietética	1.920.937,53	4,37
Centro Médico I	162.237,26	0,37	Manutenção	1.031.500,05	2,35
Centro Médico II	44.385,85	0,10	<b>SPR</b>	<b>773.735,47</b>	<b>1,76</b>
Laboratório	2.670.078,08	6,07			
<b>TOTAL</b>				<b>43.966.012,83</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com dados fornecidos pela empresa

Tabela 7 – Representatividade de cada setor em relação ao total de custos do hospital em 2010

Para reforçar a importância do hospital manter o SPR, a tabela 7 mostra que este centros possui baixa representatividade ao ser comparado com todos os setores do hospital, ou seja, os custos do setor estudado não atingem 2% do total dos custos da entidade no período.

Essa baixa representatividade mostra que, mesmo possuindo uma grande capacidade produtiva e com uma ociosidade grande, o SPR apresenta percentual baixo de custos em relação ao valor total dos custos do hospital.

### 4 Conclusões

Um método de custeio que forneça informações precisas sobre a composição de custos dos produtos, é fundamental para a tomada de decisão. Assim, além do resultado do hospital como um todo, possibilita analisar cada setor específico e comparar o resultado de um período ao outro.

Pelo método de custeio por absorção, pode-se visualizar o custo dos SPR bem como a distribuição dos seus custos aos centros para os quais ele presta serviço, ou seja, para os centros auxiliares e produtivos.

O objetivo geral do trabalho – apresentar o custo do serviço de processamento de roupas de um hospital e analisar a viabilidade de manter ou terceirizar o serviço – foi atingido. O item 3 do trabalho apresenta um custo unitário de R\$0,88 contra um custo unitário de R\$3,60 caso o hospital optasse pela terceirização. Pode-se concluir que possuir uma lavanderia própria é viável para esta entidade, visto que os custos são aproximadamente 75% mais baixos do que os da terceirização.

Além disso, a representatividade dos custos do SPR em relação ao total de custos do hospital no período de 2010 é apenas 1,76% dos custos do hospital, ou seja, para manter este serviço o hospital não incorre em muitos gastos.

Ressalta-se que, apesar do hospital calcular a capacidade do imobilizado, é importante calcular também a capacidade da mão de obra e assim, verificar a capacidade ociosa, ou seja, a diferença entre o volume de roupas efetivamente processado e aquele que deveria ser processado caso houvesse plena utilização da capacidade instalada e da mão de obra.

Também é necessário uma análise para verificar a necessidade de um aumento na quantidade de colaboradores da lavanderia visando atender a demanda exigida pelo hospital e redução dos custos com horas extras do setor.

## Referências

- ABBAS, Katia; LEONCINE, Maury. **Cálculo dos custos dos procedimentos médicos hospitalares em hospitais brasileiros**. Anais do Congresso Internacional de Administração - ADM 2011; 2011; do Congresso Internacional de Administração - ADM 2011; Ponta Grossa; BRASIL; Português.
- ABBAS, Katia; LEONCINE, Maury; BORNIA, Antonio Cezar. **Proposta de uma sistemática para apuração e análise de resultado para tomada de decisão em hospitais**. Anais do XV Congresso Brasileiro de Custos; 2008; XV Congresso Brasileiro de Custos; Curitiba; BRASIL; Português.
- BITTENCOURT, Otávio Neves da Silva. **O emprego do método de custeio baseado em atividades**: Activity-based costing – como instrumento de apoio à decisão na área hospitalar. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRUGER, Newman, et al. **Financial management**: concepts and applications for health care organizations. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1997.
- CARNIELO, Marcelo Tadeu. Gestão de custos: pensando questões relevantes na definição de custos hospitalares. **Gestão e Tecnologia Hospitalar**, v. 5, p. 34-36, fev. 2011. Disponível em: <http://www.gthospitalar.com.br/files/editions/ed1298479725.htm>. Acesso em: 05/05/2011.
- LISBOA, Teresinha Covas; TORRES, Silvana. **Limpeza e higiene**: hospitalar. São Paulo: CRL Balieiro, 1999.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATOS, Afonso José de. **Gestão de custos hospitalares**: técnicas, análise e tomada de decisão. São Paulo: Editora STS, 2002.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos**: análise e gestão. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- PEREZ JR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- STRUETT, M.A.M.; SOUZA, A.A.; RAIMUNDINI, S.L. 2006. **Aplicação do custeio baseado em atividades**: estudo de caso de um laboratório de análises clínicas. Anais do XIII Congresso Brasileiro de Custos; 2006; XV Congresso Brasileiro de Custos; Belo Horizonte; BRASIL; Português.