



NATHALIA COELHO BARROS

**CONTROLE ORÇAMENTÁRIO EM UM HOSPITAL
FILANTRÓPICO**

**LAVRAS
MG - BRASIL
2016**

NATHALIA COELHO BARROS

CONTROLE ORÇAMENTÁRIO EM UM HOSPITAL FILANTRÓPICO

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado ao Departamento de
Administração e Economia da Universidade
Federal de Lavras, como parte das exigências
do curso de Administração.

Orientador

Dr. Gideon Carvalho de Benedicto

LAVRAS
MG - BRASIL
2016

NATHALIA COELHO BARROS

CONTROLE ORÇAMENTÁRIO EM UM HOSPITAL FILANTRÓPICO

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado ao Departamento de
Administração e Economia da Universidade
Federal de Lavras, como parte das exigências
do curso de Administração.

APROVADO em ____ de _____ de _____.

Dr. Gideon Carvalho de Benedicto UFLA

Ms. Janderson Martins Vaz Membro/UFLA

LAVRAS
MG - BRASIL
2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me apoiaram durante a caminhada que percorri até concluir minha formação como Administradora. Agradeço à minha família pelo carinho e auxílio de sempre. Ao João Paulo, por todo apoio, companheirismo e amor dedicado. E agradeço especialmente à Ivana Castro, minha supervisora durante o período de estágio, e minhas companheiras de trabalho Kellen e Aline, por todo o crescimento pessoal e profissional que me proporcionaram e pela amizade que construímos e que desejo levar para a vida toda.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CTI - Centro de Tratamento de Terapia Intensiva.

GSI - Grupo, Subgrupo, Item.

HVM - Hospital Vaz Monteiro.

Mat./Med.- Materiais Médicos e Medicamentos.

OPME - Órteses, Próteses e Materiais Especiais.

PAA - Pronto Atendimento Adulto.

PAP - Pronto Atendimento Pediátrico.

POP - Procedimento Operacional Padrão.

SGH - Sistema de Gestão Hospitalar.

SPDATA - Serviço de Processamento de Dados.

SUS - Sistema Único de Saúde.

UTI - Unidade de Terapia Intensiva.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tela SGH.....	15
Figura 2 - Cartilha de Orçamento.....	24
Figura 3 - Despesas Contínuas e Planejadas.....	25
Figura 4 - Emissão de relatório de contas a pagar por fornecedor.....	27
Figura 5 - Relatório de contas a pagar por fornecedor.....	28
Figura 6 - Emissão de relatório de contas a pagar listagem VIII.....	29
Figura 7 - Relatório de contas a pagar modelo VIII.....	30
Figura 8 - Extrato bancário.....	32
Figura 9 - Fluxograma de requisição de produtos	35
Figura10 - Fluxograma de solicitação a pagamento de notas fiscais de pedidos direto pelos CDC's.....	36
Figura 11 - Fluxograma de solicitação a pagamento de notas fiscais de prestação de serviço.....	37
Figura 12 - Fluxograma de solicitação de compra a pagamento de notas fiscais de produtos.....	38
Figura 13- Extrato de itens	40
Figura 14 - Exemplo de extrato de itens analítico.....	41
Figura 15 - Controle Financeiro- Contas a pagar:	44
Figura16- Lançamento de GSI	46
Figura 17 - Rateio do valor do documento por CDC.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	8
2.1 O Hospital Vaz Monteiro.....	8
2.2 Instalações Físicas	10
2.3 Estrutura Organizacional.....	12
2.4 Departamento de Custos	15
2.5 Sistema de Gestão Hospitalar.....	16
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	18
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS.....	21
4.1 Cartilha de Orçamento.....	21
4.2 Controle Orçamentário.....	25
4.3 Análise e Redefinição de Processos.....	32
4.4 Elaboração de Fluxogramas.....	34
4.5 Elaboração de POP 's.....	39
4.6. Análise de Custos de Materiais Médicos e Medicamentos.....	39
4.7 Atividades Acessórias.....	41
4.8 OPME.....	42
5 CONCLUSÕES.....	48
6 SUGESTÕES.....	49
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

A gestão hospitalar é a atividade que demanda uma visão sistêmica do administrador sobre todas as áreas envolvidas em um hospital. Os recursos humanos, materiais, financeiros e as instalações físicas são fatores que, se não forem geridos de forma adequada, podem causar sérios problemas a qualquer instituição. Os recursos financeiros, em especial, podem influenciar direta e indiretamente em todos os outros recursos, por isso requerem uma análise profunda antes de qualquer tomada de decisão.

A escassez de recursos na área da saúde no Brasil faz com que o controle e a redução dos custos e das despesas sejam essenciais para o bom gerenciamento hospitalar.

O orçamento é uma ferramenta que viabiliza o controle de despesas, pois sela um compromisso em um determinado período de tempo por meio de planejamentos e determinação de metas a serem alcançadas. Além disso, o orçamento permite a tomada de decisões baseadas em dados realistas, uma vez que faz projeções, principalmente, com base em estudos, investigações e análises históricas de dados financeiros da instituição. Desta forma, o orçamento baseia-se em estimativas de receitas e despesas e orienta e direciona a Administração para o controle destas e na tomada de decisões.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar e relatar as experiências, os conhecimentos adquiridos e casos observados ao longo do período de estágio obrigatório em uma Instituição Hospitalar Filantrópica.

O estágio foi realizado no setor de custos da Organização e teve como atividades principais: suporte na implementação do orçamento empresarial,

lançamentos de dados, análises orçamentárias, cotações de preços e avaliação de fornecedores.

O estágio obrigatório para a conclusão do curso de bacharel em Administração permite que o estudante mantenha um contato prático com a profissão para que se prepare de forma mais eficaz para sua entrada no mercado de trabalho. De acordo com a Lei nº11788, de 25 de setembro de 2008, Art.1º § 2º “O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho”.

A administração, é uma área extremamente dinâmica e requer criatividade e adaptação rápida do profissional, exige que este aprenda e conheça diariamente as ferramentas e novidades que possam facilitar o gerenciamento da organização. Desta forma, o estágio como parte do processo de formação de um administrador permite que o estudante conheça a realidade das organizações e aprenda a se adaptar a elas.

2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

2.1 O Hospital Vaz Monteiro

O estágio obrigatório relatado neste trabalho foi realizado no Hospital Vaz Monteiro de Assistência à Infância e Maternidade, fundada em 1941 por Antonio Vaz Monteiro, na cidade de Lavras – Minas Gerais. Trata-se de uma empresa filantrópica, de caráter assistencial à saúde, com a finalidade de prestar serviços médicos.

Hoje o Hospital Vaz Monteiro é referência na região de Lavras e presta atendimento a cerca de 30 cidades da região, sendo que o convênio SUS representa 70 % dos atendimentos. Atualmente, o quadro de funcionários do Hospital Vaz Monteiro conta com aproximadamente 350 colaboradores.

Toda organização deve orientar suas atividades com base em um planejamento estratégico preestabelecido que guie suas ações e auxilie na tomada de decisão. O planejamento estratégico, segundo Kotler (1975), “se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente.” O planejamento estratégico do Hospital Vaz Monteiro segue as seguintes diretrizes:

Negócio:

“Prestar assistência à Saúde no âmbito hospitalar na média e alta complexidade”.

Missão:

“Contribuir com a melhoria da qualidade de vida e do bem estar da comunidade, oferecendo cuidado humanizado à saúde por meio da inovação e capacitação dos colaboradores”.

Visão:

“Ser um dos melhores hospitais do interior de Minas Gerais no que se refere ao atendimento, à capacitação dos colaboradores e à prestação de serviços de saúde, utilizando tecnologias modernas e adequadas à realidade hospitalar”.

Valores:

- **Honestidade:** Ter sempre uma postura correta e ética, de forma a manter a relação de respeito e confiança com nossos parceiros, colaboradores e pacientes.
- **Humanização:** Disponibilizar aos pacientes e familiares mais do que atendimento médico e hospitalar, oferecendo-lhes carinho, atenção, sentimento de importância, amizade e respeito às diferenças.
- **Excelência:** Trabalhar para o aprimoramento intelectual e profissional de nossos colaboradores, para que a competência desenvolvida seja plenamente utilizada em prol dos pacientes e da comunidade.

2.2 Instalações Físicas

O Hospital Vaz Monteiro conta com instalações físicas apropriadas para receber seus pacientes para atendimentos ambulatoriais em pronto socorro, internações e procedimentos cirúrgicos.

Para atendimentos em ambulatório o Hospital conta com dois Pronto Atendimentos onde são feitas as triagens dos pacientes, atendimentos emergenciais, procedimentos de ortopedia, inalações, nebulizações, suturas e

observação. Existe uma área específica para o Pronto Atendimento Adulto e outro Pronto Atendimento Infantil.

Além do atendimento ambulatorial, o Hospital Vaz Monteiro oferece apartamentos e enfermarias para internação para seus pacientes, que atualmente são divididas em três ALAS: Ala A (apartamentos com acomodações individuais e enfermarias com dois leitos cada), Ala B (enfermarias com aproximadamente três leitos), Maternidade e Pediatria.

Os procedimentos cirúrgicos são realizados no Centro Cirúrgico, que conta com instalações e profissionais capacitados para realizar cirurgias ortopédicas, bariátricas, plásticas, procedimentos de urologia, neuro, oftalmologia, ginecologia e obstetrícia, entre outros.

Para atendimentos de pacientes em estado de saúde grave, o Hospital conta com uma CTI- Central de Terapia Intensiva, UTI- Unidade de Tratamento Intensivo e UTI neonatal para atendimento de recém-nascidos em estado grave.

Para o auxílio de diagnósticos médicos, o Hospital conta com um setor de raio X, onde são realizadas imagens para diagnósticos.

Em 2015, o Hospital Vaz Monteiro adquiriu o serviço de Hemodinâmica. O setor de Hemodinâmica oferece equipamentos modernos e profissionais capacitados para a realização de procedimentos cardíacos, como exames de cateterismo e angioplastia, além de exames neurológicos.

2.3 Estrutura Organizacional

Para a operacionalização das atividades, o Hospital Vaz Monteiro conta com departamentos especializados.

A CME - Central de Materiais Esterilizados é responsável por esterilizar os materiais hospitalares utilizados em procedimentos clínicos e cirúrgicos. Apesar de possuir a própria Central de Esterilização, o Hospital envia alguns materiais, com características específicas, para serem esterilizados por uma empresa terceirizada.

O SND- Serviço de Nutrição e Dietética é o setor responsável pelo preparo de refeições que são servidas aos pacientes e funcionários do Hospital. Todas as refeições são elaboradas com o acompanhamento do setor de nutrição, responsável pelo cardápio das refeições servidas.

O setor de serviços gerais é responsável pela limpeza das instalações do Hospital. Há também um setor de manutenção responsável por prestar serviços de reparos quando necessário, pintura, manutenção de equipamentos, entre outras funções relacionadas.

A lavanderia realiza a lavagem das roupas de cama e roupas especiais utilizadas para procedimentos no Bloco Cirúrgico, Hemodinâmica, CTI, UTI e UTI neonatal. Na passandaria as roupas são passadas antes de serem encaminhadas para uso nas ALAS e enfermagem.

Os materiais médicos e medicamentos são recebidos na CAF- Central de Armazenamento Farmacêutico. Após o recebimento dos materiais, conferência e lançamento da nota fiscal no sistema SPDATA, a CAF distribui os materiais para as farmácias.

A farmácia central faz o controle dos medicamentos, incluindo a distribuição para as farmácias satélites e entrega aos enfermeiros. Cabe à farmácia central o controle da perecibilidade dos medicamentos.

Para atendimento direto aos pacientes existem os setores de enfermagem, fisioterapia, assistência social e psicologia.

As atividades administrativas do Hospital são divididas entre os setores de:

- **Faturamento:** realiza o fechamento das contas dos pacientes para cobrança, e autorização de guias de convênios para atendimento aos pacientes.
- **Tesouraria:** recebe os pagamentos de pacientes e efetua o pagamento de fornecedores e funcionários.
- **Qualidade:** responsável pelo aprimoramento contínuo das atividades buscando a maior eficiência dos processos e o melhor atendimento aos pacientes.
- **Recepção e Hotelaria:** recepciona os pacientes e acompanhantes e distribui os pacientes nos leitos e acomodações.
- **Compras:** responsável por adquirir os suprimentos necessários para a realização das atividades do Hospital, desde medicamentos utilizados diretamente para os pacientes até os materiais utilizados para atividades administrativas. O setor de compras engloba também o Almoxarifado, onde as mercadorias são entregues pelos fornecedores e distribuídas entre os demais setores do Hospital. E a Gráfica, onde são confeccionadas fichas, protocolos, papeletas, entre outros documentos padronizados.

- Contabilidade: faz o controle das movimentações financeiras do Hospital e arquiva documentos fiscais.
- Segurança do Trabalho: garante o bem estar e previne acidentes de trabalho dentro do ambiente hospitalar.
- Departamento de Pessoal: responsável pelo controle dos recursos humanos do Hospital, admissão e demissão de pessoal, garantia de benefícios e direitos dos colaboradores e advertência por faltas e comportamentos irregulares dos funcionários.
- Telefonia: faz os comunicados e encaminha chamadas telefônicas.
- Tecnologia da Informação: controla e dá suporte a todos os sistemas informacionais utilizados no Hospital.

Para auxiliar na tomada de decisões estratégicas, e promover a melhoria contínua de desempenho, o Hospital Vaz Monteiro conta com uma Assembleia Geral, uma equipe de Conselho Consultivo, Conselho Fiscal, Diretoria Médica e Diretoria Executiva formada por tesoureiro e presidente.

A Administração do Hospital é realizada por uma diretora, responsável por planejar, coordenar, dirigir e controlar os demais setores para que as atividades sejam desenvolvidas da melhor forma.

2.4 Departamento de Custos

Os custos de toda Organização podem ser classificados em: custos diretos, custos indiretos, custos fixos e custos variáveis.

Os custos fixos são aqueles que não variam de acordo com o volume de produção da Organização, ou seja, se a produção aumentar ou diminuir o custo fixo vai continuar o mesmo como, por exemplo, o custo com aluguel do espaço físico onde ocorre a produção. Já os custos variáveis sofrem alteração conforme o volume de produção como, por exemplo, a energia elétrica em uma fábrica, se o volume de produção aumentar consequentemente o consumo de energia também aumenta.

Porém, apesar dessa classificação o custo fixo também pode variar quando o volume de produção oscilar de forma muito significativa. O mesmo ocorre com o custo variável pois, apesar de o consumo de energia variar conforme a produção, a Organização sempre terá que pagar um valor mínimo pela utilização da energia elétrica.

Os custos diretos são aqueles relacionados à atividade fim da organização que no caso do hospital é o atendimento e tratamento dos seus pacientes como, por exemplo, os custos com materiais médicos e medicamentos. Os custos indiretos são gastos relacionados com a produção e que não podem ser identificados diretamente no produto final. Já as despesas estão relacionadas à manutenção das atividades administrativas realizadas dentro do hospital como, por exemplo, os gastos com materiais de escritório e os salários da administração.

O departamento de custos do Hospital Vaz Monteiro é formado por uma coordenadora de custos e um estagiário/auxiliar de custos. No setor de custos são analisados os custos incorridos na realização das atividades do hospital.

Tendo em vista a escassez de recursos que os hospitais brasileiros enfrentam, é preciso encontrar caminhos para que utilizem de forma mais eficiente os recursos financeiros disponíveis. Desta forma, o setor de custo é o responsável por identificar e avaliar os custos e despesas existentes e buscar reduzi-los tendo em vista sempre a melhor distribuição dos recursos.

Para tanto, o Hospital Vaz Monteiro passou a implementar, no ano de 2015, um método de controle orçamentário por meio de orçamentos mensais que determinam os dispêndios de capital planejados e autorizados para cada grupo do plano de contas do hospital.

Desta forma, cabe ao setor de custos analisar os custos e despesas e autorizar ou vetar o dispêndio de capital visando sempre a redução deste.

O estagiário de custos auxilia no controle orçamentário por meio da análise das notas fiscais, antes do seu pagamento, e das solicitações de compras para que o dispêndio de capital não ultrapasse o planejado para o período. Além disso, o estagiário auxilia na avaliação de contratos de fornecedores e busca novos prestadores de serviços que cobrem preços mais baixos, buscando sempre a redução dos custos e despesas.

2.5 Sistema de Gerenciamento Hospitalar

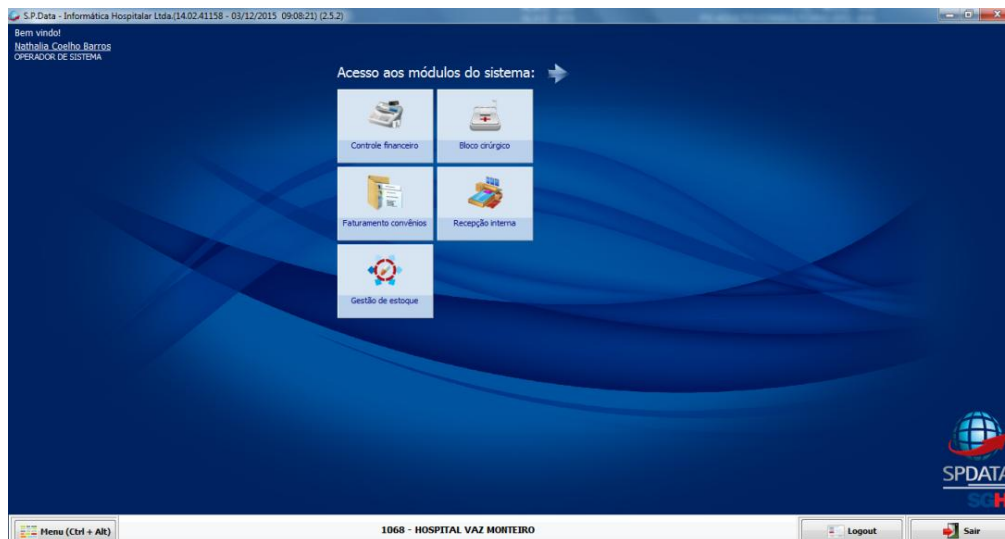
O SPDATA é uma empresa que presta Serviço de Processamento de Dados e oferece a Hospitais um Sistema de Gerenciamento Hospitalar- SGH.

O SPDATA oferece ao Hospital Vaz Monteiro o gerenciamento de todas as informações necessárias para a operacionalização das suas atividades. Os módulos oferecidos pelo SGH são:

- Bloco cirúrgico;
- Cadastro de pacientes;
- Contabilidade;
- Controle financeiro;
- Custos;
- Faturamento de convênios;
- Gestão de estoque;
- Recepção externa;
- Recepção interna;
- Segurança do trabalho.

O SGH integra as informações de todos os setores envolvidos no Hospital, fazendo com que todo o processo (desde o cadastro do paciente até a contabilização final das receitas e despesas) estejam interligados. Por este motivo, é importante que cada etapa do processo de lançamento de dados no sistema ocorra de forma correta para que não haja erro no fim do processo.

A figura 1 a seguir mostra a tela inicial com os módulos a que o estagiário de custos tem acesso.

Figura 1 : Tela SGH

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Durante o período de estágio foram realizadas atividades relacionadas ao controle orçamentário, revisão de contratos, busca de novos fornecedores, revisão de processos administrativos dentre outras atividades complementares.

A principal atividade desenvolvida diariamente durante todo o período de estágio foi o controle e análises de planilhas de orçamento, controle de notas fiscais, análises de solicitações de compras, ordens de compra e cotações.

A seguir são apresentadas resumidamente em ordem cronológica todas as atividades desenvolvidas:

Período: 14/07/2015 a 17/07/2015

Total de Horas: 30 horas

Atividade desenvolvida: Elaboração de cartilha de Orçamento

Descrição da atividade: Elaboração de cartilha de orçamento para conscientizar e instruir os colaboradores da organização a planejar e controlar as despesas de cada setor.

Período: 20/07/2015 a 24/07/2015

Total de Horas: 30 horas

Atividade desenvolvida: Análise e redefinição de processos

Descrição da atividade: Estudo e redefinição do processo de solicitação de compra, autorização de compra e compra de mercadorias e prestações de serviços.

Período: 27/07/2015 a 31/07/2015

Total de Horas: 30 horas

Atividade desenvolvida: Elaboração de Fluxogramas

Descrição da atividade: Elaboração de fluxogramas de processos de solicitação de compra até o pagamento de notas fiscais.

Período: 03/08/2015 a 07/08/2015

Total de Horas: 30 horas

Atividade desenvolvida: Elaboração de POP

Descrição da atividade: Elaboração de procedimento operacional padrão com instruções sobre controle orçamentário.

Período: 10/08/2015 a 28/08/2015

Total de horas: 60 horas

Atividade desenvolvida: Análise de custos de Mat.Med.

Descrição da atividade: Análise de custo e preço médio de materiais e medicamentos.

Período: 31/08/2015 a 04/09/2015

Total de horas: 60 horas

Atividade desenvolvida: Revisão de contratos

Descrição da atividade: Revisão de contrato de fornecimento de gases medicinais e cotação de novos fornecedores. Revisão de contratos de prestação de serviços de esterilização de materiais hospitalares e busca de novos fornecedores.

Período: 08/09/2015 a 11/09/2015

Total de horas: 24 horas

Atividade desenvolvida: Estudo de preço médio de esterilização

Descrição da atividade: Estudo de preço médio cobrado no mercado pela esterilização de materiais médicos, reajuste de preços da CME e busca de novos prestadores de serviço de esterilização.

Período: 14/07/2015 a 05/12/2015

Total de horas: 582 horas

Atividade desenvolvida: Controle de despesas (Principal Atividade)

Descrição da atividade: Conferência de notas fiscais, ordens de compra, cotações e análises orçamentárias.

Período: 05/12/2015 a 31/01/2016

Total de horas: 228 horas

Atividade desenvolvida: Controle de estoque de OPME, procedimentos administrativos e entrada de notas fiscais.

Descrição da atividade: Controle de materiais de órteses, prótese e materiais especiais em consignação no Hospital. Solicitação de faturamento de mercadorias de OPME, cotação de fornecedores, controle de reposição de mercadorias e entrada de notas fiscais no módulo financeiro do SGH

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS E OBSERVADOS

4.1 Cartilha de Orçamento

Visando adquirir maiores conhecimentos sobre as atividades que seriam desenvolvidas durante o período de estágio, a primeira atividade desenvolvida no setor de custos do Hospital Vaz Monteiro foi a realização de uma pesquisa sobre o tema orçamento.

Orçamento é uma atividade econômico-financeira que oferece de forma quantitativa o detalhamento de planos e metas que gestor espera atingir em

determinado período e detalha a forma como esse planejamento será executado.(CATELLI,2001).

Segundo Padoveze (2005), cabe ao *controller* a administração do orçamento, coordenando as pessoas, as informações financeiras fornecidas pelos sistemas de informações, e os recursos disponíveis para que os planos e metas definidos sejam atingidos.

Para isso, o gestor deve projetar as obrigações futuras que terá em determinado período de tempo e as receitas que espera obter no período em análise e definir a forma como estes recursos serão distribuídos na Organização.

O estudo do histórico financeiro da empresa, suas condições econômicas no presente e as condições da economia global são fatores relevantes para serem analisados e que auxiliam no planejamento orçamentário.

Desta forma, pode-se dizer que a atividade orçamentária envolve:

Análise estratégica → Planejamento → orçamento

Após o estudo das condições financeiras, a projeção de receitas e despesas e a determinação da divisão dos recursos financeiros, o orçamento deve ser controlado para que a organização atinja as metas estabelecidas no plano orçamentário.

Segundo Catelli(2001), o orçamento deve coordenar os esforços de todos os colaboradores de para que o objetivo final da Organização como um todo seja atingido. Para que o orçamento seja bem-sucedido, é preciso que todos os setores envolvidos na organização cooperem desde o planejamento orçamentário, com a projeção das despesas que espera-se ter no período, até a execução do orçamento, fazendo com que suas despesas não extrapolem, dentro do possível, o que foi planejado.

Desta forma, para que todos os colaboradores pudessem participar da execução orçamentária, na primeira semana de estágio foi elaborada uma cartilha de orçamento para conscientizar e orientar os demais departamentos do hospital para contribuírem com o planejamento e a execução orçamentária. A cartilha foi enviada por e-mail para os coordenadores de todos os departamentos e foi solicitado que mensalmente todos enviassem uma projeção de suas despesas para o mês subsequente.

Após a distribuição da cartilha, os coordenadores de todos os setores do Hospital foram convocados a enviar um planejamento mensalmente conforme o modelo citado na cartilha, indicando as despesas extras que esperavam ter no mês posterior. A partir destes planejamentos individuais de cada setor o orçamento mensal geral do hospital é elaborado.

A seguir é apresentada a Figura 2 ilustrativa da cartilha de orçamento elaborada e distribuída aos demais setores:

Figura 2- Cartilha de Orçamento



**Hospital Vaz Monteiro
de Assistência à Infância e à Maternidade**

ORÇAMENTO

O que é?

O orçamento é um planejamento detalhado da utilização dos recursos financeiros que determina a forma com que os recursos financeiros serão distribuídos entre as atividades a serem desenvolvidas.

Por que orçar suas despesas antecipadamente?

O orçamento é de suma importância para o desempenho da organização, pois proporciona redução de custos e desperdícios, utilização racional dos recursos financeiros, aumento da qualidade das atividades desempenhadas pelo Hospital e, conseqüentemente aumenta a segurança institucional.



De uma forma mais específica, o que cada setor deve fazer para auxiliar na elaboração do orçamento?



- Identificar e detalhar as atividades que geram custos para o setor;
- Determinar os recursos que serão empregados em cada atividade;
- Fazer uma análise histórica do custo de cada atividade;
- Projetar o indicador desejado na finalização da atividade;
- Controlar, ao longo do período, a utilização dos recursos;
- Avaliar, ao final do período, se os custos estavam de acordo com o orçamento planejado e reprojeter, se necessário.

Exemplo:

Setor: *Informática*

Orçamento				
Atividade	Descrição das Despesas	Quando	Valor Estimado	Indicador
<i>Implantação de rede internet wireless para pacientes</i>	<i>Aquisição de computador – 1</i>	<i>Maio/15</i>	<i>2.500,00</i>	<i>1 computador adquirido</i>
	<i>Aquisição de roteador – 3</i>	<i>Maio/15</i>	<i>600,00</i>	<i>3 roteadores adquiridos</i>
	<i>Aquisição do software para controle de acesso</i>	<i>Maio/15</i>	<i>200,00</i>	<i>1 software adquirido</i>
	<i>Contratação de serviço de consultoria</i>	<i>Maio/15</i>	<i>800,00</i>	<i>1 serviço contratado</i>
	<i>Contratação de link de acesso a internet</i>	<i>Mensalmente</i>	<i>50,00/mês</i>	<i>1 serviço de link mantido</i>
TOTAL			4.100,00	-

Este modelo auxiliará no planejamento geral dos recursos financeiros do Hospital.
Contamos com sua colaboração!

Dúvidas?

Procure o setor de Custos (ramal 639) ou Compras (ramal 602).

4.2 Controle orçamentário

As despesas e custos do hospital são agrupados em um plano de contas, dividido em grupos, subgrupos e itens. O orçamento, controlado ao longo do período de estágio, determina o montante de capital que cada GSI- Grupo, Subgrupo e Item pode ter em determinado período.

O plano de contas segue anexo a este trabalho, e é dividido em sete grupos, cada grupo é dividido em subgrupos, e os subgrupos formados por diversos itens.

Durante o período do estágio, a coordenadora de custos elaborava um planejamento do capital que seria disponibilizado mensalmente para cada GSI. O planejamento levava em consideração as despesas planejadas como, por exemplo, taxas de renovação de contratos, e as despesas de caráter contínuo como, por exemplo, despesas com serviços de costura. As despesas eram lançadas na planilha de orçamento no GSI correspondente conforme Figura 3 a seguir:

Figura 3: Despesas contínuas e planejadas.

GSI: 013-OUTROS SERVICOS				
Orçamento inicial:				XX
Remanejamentos:				
Despesas:				
Saldo orçamentário:				XX
Descrição da Despesa	Fornecedor	Data Pgto	Valor	NF
Renovação anual parcela até junho/15	Sapra	27.03.2015		65
Serviços de Costura em Geral	Maria Lucia do Carmo Silva	25.03.2015		56
Jalecos em TNT	Fabricio Moreira	25.03.2015		21
TOTAL	-	-	XXX	-

A atividade principal como estagiária no setor de custos foi analisar e controlar todas as notas fiscais que seriam encaminhadas para pagamento na tesouraria. As despesas eram analisadas e as notas fiscais conferidas com suas respectivas solicitações de compra, ordens de compra e cotações. Todas as notas fiscais deveriam conter informações compatíveis com a ordem de compra enviada para o fornecedor com relação à quantidade, especificações do produto, prazo de pagamento e preço. Era necessário que houvesse uma cotação com, no mínimo, três fornecedores para que a compra fosse realizada com o preço de custo mais baixo possível.

Além destes regulamentos de processo de compra, cabia ao estagiário de custos verificar se cada nota fiscal tinha anexo a sua respectiva solicitação de compra identificando o setor requisitante, a ordem de compra enviada ao fornecedor, e a cotação de fornecedores.

As notas fiscais deveriam conter a assinatura da coordenadora do setor de compras e do responsável pelo lançamento da nota fiscal. As notas fiscais de serviço são lançadas pelo setor de contabilidade, as notas fiscais de produtos gerais são lançadas pelo almoxarifado, as notas fiscais de materiais médicos e medicamentos são lançadas pela CAF, e as notas fiscais de materiais consignados são lançadas pelo setor de OPME- Órtese, Prótese e Materiais Especiais.

Ao verificar alguma irregularidade no processo de solicitação até a compra de materiais, a nota fiscal deveria voltar para o setor de compras para que os ajustes adequados fossem realizados.

Para identificação do GSI de cada despesa em uma nota fiscal é possível buscar no módulo financeiro do SPDATA o relatório de contas a pagar por fornecedores.

Financeiro → **lançamentos** → **contas a pagar** → **listagem** → **modelo 3**

Figura 4- Emissão de relatório de contas a pagar por fornecedor

A imagem mostra a janela de configuração do relatório de contas a pagar por fornecedor no SPDATA. O título da janela é "Contas a pagar - listagem III - [FF201L3]". A seção "Parâmetros" contém os seguintes campos:

- Relatório: Analítico (menu suspenso)
- Credor: Fornecedor (menu suspenso)
- Código: 0000001 a 9999999 (campos de texto com ícones de lupa)
- C.D.C: 000000 a 999999 (campos de texto com ícones de lupa)
- Vencimento: 01/01/2015 a 31/12/2015 (campos de texto)
- Pagamento: 01/01/2015 a 31/12/2015 (campos de texto)
- Ordem de emissão: Credor (menu suspenso)
- Tipo de doctos: Não pagos (menu suspenso)
- Fluxo de Caixa: Real (menu suspenso)

Existem também opções de formatação:

- Totalizar por banco
- Separar por CDC
- Separar p/ Grupo/SGrupo/Item
- Separar por Página

Um campo de porcentagem mostra "0%". Na base da janela, há botões para "Imprimir" e "Fechar".

O relatório de contas a pagar, modelo III, fornece informações sobre todos os documentos fiscais lançados no sistema para determinado fornecedor. Para emissão do relatório é preciso selecionar o código do fornecedor e o período desejado, levando-se em conta a data de vencimento dos documentos. Para identificar os GSI's dos itens das notas fiscais é possível selecionar a opção "separar por GSI".

Figura 5- Relatório de contas a pagar por fornecedor

S.G.H							Controlo Financeiro - Contas a pagar III		- Spdata -	
HOSPITAL VAZ MONTEIRO							HOSPITAL VAZ MONTEIRO		Pag: 001	
01 - HOSPITAL VAZ MONTEIRO DE ASSIST A INF A MATERN									Emitido em: 12/02/2016 as 17:10	
Docto.	Emissao	Vencimento	Valor a pagar	Data Pgto.	Valor Pago	Doc.Ut.	Referente	Vir Impostos		
G.S.I.....: 002.001.001										
C.D.C.....: 000000 CDC nao informado										
Banco: 4 UNICRED COMERCIO LAVRAS										
Credor.....: 440 SPDATA SERVICO DE PROCESSAMENTO DE D										
00001749	01/12/2015	27/12/2015	5.000,00	28/12/2015	4.692,50			307,50		
Total forn - nao pagos.:			0,00	Total pagos:		4.692,50				
G.S.I.....: 007.002.009										
Credor.....: 440 SPDATA SERVICO DE PROCESSAMENTO DE D										
00001737	16/11/2015	10/12/2015	359,46	10/12/2015	359,46		DESPESAS DE VIAGEM	0,00		
Total forn - nao pagos.:			0,00	Total pagos:		359,46				
Total geral - nao pagos.:			0,00	Total pagos:		5.051,96				

Após a conferência das notas fiscais, era emitido um relatório de todas as despesas lançadas com vencimento no mês em análise e os valores totais de despesas por GSI eram lançadas na planilha de orçamento para análise do saldo orçamentário.

O relatório para conferência pode ser emitido em contas a pagar → listagem modelo VIII. É necessário selecionar o GSI desejado, selecionar o banco inicial até o banco 28, pois desta forma o relatório apresenta apenas as despesas que serão pagas com capital próprio do hospital, determinar a data de vencimento do mês em análise e separar por GSI.

Figura 6 : Emissão de relatório de contas a pagar listagem VIII

Contas a pagar - Listagem VIII - [FF201L8A]

Parâmetros

Grupo	001-PESSOAL	a	001-PESSOAL
Subgrupo	001-FOLHA DE PAGAMEI	a	001-FOLHA DE PAGAMEI
Item	001-SALARIOS	a	012-MULTA PUNITIVA M
Banco	000-BANCO INICIAL	a	999-BANCO FINAL
Agência	00000000-AGENCIA INICI	a	00000000-AGENCIA INICI
Conta	0000000000-CONTA INIC	a	0000000000-CONTA INIC

C.D.C. 000000 a 999999

Tipo de data: Vencimento
Data: 01/04/2015 a 30/04/2015

Competência de referência do documento: ___/___/___ Totalizar por documento

Tipo de credor: Todos Separar por: Grupo/subgrupo/iten
Tipo de doctos: Todos Imprimir somente resumo
Ordem de emissão: Data de pgto. Fluxo de Caixa: Real

Informar docto rateado incorretamente Buscar lançamento bancário
 Listar somente descontos e acréscimos Discriminar lançamentos bancários
 Verificar se o cheque está compensado Separar por CDC
 Considerar condição do documento (tipo doctos) na data informada
 Considerar acr/desc de doctos pagos após o período indicado
 Considerar Baixa Dentro do Período Selecionado

0%

Imprimir Fechar

Figura 7: Relatório de contas a pagar modelo VIII

S.G.H HOSPITAL VAZ MONTEIRO		Controle Financeiro - Contas a pagar VIII LAVRAS 01 - HOSPITAL VAZ MONTEIRO DE ASSIST A INF A MATERN				Pag: 00 Emitido em: 12/02/2016 as 17:12		
Listagem de titulos todos		Periodo de: 01/12/2015 a 31/12/2016				Banco: 000-BANCO INICIAL a 025-CC		
Descricao do credor	Grupo	N.F.	Vencim.	Pagto	Vlr a pagar	Valor pago	Bco(Cheque) Conta	Referente
Grupo: 002 SERVICOS TERCEIROS Subgrupo: 001 PESSOA JURIDICA Item: 001 INFORMATICA								
ART 3 MULTIMIDIA LTDA		2142	25/12/2015	28/12/2015	0,00		004 0 730858	HOSPEDAGEM DE WEBSITE
ART 3 MULTIMIDIA LTDA		2142	25/12/2015	28/12/2015	0,00		004 0 730858	HOSPEDAGEM DE WEBSITE
ART 3 MULTIMIDIA LTDA		2179	25/01/2016	25/01/2016	0,00		004 0 730858	HOSPEDAGEM WEBSITE
ART 3 MULTIMIDIA LTDA		2179	25/01/2016	25/01/2016	0,00		004 0 730858	HOSPEDAGEM WEBSITE
SPDATA SERVICIO DE PROCESSAM		1749	27/12/2015	28/12/2015	0,00		004 0 730858	
SPDATA SERVICIO DE PROCESSAM		1749	27/12/2015	28/12/2015	0,00		004 0 730858	
SPDATA SERVICIO DE PROCESSAM		1767	27/01/2016	27/01/2016	0,00		004 0 730858	
SPDATA SERVICIO DE PROCESSAM		1767	27/01/2016	27/01/2016	0,00		004 0 730858	
SPDATA SERVICIO DE PROCESSAM		1885	15/02/2016			0,00 000	0 0	
SPDATA SERVICIO DE PROCESSAM		1885	15/02/2016			0,00 000	0 0	
SPDATA SERVICIO DE PROCESSAM		1884	27/02/2016			0,00 000	0 0	
Total do item INFORMATICA					---			
Total do subgrupo PESSOA JURIDICA					---			
Total do grupo SERVICOS TERCEIROS					---			
					Total a pagar	---		
					Total pago	---		
					Total impostos	---		
					Total de documentos	---		

Após a conferência das notas fiscais e alimentação das planilhas de orçamento, as notas fiscais eram assinadas pelo estagiário conforme modelo:

**“Orçamento
GSI:xx-xx-xx**

Data: xx/xx/xx”

As notas fiscais eram protocoladas e encaminhadas à tesouraria para serem pagas posteriormente na data do vencimento.

No dia 15 de cada mês era feita uma análise do saldo orçamentário de todos os grupos de contas do orçamento e as coordenadoras do setor de compras e do setor de custos eram informadas por e-mail sobre as contas que já haviam sido extrapoladas no mês. Quando alguma despesa de caráter contínuo ainda não havia sido lançada, a coordenadora de compras era alertada para que pudesse verificar o ocorrido, evitando que notas fiscais não fossem pagas até o seu vencimento.

No início de cada mês era realizada uma análise do saldo orçamentário de todos os GSI's do plano de contas do mês anterior. O resultado era apresentado em uma planilha por meio de um resumo com informações sobre o valor orçado, as despesas ocorridas e o saldo orçamentário de cada grupo de despesas. Nos casos em que algum grupo de despesas ultrapassasse significativamente o valor orçado era necessário identificar e indicar no resumo quais as despesas justificavam esse aumento.

Para identificação das despesas dos grupos “Departamento Pessoal”, “Impostos e Contribuições” e “Diversos”, respectivamente GSI 1, 6 e 7, era preciso emitir um extrato bancário no módulo financeiro.

A Figura 8 a seguir apresenta um modelo de relatório do extrato bancário.

Figura 8: Extrato bancário

-----Spdata-----				
S.G.H		Controle Financeiro - Extrato bancario II		Pag: 001
HOSPITAL VAZ MONTEIRO		LAVRAS		Emitido em: 12/02/2016 as 17:13
01 - HOSPITAL VAZ MONTEIRO DE ASSIST A INF A MATERN				
Banco: 000-BANCO INICIAL a 025-CONTA GARANTIDA UNICRED				
Extrato (Caixa/Bancos) Pagamentos de: 01/12/2015 a 31/12/2015				
Data	Historico	Fornecedor/Credor	Docto	Valor

Grupo: 006 IMPOSTOS E CONTRIBUICOES				
Subgrupo: 001 IMPOSTOS RETIDOS A RECOLHER				
Item...: 001 IRF - RETIDO PESSOAS FISICAS				
17/12/2015	I.R.R.F AUTONOMO	GUIA IR FOLHA AUTONO	112015	
Total do item IRF - RETIDO PESSOAS FISICAS				----
Item...: 002 IRF - RETIDO PESSOAS JURIDICAS				
03/12/2015	I.R.R.F PJ	GUIA I.R.R.F.PJ	10022015	
17/12/2015	I.R.R.F PJ	GUIA I.R.R.F.PJ	112015	
Total do item IRF - RETIDO PESSOAS JURIDICAS				----
Item...: 003 IRF - FUNCIONARIOS				
18/12/2015	GUIA DE IR FOLHA REF NOVEMBRO	GUIA IR FOLHA	112015	
18/12/2015	GUIA DE IR FERIAS REF NOVEMBRO	GUIA IR FOLHA	1120151	
Total do item IRF - FUNCIONARIOS				----
Item...: 004 ISS RETIDO A RECOLHER				
18/12/2015	ISSQN	GUIA ISSQN	9008257	
Total do item ISS RETIDO A RECOLHER				----
Item...: 006 PIS CONFINS CSLL				
17/12/2015	PIS/COFINS/CSLL	GUIA PIS/COFINS/CSLL	112015	
Total do item PIS CONFINS CSLL				----
Total do subgrupo IMPOSTOS RETIDOS A RECOLHER				----
Total do grupo IMPOSTOS E CONTRIBUICOES				----
Total receitas				----> 0,00
Total despesas				----
Receita liquida				----

4.3 Análise e redefinição de processos

Com o intuito de melhorar e tornar mais eficiente o controle orçamentário pelo setor de custos foi realizado um estudo do processo de compra de suprimentos. Observou-se que se fazia necessário um controle sobre as despesas que não representavam ressurgimento de estoque, que foram chamadas de despesas esporádicas.

As compras de suprimentos para a realização das atividades no hospital são efetuadas em duas modalidades: compras para ressuprimento de estoque e compras esporádicas. As compras para ressuprimento de estoque referem-se, principalmente, aos materiais médicos e medicamentos, materiais de escritório, materiais de limpeza, higiene pessoal e materiais descartáveis.

Já as compras esporádicas são efetuadas para materiais ou serviços que não fazem parte do fluxo contínuo de suprimentos do hospital.

É necessário que as compras não ultrapassem o orçamento planejado para cada mês corrente, desta forma o controle das despesas deve ser efetivo ao longo do mês, respeitando os recursos alocados para cada uma das despesas mensais programadas e previstas.

Para tanto, o controle passou a ser realizado da seguinte forma:

- As compras de materiais de consumo, podem ser realizadas mediante pedido mensal e/ou emergencial de compras sem autorização prévia do setor de custos, desde que a compra não ultrapasse o orçamento referente a cada um destes itens e esteja de acordo com a reposição solicitada pelos almoxarifados.
- Todas as despesas esporádicas devem passar, obrigatoriamente, pelo setor de custos para autorização de compra dos materiais solicitados.
- Para manutenção da padronização de modelos e qualidade dos produtos, as compras tais como de instrumentais cirúrgicos, utensílios, mobiliários, equipamentos, roupas, uniformes, material de propaganda, criação de formulários, entre outros, devem passar pela aprovação da Diretoria Administrativa antes

da efetivação da compra. Nesta avaliação, caso haja alteração do orçamento aprovado este deverá ser reencaminhado ao setor de custos para revisão/alteração.

- As despesas mensais com serviços de caráter continuado devem ser realizadas sem autorização prévia do setor de custos, desde que o valor não extrapole o orçamento planejado.
- Já as despesas com serviços esporádicos devem passar, obrigatoriamente, pelo setor de custos para avaliação e autorização.

Para efetivação do controle orçamentário, a coordenadora de custos faz a avaliação das despesas esporádicas e autoriza ou veta a compra da mercadoria ou a prestação do serviço. O estagiário de custos deve atualizar a planilha de acordo com as despesas autorizadas e conforme a chegada da nota fiscal deve avaliar se está de acordo com o que foi autorizado no que se refere às especificações do produto, quantidade e preço.

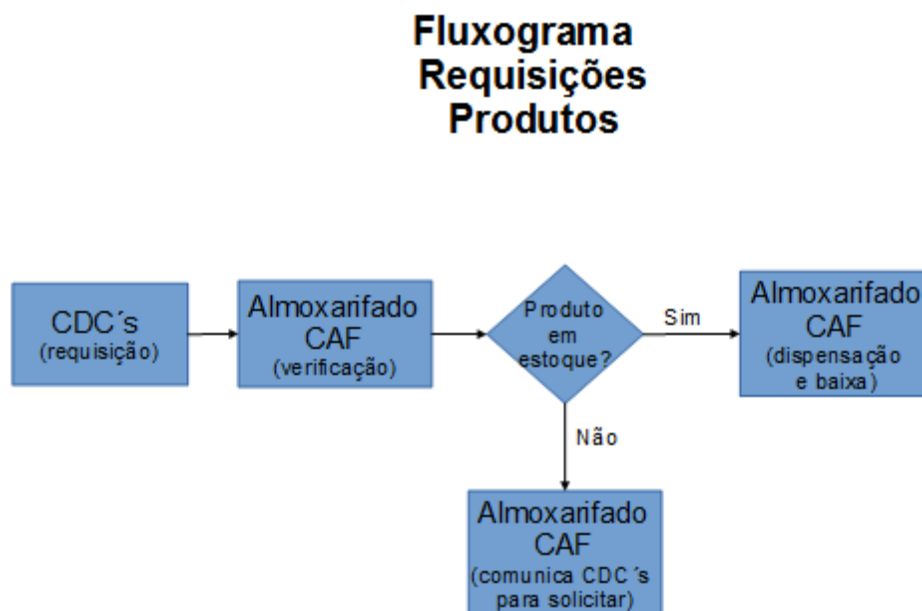
Com estas mudanças foi possível diminuir a quantidade de compras de mercadorias que não eram consideradas urgentes e que poderiam ser realizadas posteriormente, além de evitar que as despesas ultrapassassem o planejado para o período em análise.

4.4 Elaboração de Fluxogramas

Para ilustrar as modificações implementadas no processo de autorização e compra de suprimentos, foram elaborados fluxogramas que descrevem todos os processos desde a solicitação de compra até o arquivamento das notas fiscais.

Fluxogramas são mapeamentos de todas as atividades sequencialmente padronizadas envolvidas do início ao fim dos processos. A seguir são apresentadas figuras com os fluxogramas elaborados durante o período de estágio para determinar os processos de solicitação de compras até o pagamento de notas fiscais do Hospital Vaz Monteiro.

Figura 9: Fluxograma de requisição de produtos



Os centros de custos solicitam os materiais de consumo no Almoxarifado e os materiais médicos e medicamentos na CAF. Se houver estoque do material solicitado, o material é dispensado para o setor requisitante e é realizada a baixa no estoque do almoxarifado. Caso não exista estoque do material, o centro de custo faz a solicitação de compra do material por meio de

um protocolo de solicitação que é encaminhado pelo almoxarifado ao setor de compras.

Alguns materiais são solicitados aos fornecedores diretamente pelo centro de custo demandante, como por exemplo, as dietas enterais que são solicitadas diretamente pelo SND. Nestes casos, cabe ao setor requisitante realizar a conferência da mercadoria, a nota fiscal é lançada pelo almoxarifado, o setor de compras realiza o controle, o setor de custos faz o lançamento da despesa no orçamento, a tesouraria faz o pagamento da nota fiscal, e a contabilidade faz a contabilização e arquivamento do documento fiscal.

Figura 10: Fluxograma de solicitação a pagamento de notas fiscais de pedidos direto pelos CDC's

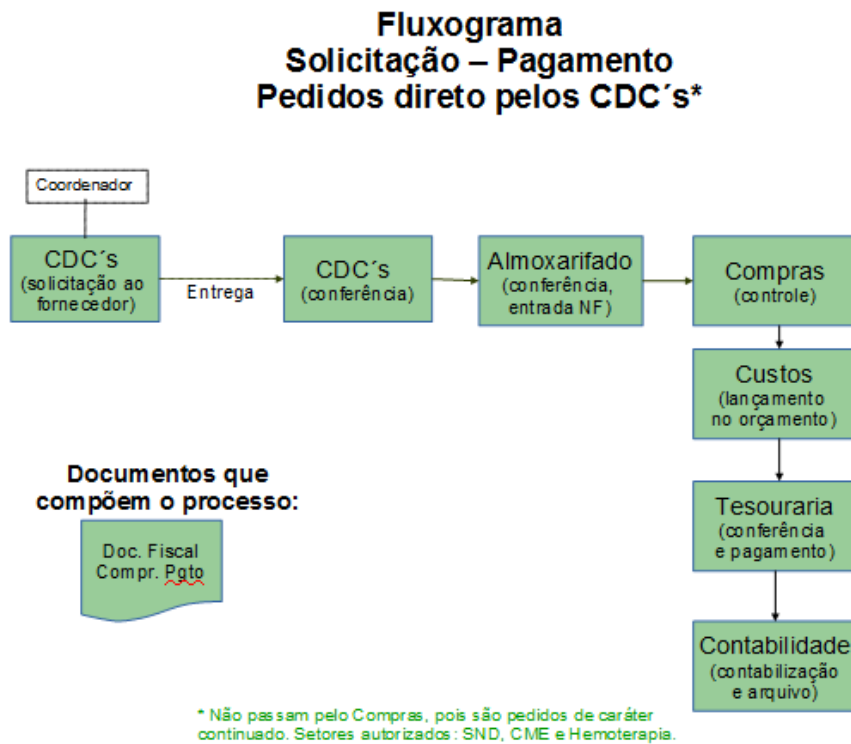


Figura 11: Fluxograma de solicitação a pagamento de notas fiscais de prestação de serviços.

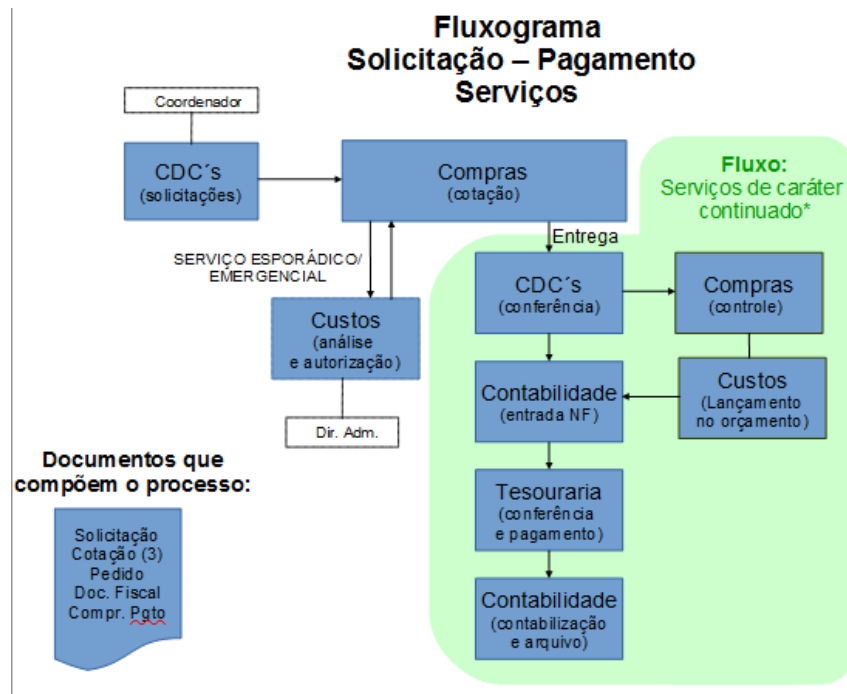
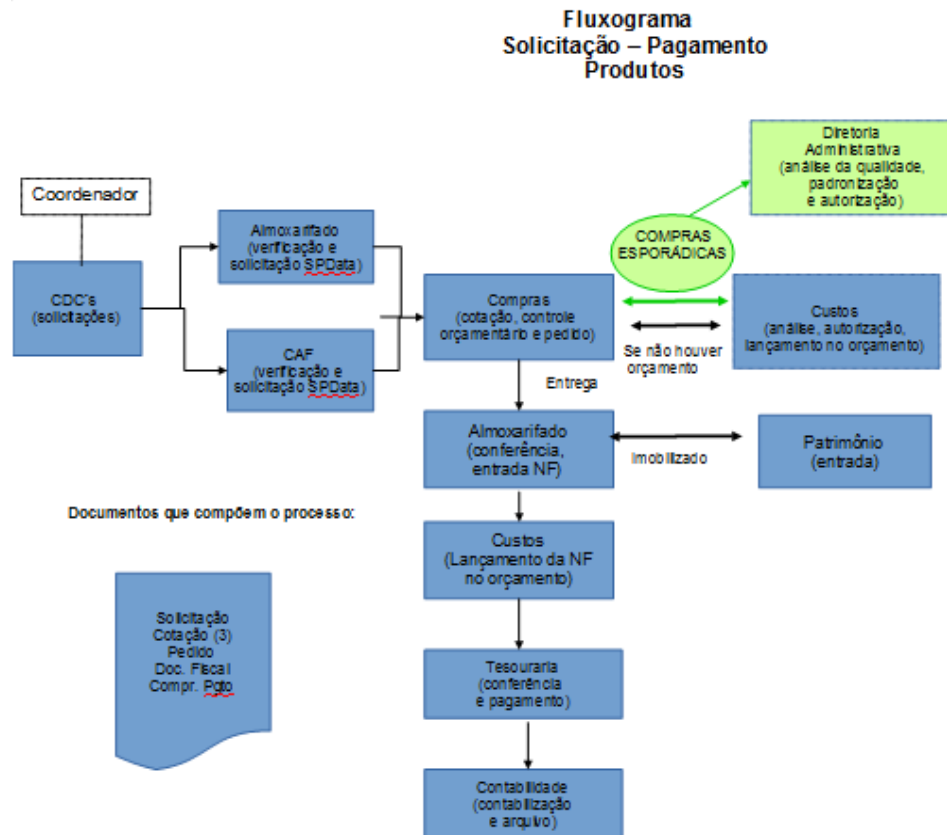


Figura 12: Fluxograma de solicitação de compra a pagamento de notas fiscais de produtos.



4.5 Elaboração de POP – Procedimento Operacional Padrão

Após a análise e redefinição de processos e a elaboração de novos fluxogramas, foram elaborados manuais de procedimentos operacionais padrões com a descrição dos procedimentos realizados para o controle orçamentário e do fluxo/processo de orçamento e compras.

O POP deve descrever detalhadamente todo o processo padronizado para a realização de uma atividade e deve oferecer informações sobre o objetivo do mesmo, os agentes envolvidos no processo, definições e siglas, descrição do processo e quais são os riscos envolvidos.

Com o POP é possível que a atividade seja realizada por qualquer pessoa que tenha acesso ao manual, com isto, caso o responsável direto pela atividade precise se ausentar por algum motivo o processo não precisará ser interrompido.

4.6 Análise de custos de materiais médicos e medicamentos.

Além da redução dos custos e despesas, para manter a saúde financeira de uma organização é necessário que se faça um estudo sobre suas fontes de receitas, buscando sempre receber um preço justo por suas atividades.

Ao longo do período de estágio foram avaliados os custos com diversos materiais e medicamentos e seus preços de custos eram comparados com as tabelas de preços pagos por convênios. Nos casos em que os preços médios de custos ultrapassavam o preço pago pelo convênio, esses valores eram lançados em uma planilha para avaliação e posterior ajuste da tabela de preços.

Os preços médios de custos eram levantados com base em dados históricos das últimas compras efetuadas dos itens em análises. O módulo de gestão de estoque do SGH permite levantar as compras de cada item realizadas em um período determinado.

As figuras a seguir mostram o relatório de extrato de itens apresentados pelo controle de estoque.

Figura 13: Extrato de itens

The screenshot shows a software window titled "Extrato de itens analítico I - [Ge304a]". It features a "Parâmetros" section with the following fields and options:

- Item:** 002996
- Grupo:** 0000
- Referências:** 00000
- Local:** 01
- Data Inicial:** 01/01/1990
- Data Final:** 31/12/2999
- Lançamentos:** Preço
- Consolidados:** Médio
- Lote:** (empty field)
- Orden:** Consolidação
- Período:** 12/2015 a 12/2015
- Visualizar:** Unidade de consumo
- Estoques inicial
- Entradas
- Saídas
- Devoluções
- Transferências
- Imprimir lote/validade
- Calcular saldo por faixa de data
- 0%** (displayed in a box)

At the bottom of the window, there are buttons for "Imprimir" and "Fechar".

Para emissão do relatório é preciso indicar o item (material) e a data inicial e final para indicar o período de compra a ser analisado.

O relatório apresenta todas as compras do material realizadas no período em análise, indicando os movimentos de entrada e saída da mercadoria, bem como o preço unitário do material.

Figura 14: Exemplo de extrato de itens analítico:

Sistema de Gestao Hospitalar - Controle de Estoque - Extrato de itens analitico										SpData-1	
HOSPITAL VAZ MONTEIRO										Pag: 1	
Locais: 1 ADMONARIFADO a 99										Processamento: Dezembro/2015 a Dezembro/2015	
Emitido em: 12/02/2016 as 17:16										Periodo: 01/01/1990 a 31/12/2999	
[Codigo]	Nome do item	[Unid.]	[Doc.]	[Data]	Entrada	Saida	Devolucao	Transfer.	[Preco Doc.]	Qtde. Estoque	Valor Total
2996	CAFE TRADICIONAL (PCT 5 KG		114	01/12/2015		5,000			9,4200	100,000	942,00
			1308	03/12/2015		5,000			9,4200	95,000	894,90
			2021	04/12/2015		15,000			9,4200	80,000	753,60
			4034	08/12/2015		5,000			9,4200	75,000	706,50
			4710	09/12/2015		5,000			9,4200	70,000	659,40
			5366	10/12/2015		5,000			9,4200	65,000	612,30
			6290	11/12/2015		10,000			9,4200	55,000	518,10
			7414	14/12/2015		5,000			9,4200	50,000	471,00
			8767	16/12/2015		5,000			9,4200	45,000	423,90
			9370	17/12/2015		5,000			9,4200	40,000	376,80
			9481	17/12/2015		5,000			9,4200	35,000	329,70
			10165	18/12/2015		10,000			9,4200	25,000	235,50
			11637	21/12/2015		5,000			9,4200	20,000	188,40
			169	23/12/2015	150,000				9,5000	170,000	1.613,40
			13055	23/12/2015		5,000			9,4900	165,000	1.565,95
			13444	24/12/2015		25,000			9,4904	140,000	1.328,69
			16080	31/12/2015		10,000			9,4910	130,000	1.233,78
Totais:		Estoque inicial:	105,000		150,000	125,000	0,000	0,000		130,000	

4.7 Atividades acessórias

Além das atividades operacionais realizadas durante o período de estágio, foram realizadas algumas pesquisas para que a redução das despesas e o aumento das receitas fossem ainda maiores.

O Hospital Vaz Monteiro consome gases medicinais para atendimento de seus pacientes, que são fornecidos por uma empresa contratada. O contrato de prestação de serviço de manutenção de equipamentos de gasoterapia e de fornecimento de gases medicinais foi analisado e foi realizado um levantamento do consumo médio de cada gás fornecido e seus respectivos cilindros locados. Observou-se que os valores pagos pelo fornecimento estavam superiores ao que

realmente estava sendo consumido. Após essa análise os preços de fornecimento e quantidade de cilindros locados foram reajustados e os valores excedentes pagos nos últimos meses foram ressarcidos ao hospital.

O HVM obtém receitas por meio do faturamento de convênios e pela cobrança por serviços prestados para cobrir seus custos, como refeições e esterilização de materiais para terceiros. Com o objetivo de ajustar as receitas ao preço de custo das operações do hospital, foram realizados alguns levantamentos.

A CME – Central de Materiais Esterilizados do HVM, além de esterilizar os materiais próprios, presta serviço de esterilização para terceiros (médicos) que usufruem da estrutura do hospital. Foi realizada uma pesquisa de preços de mercado cobrado por empresas prestadoras do serviço de esterilização e foi observado que o preço cobrado pelo hospital estava muito abaixo do preço de mercado e não estava sendo suficiente para cobrir as despesas operacionais. Foi proposto um reajuste do preço com base em uma média aritmética simples entre o preço cobrado e o preço médio do mercado.

$$\text{Preço reajustado} = \frac{\text{Preço HVM} + \text{Preço de mercado}}{2}$$

4.8 OPME – Órteses, Próteses e Materiais Especiais

Como atividade complementar ao estágio obrigatório, nos últimos dois meses de estágio foram realizadas atividades voltadas para o controle de OPME.

O setor de OPME foi criado em setembro de 2015, sendo que anteriormente os materiais de órtese e prótese eram controlados pelo setor de compras.

Os OPME's são materiais com características e variações muito específicas, com diversos tamanhos e modelos que são usados em cirurgias a depender da demanda, por este motivo ficam em consignação no Hospital e são faturados apenas após o uso.

Após a utilização do OPME, é preenchido um formulário indicando o material gasto. Este formulário é enviado ao fornecedor para que fature o material e faça a reposição de um material novo em consignação.

As notas fiscais de consignados são lançadas no sistema diretamente no módulo financeiro, uma vez que os materiais não constam em estoque pois são “comprados” apenas depois do uso.

Antes do envio das notas fiscais para o setor de custo efetuar o controle orçamentário, são anexados aos documentos fiscais os espelhos das contas dos pacientes que utilizaram o OPME indicando o material utilizado e o valor pago pelo convênio.

O gerenciamento de OPME envolve também cotação, busca de fornecedores e controle de estoque, atividade essencial para que o suprimento esteja disponível conforme a demanda.

A seguir serão apresentadas figuras ilustrativas do lançamento de notas fiscais de OPME consignados.

Figura 15: Controle Financeiro- Contas a pagar

Para o lançamento da nota fiscal é preciso indicar o código do fornecedor, número do documento, número de série e número de parcelas. A seguir são preenchidos os dados do documento fiscal, como data de emissão, lançamento e vencimento da nota. No campo “Referente” e “Observação” são lançados o nome do paciente e a data de utilização do OPME referente à nota fiscal.

Figura 16: Lançamento de GSI

Cód. Grupo	Cód. Sub.Grupo	Cód. Item	Valor

Grupo: 003 MATERIAIS
Subgrupo: 001 MATERIAIS E MEDICAMENTOS
Item: 001 CONSIGNADOS
CDC:

Valor: 102 Total do docto: 102,00

Gravar Excluir Fechar

Após o lançamento da nota fiscal no módulo financeiro é preciso indicar o GSI a que a despesa corresponde. No caso das notas fiscais de OPME o GSI correspondente é o 3-1-1, referente ao grupo Materiais, subgrupo de Materiais e Medicamentos e item Consignados.

Figura 17: Rateio do Valor do Documento por CDC

Grupo	Subgrupo	Item
MATERIAIS	MATERIAIS E MEDICAM	CONSIGNADOS

Mês: Fevereiro Ano: 2016

Valor total: 102,00 Valor rateado: 0,00

CDC	Descrição	Valor CDC	Valor
67	OPME	0,00	0,00

Gravar Echar

A figura 17: apresenta o lançamento do rateio da despesa. Para os materiais consignados de órtese, prótese e materiais especiais o valor total da nota fiscal é lançado para o setor de OPME.

5 CONCLUSÕES

O estágio obrigatório supervisionado permite ao estudante um aprendizado muito grande sobre a prática de administrar, além de possibilitar inúmeros benefícios como a oportunidade de adquirir a primeira experiência profissional.

Durante o estágio no Hospital Vaz Monteiro, ficou evidente que a profissão do administrador não permite que o profissional fique “engessado” apenas em seu departamento. A administração demanda uma visão sistêmica do todo. Ao estagiar no setor de custos, o estagiário tem contato com todos os outros setores da organização, pois todas as atividades estão interligadas.

Dentre as atividades desenvolvidas, pode-se dizer que o estágio ofereceu um contato com diversas vertentes da administração como, por exemplo, o planejamento empresarial por meio das projeções financeiras e orçamentárias, a gestão de qualidade com a elaboração dos POP's e fluxogramas, a Controladoria por meio do controle e análise de despesas e revisão de contratos.

Assim como em toda organização, a gestão hospitalar requer um cuidado especial em relação à saúde financeira da instituição. Para que o controle orçamentário no Hospital Vaz Monteiro obtivesse sucesso, foi necessário o engajamento de todos os agentes envolvidos na organização. Ao longo do estágio foi possível observar esse engajamento e o controle orçamentário atingiu proporções cada vez maiores com o passar do tempo.

Porém, apesar da significativa redução das despesas, houve também a redução na obtenção de receitas devido à atual situação econômica do país, o

que torna cada vez mais difícil que a instituição atinja bons resultados financeiros.

6 SUGESTÕES

O controle orçamentário é uma atividade relativamente nova no HVM, desta forma foram realizadas algumas alterações no processo durante o período de estágio visando seu aprimoramento. Porém, ainda se faz necessário que o controle orçamentário seja realizado via sistema gerencial para que a confiabilidade dos dados e informações atinjam patamares maiores e o processo fique mais simplificado e acessível. Com o controle orçamentário via sistema informatizado, os dados de saldos orçamentários poderão ser analisados instantaneamente conforme as despesas ocorram.

Além disto, durante o período de estágio foi possível observar a necessidade de maior comunicação entre os setores da Instituição. No setor de custos, por representar praticamente o início e o fim do fluxo operacional, é possível identificar as falhas que ocorrem ao longo dos processos e que influenciam no final deste.

É preciso que sejam realizados treinamentos com todos os setores da instituição, apontando a forma com que cada etapa do processo pode influenciar na etapa seguinte. Com o estágio foi possível identificar a falta de treinamentos e conscientização dos diversos colaboradores envolvidos na organização para que as atividades fossem realizadas com a menor incidência de erros possíveis.

Uma instituição hospitalar, apesar de enfrentar diversas dificuldades com relação a disponibilidade de recursos, deve sempre colocar em primeiro

lugar o bem estar de seus pacientes pois sua atividade principal é cuidar de vidas. Este aspecto foi observado no HVM no decorrer do estágio, assim como a busca pela melhoria contínua de seus processos e atendimento aos clientes.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

Análise do sistema de controle interno de hospitais: estudo de múltiplos casos no setor de farmácia. 2011.

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_137_869_18199.pdf>. Acesso em 15 fev.2016

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FONTINELI, C. **O que é e como fazer um fluxograma, e como aplicá-lo nas empresas.** 2014

<<http://www.administracaobrasil.com/2014/04/o-que-e-e-como-fazer-um-fluxograma-e.html>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

FELTRIN, Débora; BUESA, Natasha. **Orçamento empresarial, uma ferramenta para tomada de decisão.**2013. Disponível em:

<Http://www.facsaoorque.br/novo/publicacoes/pdf/v4-n1-2013/Debora.pdf>.

Acesso em: 18 Março. 2016.

Nova Cartilha Esclarecedora sobre a Lei do Estágio- Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília, 2010. Disponível em:

<<http://www.ecodesenvolvimento.org/noticias/ministerio-do-trabalho-lanca-nova-cartilha>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

OLIVEIRA, Priscila. **Padronizar atividades com o POP – Procedimento Operacional Padrão.**2012. Disponível em:

<<http://www.sobreadministracao.com/padronizar-atividades-com-o-pop-procedimento-operacional-padrao/>>. Acesso em 15 fev. 2016