

Gestão de custos hospitalares e seus impactos na sustentabilidade das instituições de saúde

Hospital cost management and its impacts on the sustainability of healthcare institutions

Joana Socorro Soares¹

Maria Cleia da Silva Pereira²

Maria da Conceição Pantoja Cruz³

RESUMO

A gestão de custos hospitalares constitui um importante instrumento para a sustentabilidade das instituições de saúde, especialmente diante do aumento das despesas assistenciais, da incorporação de novas tecnologias e da necessidade de manutenção da qualidade dos serviços. Este estudo teve como objetivo geral analisar os impactos da gestão de custos sobre a sustentabilidade das instituições hospitalares. Como objetivos específicos, buscou-se identificar as principais ferramentas utilizadas para o controle e a mensuração dos custos hospitalares; analisar a influência da gestão de custos sobre a eficiência e a tomada de decisões gerenciais; e discutir os efeitos do controle dos custos sobre a sustentabilidade financeira e operacional das instituições de saúde. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, realizada mediante levantamento de estudos científicos publicados entre 2020 e 2026, considerando produções relacionadas à gestão de custos, eficiência hospitalar, sustentabilidade financeira e métodos de custeio aplicados à saúde. Os resultados evidenciaram que informações precisas sobre custos favorecem a alocação racional de recursos, o planejamento financeiro e a identificação de desperdícios. Métodos como o Activity-Based Costing e o Time-Driven Activity-Based Costing demonstraram potencial para ampliar a precisão das informações e apoiar decisões relacionadas aos processos assistenciais. Verificou-se ainda que instituições que associam controle financeiro, indicadores de desempenho e planejamento estratégico apresentam melhores condições para equilibrar custos, qualidade e continuidade dos serviços. Conclui-se que a gestão de custos hospitalares representa ferramenta estratégica para a sustentabilidade institucional, contribuindo para maior eficiência, transparência, racionalização dos recursos e fortalecimento da capacidade de planejamento das organizações de saúde.

Palavras-chave: Gestão de custos. Gestão hospitalar. Sustentabilidade financeira.

¹ Graduada em Tecnologia em Gestão hospitalar, pela FAMAZ – Pós-graduada *Lato Sensu* em Gestão hospitalar, pela FAMAZ – joanasoso6@gmail.com

² Graduada em Gestão Hospitalar pela UNIBF – Pós-Graduada em Gestão pública, pela FAVENI -cleia49@hotmail.com

³ Graduada em Tecnologia em Gestão hospitalar, pela FAMAZ – Pós-graduada *Lato Sensu* em Gestão hospitalar, pela FAMAZ – conceiçãocruz669@gmail.com

ABSTRACT

Hospital cost management is a vital tool for the sustainability of healthcare institutions, particularly given rising care-related expenses, the adoption of new technologies, and the need to maintain service quality. The general objective of this study was to analyze the impact of cost management on the sustainability of hospital institutions. Specific objectives included identifying the primary tools used to control and measure hospital costs; analyzing the influence of cost management on efficiency and managerial decision-making; and discussing the effects of cost control on the financial and operational sustainability of healthcare institutions. This study is an integrative literature review based on a survey of scientific studies published between 2020 and 2026, covering topics such as cost management, hospital efficiency, financial sustainability, and healthcare-specific costing methods. The results demonstrated that accurate cost information facilitates rational resource allocation, financial planning, and the identification of waste. Methods such as Activity-Based Costing and Time-Driven Activity-Based Costing showed potential for enhancing data accuracy and supporting decisions regarding care processes. It was also found that institutions combining financial control, performance indicators, and strategic planning are better positioned to balance costs, quality, and service continuity. The study concludes that hospital cost management is a strategic tool for institutional sustainability, contributing to greater efficiency, transparency, and resource rationalization, while strengthening the planning capabilities of healthcare organizations.

Keywords: Cost management. Hospital management. Financial sustainability.

1. INTRODUÇÃO

As instituições hospitalares enfrentam um cenário marcado pelo crescimento da complexidade assistencial, pela necessidade de incorporação tecnológica e pela pressão permanente para utilização eficiente dos recursos disponíveis. Nesse contexto, a gestão de custos deixou de representar exclusivamente uma atividade contábil e passou a constituir instrumento estratégico para o planejamento e a tomada de decisões. A utilização de informações confiáveis sobre os custos dos serviços permite aos gestores compreender o consumo de recursos, identificar atividades que apresentam maior impacto financeiro e estabelecer estratégias destinadas à melhoria do desempenho institucional (Niñerola; Hernández-Lara; Sánchez-Rebull, 2021). A literatura evidencia que ferramentas de custeio podem contribuir para aproximar informações financeiras e assistenciais, favorecendo decisões mais alinhadas à geração de valor em saúde.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender de que maneira o controle dos custos pode contribuir para a sustentabilidade das instituições de saúde sem comprometer a qualidade da assistência. No contexto brasileiro, essa preocupação torna-se ainda mais significativa nos hospitais públicos, nos quais limitações relacionadas à disponibilidade de informações sobre despesas e à capacidade de planejamento podem dificultar a adequada gestão dos recursos. Pesquisa realizada com hospitais públicos brasileiros demonstrou a importância de mecanismos capazes de estimar e projetar custos para subsidiar decisões de financiamento, manutenção e investimentos institucionais (Almeida et al., 2024).

Diante dessa problemática, este estudo será desenvolvido por meio de uma revisão integrativa da literatura, considerando publicações científicas recentes relacionadas à gestão de custos hospitalares, eficiência, métodos de custeio e sustentabilidade das instituições de saúde. A realização da revisão permitirá reunir diferentes perspectivas e resultados encontrados na produção científica, possibilitando identificar estratégias utilizadas pelas organizações hospitalares e seus impactos sobre os processos administrativos e financeiros. A literatura recente demonstra crescimento do interesse por métodos de gestão de custos capazes de melhorar a utilização dos recursos e apoiar modelos de assistência orientados por valor (Etges et al., 2020).

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar os impactos da gestão de custos sobre a sustentabilidade das instituições de saúde. Como objetivos específicos, pretende-se: a) identificar as principais ferramentas e métodos utilizados para mensuração e controle dos custos hospitalares; b) analisar a influência da gestão de custos sobre a eficiência operacional e a tomada de decisões gerenciais; e c) discutir os impactos do controle dos custos sobre a sustentabilidade financeira e operacional das instituições hospitalares.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Ferramentas e métodos de gestão de custos hospitalares

A mensuração adequada dos custos hospitalares constitui uma etapa fundamental para que os gestores compreendam como os recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos são consumidos durante a prestação dos

serviços. Entre as ferramentas utilizadas encontra-se o custeio baseado em atividades (*Activity-Based Costing* – ABC), que permite relacionar os custos aos processos e atividades responsáveis pelo consumo dos recursos. A literatura aponta que o ABC e sua evolução, o Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), vêm sendo utilizados para ampliar a precisão das informações de custos no setor da saúde (Niñerola; Hernández-Lara; Sánchez-Rebull, 2021).

O TDABC apresenta particular importância por considerar o tempo empregado pelos recursos na realização das atividades assistenciais, possibilitando uma análise mais detalhada dos processos. Estudos demonstram que sua aplicação pode revelar diferenças relevantes entre custos estimados e custos efetivamente observados, proporcionando informações mais precisas para a gestão. Em procedimentos hospitalares, essa metodologia permite identificar os recursos que apresentam maior participação nos custos e os pontos dos processos que podem ser aperfeiçoados (Koolmees; Bernstein; Makhni, 2021).

No contexto brasileiro, a aplicação de métodos de custeio também vem ganhando espaço. Estudo realizado em um hospital privado demonstrou que o TDABC possibilitou identificar os custos envolvidos em procedimentos de endoscopia e comparar os valores apurados com os respectivos reembolsos, fornecendo informações importantes para avaliação da rentabilidade dos serviços (Dossin et al., 2022). Dessa maneira, ferramentas de custeio podem contribuir não somente para o conhecimento dos gastos, mas também para a análise econômica dos serviços ofertados pelas instituições hospitalares.

2.2 Gestão de custos, eficiência e tomada de decisão

A gestão de custos está diretamente relacionada à eficiência hospitalar, pois permite aos gestores identificar onde e como os recursos são utilizados. A disponibilidade de informações detalhadas possibilita avaliar processos, comparar desempenhos e identificar oportunidades de redução de desperdícios. Revisão sistemática e metanálise publicada em 2024 identificou estratégias associadas à melhoria da eficiência e à redução de custos hospitalares sem necessariamente comprometer a qualidade da assistência, reforçando a importância da integração entre gestão financeira e desempenho assistencial (Almehwari et al., 2024).

A utilização de indicadores de desempenho também contribui para transformar informações financeiras em instrumentos de planejamento. Indicadores relacionados à produtividade, utilização de recursos, desempenho operacional e cadeia de suprimentos permitem aos gestores acompanhar resultados e identificar áreas que demandam intervenção. Uma revisão sistemática sobre indicadores de desempenho da cadeia de suprimentos hospitalar destacou que a mensuração do desempenho é fundamental para melhorar a eficiência operacional e apoiar resultados organizacionais e assistenciais (Fallahnezhad; Langarizadeh; Vahabzadeh, 2024).

No âmbito das instituições públicas brasileiras, a gestão de custos também está relacionada à qualidade das informações utilizadas nas decisões administrativas. Pesquisa realizada em um hospital público do Sistema Único de Saúde demonstrou que a contabilidade de custos possui relevância para a gestão estratégica, uma vez que as informações produzidas podem subsidiar decisões relacionadas ao funcionamento e à utilização dos recursos institucionais (Pereira et al., 2023). Dessa forma, a gestão de custos contribui para aproximar o planejamento financeiro das necessidades concretas dos serviços hospitalares.

2.3 Gestão de custos e sustentabilidade das instituições de saúde

A sustentabilidade hospitalar depende da capacidade institucional de manter a oferta de serviços ao longo do tempo, conciliando equilíbrio financeiro, eficiência operacional e qualidade assistencial. Nesse sentido, a gestão de custos constitui um dos elementos necessários para que as organizações identifiquem desequilíbrios financeiros e adotem medidas de planejamento antes que eles comprometam a continuidade dos serviços. Estudos sobre sustentabilidade financeira hospitalar destacam que a capacidade de mobilizar recursos e desenvolver competências organizacionais influencia diretamente a sustentabilidade das instituições (Lee; Han; Lee, 2023).

A sustentabilidade também envolve a utilização racional dos recursos e a consideração dos impactos ambientais decorrentes das atividades hospitalares. Pesquisa realizada em hospitais privados brasileiros demonstrou a relevância da gestão dos custos ambientais para a compreensão dos gastos relacionados às questões ambientais, indicando que a gestão hospitalar pode incorporar essas informações ao processo decisório e ao planejamento institucional (Silva et al.,

2021). Assim, o conceito de sustentabilidade ultrapassa a dimensão exclusivamente financeira e incorpora aspectos econômicos, ambientais e organizacionais.

A literatura internacional recente reforça que a gestão de custos deve estar associada a estratégias mais amplas de planejamento e transformação organizacional. A revisão internacional identificou a predominância de ferramentas como ABC, TDABC e benchmarking nas pesquisas sobre gestão de custos em saúde, destacando também a necessidade de integração entre controle financeiro, melhoria de processos e inovação tecnológica. Esse cenário demonstra que a sustentabilidade das instituições depende de uma abordagem sistêmica, na qual os custos sejam analisados em conjunto com qualidade, produtividade e resultados assistenciais (Barbosa et al., 2026).

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, abordagem que permite reunir e sintetizar conhecimentos provenientes de diferentes estudos sobre determinado fenômeno, possibilitando uma visão abrangente da produção científica disponível. A escolha desse método justifica-se pela necessidade de integrar evidências relacionadas à gestão de custos hospitalares, suas ferramentas, seus impactos sobre a eficiência e sua relação com a sustentabilidade institucional. A revisão integrativa possibilita identificar diferentes perspectivas e resultados, contribuindo para a compreensão ampliada do objeto investigado.

A pesquisa será realizada mediante levantamento bibliográfico de publicações científicas relacionadas ao tema, considerando estudos publicados entre 2020 e 2026, de modo a priorizar evidências recentes. Serão consultadas bases de dados científicas e bibliotecas digitais, utilizando descritores relacionados a gestão de custos, custos hospitalares, gestão hospitalar, eficiência hospitalar e sustentabilidade financeira em saúde. A estratégia de busca será estruturada mediante combinação dos descritores por operadores booleanos, especialmente AND e OR.

Serão considerados como critérios de inclusão artigos científicos publicados no período estabelecido, disponíveis integralmente, relacionados diretamente à gestão de custos em instituições de saúde e que apresentem resultados ou discussões pertinentes aos objetivos da pesquisa. Serão excluídos trabalhos duplicados,

estudos sem relação direta com a temática, documentos sem acesso ao texto completo, trabalhos acadêmicos não publicados como artigos científicos e estudos que abordem exclusivamente custos farmacêuticos ou despesas individuais sem relação com a gestão institucional.

Após a identificação e seleção dos estudos, as informações relevantes serão organizadas de acordo com os objetivos específicos, considerando autores, ano de publicação, país, método empregado, ferramenta de gestão de custos analisada, principais resultados e conclusões. Posteriormente, será realizada análise temática e comparativa dos achados, buscando identificar convergências e divergências entre os autores. A utilização de metodologias estruturadas para análise de custos é particularmente relevante porque diferentes sistemas de custeio podem produzir informações distintas para a tomada de decisão (Etges et al., 2020).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Ferramentas de mensuração e controle dos custos hospitalares

Os estudos analisados indicam que a adoção de métodos de custeio mais precisos constitui importante estratégia para o aprimoramento da gestão hospitalar. Niñerola, Hernández-Lara e Sánchez-Rebull (2021) identificaram crescimento da utilização do ABC e do TDABC na área da saúde, destacando diferenças na aplicação das metodologias e maior expansão do TDABC em contextos hospitalares. Esse resultado demonstra que a evolução dos sistemas de custeio acompanha a necessidade de produzir informações mais detalhadas sobre os processos assistenciais.

Esse resultado é complementado por Jiang et al. (2022), que analisaram um sistema de gestão baseado no TDABC aplicado a hospitais públicos e destacaram seu potencial para melhorar a precisão das informações relacionadas aos custos e à eficiência dos processos. Enquanto Niñerola, Hernández-Lara e Sánchez-Rebull enfatizam a evolução e a expansão das metodologias, Jiang et al. evidenciam sua aplicação prática na gestão hospitalar, indicando que a informação sobre custos pode ser utilizada para aperfeiçoar a organização do trabalho.

No contexto brasileiro, Dossin et al. (2022) demonstraram que a aplicação do TDABC em um departamento de endoscopia permitiu identificar os custos dos

procedimentos e compará-los aos valores de reembolso. O resultado reforça a discussão apresentada pelos estudos internacionais, demonstrando que o método pode produzir informações úteis para avaliar a sustentabilidade econômica de serviços específicos dentro do hospital. Assim, diferentes evidências convergem quanto à importância de sistemas capazes de relacionar recursos, tempo, atividades e resultados financeiros.

4.2 Gestão de custos e eficiência operacional

A relação entre controle de custos e eficiência foi evidenciada de maneira significativa na literatura analisada. Almehwari et al. (2024), em revisão sistemática e metanálise, identificaram estratégias destinadas à melhoria da eficiência hospitalar e à redução de custos, destacando que intervenções de gestão podem contribuir para resultados econômicos positivos sem necessariamente produzir efeitos negativos sobre a assistência. Esse achado reforça a necessidade de superar a concepção de que redução de custos significa simplesmente diminuir despesas.

A discussão também encontra respaldo em Berthelot et al. (2022), que demonstraram que a utilização de tempos estimados pelos profissionais pode gerar diferenças importantes em relação aos custos calculados a partir da mensuração objetiva das atividades. Os autores defendem a utilização de medidas objetivas para aprimorar a precisão do TDABC. Esse resultado complementa Almehwari et al. ao demonstrar que eficiência depende não apenas da redução dos custos, mas também da qualidade das informações utilizadas para identificá-los.

Pereira et al. (2023), ao analisarem a gestão de custos em um hospital público brasileiro, reforçaram a importância das informações produzidas pela contabilidade de custos para subsidiar decisões gerenciais. Diferentemente dos estudos internacionais concentrados na aplicação de métodos específicos, os autores evidenciaram a relevância da informação contábil dentro da realidade de uma instituição pública brasileira. Em conjunto, os estudos indicam que eficiência depende da capacidade de transformar dados financeiros em informações úteis ao planejamento e à tomada de decisão.

4.3 Gestão de custos e sustentabilidade institucional

A sustentabilidade financeira representa uma dimensão essencial para a continuidade das instituições hospitalares. Lee, Han e Lee (2023) demonstraram que fatores organizacionais e capacidades institucionais podem influenciar a sustentabilidade financeira dos hospitais, indicando que o equilíbrio econômico não depende exclusivamente do controle das despesas. Os resultados apontam para a necessidade de considerar também a capacidade das instituições de desenvolver recursos e competências que sustentem suas atividades ao longo do tempo.

Almeida et al. (2024) ampliam essa discussão ao demonstrarem a importância de estimar e planejar os custos dos hospitais públicos brasileiros. Os autores desenvolveram uma abordagem de simulação e otimização aplicada a uma rede de 17 hospitais, demonstrando que a projeção de custos pode auxiliar decisões relacionadas ao orçamento, manutenção e investimentos. Dessa maneira, enquanto Lee, Han e Lee enfatizam os determinantes organizacionais da sustentabilidade, Almeida et al. demonstram como ferramentas de planejamento de custos podem contribuir concretamente para decisões financeiras institucionais.

Por sua vez, a revisão de Barbosa et al. (2026) evidencia que a gestão de custos em saúde vem incorporando diferentes ferramentas, como ABC, TDABC, benchmarking, melhoria contínua e tecnologias digitais. Os autores identificam que ainda existem obstáculos relacionados à resistência institucional, padronização limitada e integração insuficiente entre diferentes áreas. Esses achados demonstram que a sustentabilidade hospitalar exige uma abordagem integrada, na qual informações financeiras sejam articuladas à gestão de processos, inovação, qualidade e planejamento estratégico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu analisar a importância da gestão de custos hospitalares para a sustentabilidade das instituições de saúde, demonstrando que o conhecimento adequado dos gastos constitui elemento fundamental para o planejamento, controle e tomada de decisões. A análise da literatura evidenciou que os custos devem ser compreendidos de maneira integrada aos processos assistenciais e administrativos, possibilitando que os gestores identifiquem oportunidades de melhoria e utilização mais racional dos recursos.

Os resultados demonstraram que ferramentas como o ABC, TDABC, indicadores de desempenho, sistemas de informação e mecanismos de planejamento financeiro podem contribuir para maior precisão na mensuração dos custos. A utilização dessas ferramentas possibilita compreender o consumo de recursos, identificar atividades de maior impacto financeiro e apoiar decisões relacionadas à manutenção, reorganização e expansão dos serviços hospitalares.

Também foi possível observar que a sustentabilidade institucional não depende exclusivamente da redução das despesas. É necessário estabelecer equilíbrio entre controle financeiro, eficiência operacional, qualidade assistencial, capacidade de investimento e continuidade dos serviços. Dessa forma, estratégias de gestão de custos devem ser utilizadas como instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento institucional, evitando medidas de redução indiscriminada que possam comprometer a qualidade do atendimento.

Conclui-se que o objetivo geral e os objetivos específicos propostos foram alcançados, uma vez que foi possível identificar ferramentas de gestão de custos, analisar sua influência sobre a eficiência e a tomada de decisões e discutir seus impactos sobre a sustentabilidade das instituições de saúde. A gestão de custos, quando associada ao planejamento estratégico e à análise permanente dos processos, constitui importante instrumento para fortalecer a sustentabilidade financeira e operacional dos hospitais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. M. A. et al. Estimating and planning hospital costs of public hospitals in Brazil. *The International Journal of Health Planning and Management*, v. 39, 2024. DOI: 10.1002/hpm.3840.

ALMEHWARI, S. A.; ALMALKI, I. S.; ABUMILHA, B. A.; ALTHARWI, B. H. Improving hospital efficiency and cost management: a systematic review and meta-analysis. *Cureus*, v. 16, n. 10, e71721, 2024. DOI: 10.7759/cureus.71721.

BARBOSA, S. N.; SILVA, A. C. F.; MALDONADO, I.; GASPAR, P. Cost management in healthcare: a PRISMA-based systematic review of international research. *Administrative Sciences*, v. 16, n. 1, 46, 2026.

BERTHELOT, S. et al. Adaptation of time-driven activity-based costing to the evaluation of the efficiency of ambulatory care provided in the emergency department. *JACEP Open*, v. 3, n. 4, e12778, 2022. DOI: 10.1002/emp2.12778.

DOSSIN, A.; AGUIAR, G.; GOULART, L. F.; BAZZANELO, J.; ETGES, A. P. Custeio baseado em atividade e tempo (TDABC) em um departamento de endoscopia de um hospital privado. *Jornal Brasileiro de Economia da Saúde*, v. 14, p. 197-210, 2022. DOI: 10.21115/JBES.v14.Supl2.p197-210.

ETGES, A. P. B. S.; RUSCHEL, K. B.; POLANCZYK, C. A.; URMAN, R. D. Advances in value-based healthcare by the application of time-driven activity-based costing for inpatient management: a systematic review. *Value in Health*, v. 23, n. 6, p. 812-823, 2020. DOI: 10.1016/j.jval.2020.02.004.

FALLAHNEZHAD, M.; LANGARIZADEH, M.; VAHABZADEH, A. Key performance indicators of hospital supply chain: a systematic review. *BMC Health Services Research*, v. 24, 1610, 2024.

JIANG, Q.; ZHU, X.; CHEN, L.; ZHAO, Z.; CHEN, Y. Research on time-driven activity-based management system of public hospitals. *Frontiers in Public Health*, v. 9, 763829, 2022. DOI: 10.3389/fpubh.2021.763829.

KOOLMEES, D.; BERNSTEIN, D. N.; MAKHNI, E. C. et al. Time-driven activity-based costing provides a lower and more accurate assessment of costs in the field of orthopaedic surgery compared with traditional accounting methods. *Arthroscopy*, v. 37, n. 5, p. 1620-1627, 2021. DOI: 10.1016/j.arthro.2020.11.028.

LEE, H.; HAN, A.; LEE, K. Financial sustainability of hospitals and equity in healthcare access: using the social resource-based view. *Public Performance & Management Review*, v. 46, n. 6, p. 1442-1468, 2023. DOI: 10.1080/15309576.2023.2227160.

NIÑEROLA, A.; HERNÁNDEZ-LARA, A. B.; SÁNCHEZ-REBULL, M. V. Improving healthcare performance through Activity-Based Costing and Time-Driven Activity-Based Costing. *International Journal of Health Planning and Management*, v. 36, n. 6, p. 2079-2093, 2021. DOI: 10.1002/hpm.3304.

PEREIRA, E. L.; SOUZA, P. C.; MELO, S. B. X.; RIBEIRO, M. A. Gestão de custos hospitalares: o caso de um hospital público do SUS do estado de Mato Grosso. *Revista de Administração em Saúde*, v. 23, n. 90, e342, 2023. DOI: 10.23973/ras.90.342.

SANTOS, B. D.; GUSE, J. C.; VALLE, C. D.; DORR, A. C.; HEDLUND, P. R. As práticas da contabilidade gerencial aplicadas no setor hospitalar. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.14218975.

SILVA, B. N.; ABBAS, K.; CRUBELLATE, J. M. Lógicas institucionais na mensuração e gestão de custos em hospitais acreditados. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 24, n. 3, 2021. DOI: 10.51341/1984-3925_2021v24n3a6.

SILVA, G. et al. Gestão de custos ambientais em hospitais privados brasileiros. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 32, n. 1, p. 41-70, 2021.