

Implantação de Sistemas de Custos Em Organizações de Saúde: Uma Revisão Integrativa de Desafios e Práticas

Implementation Of Cost Systems In Healthcare Organizations: An Integrative Review Of Challenges And Practices

Implementación De Sistemas De Costos En Organizaciones De Salud: Una Revisión Integradora De Desafíos Y Prácticas

RESUMO

Objetivo: Este estudo tem como objetivo analisar a produção bibliográfica sobre a implantação de sistemas de custos em organizações de saúde. **Método:** Realizou-se uma revisão integrativa da literatura, com base na metodologia de Cooper (1982), envolvendo a análise de estudos identificados na Biblioteca Virtual em Saúde. Após critérios de seleção, três artigos foram aprofundados por sua aderência ao objetivo da pesquisa. **Resultados:** Os estudos analisados identificaram barreiras estruturais, culturais e operacionais que comprometem a eficácia da gestão de custos. Em hospitais públicos, a falta de treinamento e integração entre setores foi recorrente, enquanto organizações privadas enfrentaram limitações de recursos e resistências culturais. **Conclusão:** A adaptação de metodologias de custo aos contextos específicos das organizações de saúde é essencial para superar os desafios relatados. Estratégias de capacitação, planejamento colaborativo e padronização são fatores críticos para o sucesso na implantação de sistemas de custos em saúde.

DESCRITORES: Gestão de Custos, Implantação de custos, Organizações de Saúde, Revisão Integrativa.

ABSTRACT

Objective: This study aims to analyze the bibliographic production on the implementation of cost systems in health organizations. **Method:** An integrative review of the literature was carried out, based on Cooper's methodology (1982), involving the analysis of studies identified in the Virtual Health Library. After selection criteria, three articles were further analyzed for their adherence to the research objective. **Results:** The studies analyzed identified structural, cultural and operational barriers that compromise the effectiveness of cost management. In public hospitals, the lack of training and integration between sectors was recurrent, while private organizations faced resource limitations and cultural resistance. **Conclusion:** Adapting cost methodologies to the specific contexts of health organizations is essential to overcome the reported challenges. Training strategies, collaborative planning and standardization are critical factors for the success in the implementation of cost systems in health.

DESCRIPTORS: Cost Management, Cost Implementation, Health Organizations, Integrative Review.

RESUMEN

Objetivo: Este estudio tiene como objetivo analizar la producción bibliográfica sobre la implementación de sistemas de costos en organizaciones de salud. **Método:** Se realizó una revisión integrativa de la literatura, basada en la metodología de Cooper (1982), que incluyó el análisis de estudios identificados en la Biblioteca Virtual en Salud. Después de aplicar criterios de selección, se profundizó en tres artículos debido a su relevancia con el objetivo de la investigación. **Resultados:** Los estudios analizados identificaron barreras estructurales, culturales y operacionales que afectan la eficacia de la gestión de costos. En hospitales públicos, la falta de capacitación e integración entre los sectores fue recurrente, mientras que las organizaciones privadas enfrentaron limitaciones de recursos y resistencias culturales. **Conclusión:** La adaptación de metodologías de costos a los contextos específicos de las organizaciones de salud es esencial para superar los desafíos mencionados. Las estrategias de capacitación, planificación colaborativa y estandarización son factores críticos para el éxito en la implementación de sistemas de costos en salud.

DESCRIPTORES: Gestión de Costos, Implementación de costos, Organizaciones de Salud, Revisión Integrativa.

RECEBIDO EM: 10/01/2025 **APROVADO EM:** 21/01/2025

Como citar este artigo: Alemão MM, Cursino AMC. Implantação De Sistemas De Custos Em Organizações De Saúde: Uma Revisão Integrativa de Desafios E Práticas. Saúde Coletiva (Edição Brasileira) [Internet]. 2025 [acesso ano mês dia];15(92):14076-14082. Disponível em: DOI: 10.36489/saudecoletiva.2025v15i92p14076-14082

**Márcia Mascarenhas Alemão**

Doutora em Administração e em Controladoria e Contabilidade
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0799-8446>

**Adélia Marina de Campos Cursino**

Doutora em Administração - CEPEAD/UFMG
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2550-9722>

INTRODUÇÃO

O setor saúde é definido como um complexo médico-industrial, que envolve a articulação entre a assistência médica, redes de formação profissional (escolas, universidades), indústria farmacêutica, indústria produtora de equipamentos médicos e instrumentos diagnósticos⁽²⁾. Também pode ser entendido como importante espaço de inovação e acumulação de capital, gerador de oportunidades de investimentos, renda e emprego, sendo essencial no desenvolvimento econômico dos países e no Brasil não é diferente^(3,4).

Cordeiro⁽²⁾ define o setor saúde como um complexo médico-industrial, numa articulação que envolve assistência médica, redes de formação profissional (escolas, universidades), indústria farmacêutica, indústria produtora de equipamentos médicos e instrumentos diagnósticos. Representa um componente importante de um sistema nacional de inovação, dada a especificidade da atenção médica como atividade econômica⁽³⁾. Para Gadelha⁽⁴⁾, tanto nos espaços privados quanto nos públicos, o complexo político e institucional do setor saúde constitui, simultaneamente, um espaço importante de inovação e de acumulação de capital, gerador de oportunidades de investimento, renda e emprego, ou seja, um locus essencial de desenvolvimento econômico, onde é fundamental a presença do Estado e da sociedade, de forma a buscar a redução das forças de geração de assimetrias e desigualdades provenientes de operações empresariais e de mercado. O autor também aborda a necessidade de repensar o papel do Estado e das políticas públicas nesse novo contexto econômico, tecnológico e político do setor, com a intenção de delimitar o complexo industrial da saúde. Essa delimitação representa

uma percepção da área como um conjunto interligado de produção de bens e serviços em saúde, que se movem no contexto da dinâmica capitalista.

Além disso, a mudança no perfil demográfico da população (redução da taxa de natalidade, envelhecimento da população e aumento da expectativa de vida) exige ampliação das ações voltadas para a idade adulta e para a terceira idade que, sabidamente, utilizam mais os serviços de saúde e, conseqüentemente, geram maiores custos⁽⁵⁾.

Adiciona-se as mudanças no perfil epidemiológico, que vêm demandando novos tipos de tratamentos, equipamentos, tecnologias, intervenções que demandam ampliação de investimentos. Observa-se o desenvolvimento da telemedicina, que amplia o alcance do conhecimento; medicina genética, turismo em saúde, que proporciona uma dimensão global para o⁽⁵⁾. Com a evolução demográfica, aumento das expectativas de vida e avanços tecnológicos, as organizações de saúde enfrentam desafios significativos relacionados ao controle e alocação eficaz de recursos setor⁽⁵⁾.

Todo este contexto de mudanças exige uma adequação por parte dos serviços de saúde de forma a permitir atender às novas demandas instaladas e acompanhar a transformação do modelo de atenção à saúde. O modelo de atenção à saúde, inicialmente, estava focado na doença e na prestação dos serviços médicos. A nova realidade, atualmente, exige a adoção do novo modelo de atenção à saúde, que tenha como foco o paciente e o cuidado multidisciplinar, que exigem novas formas de prestação de serviços⁽⁶⁾.

Neste contexto de mudança, a sobrevivência e a sustentabilidade dos serviços de saúde exigem conhecimento de uma gestão estratégica, sistematizada e integrada pelos

gestores de forma a possibilitar a definição de caminhos a serem seguidos pela instituição, avaliando o que deve ou não ser feito, diante da complexidade do setor. Este novo modelo de gestão exige que os gestores da saúde compreendam o contexto das condições de mercado sob as quais operam, obtendo informações sobre o que acontece ao seu redor: demanda, concorrência e regulação⁽⁷⁾ combinado com a complexidade da organização de forma a garantir a sustentabilidade e os retornos esperados, a partir do entendimento das oportunidades e riscos do seu setor de negócios. Para isto, torna-se fundamental conhecer os custos dos produtos e serviços.

A alocação de custos fornece informações necessárias para as decisões estratégicas e operacionais⁽⁸⁾. O uso de um sistema de custos em detrimento de outro em uma organização está diretamente relacionada a uma série de elementos, dentre eles a estratégia corporativa a ser seguida. Conforme apresentado por Bornia⁽⁹⁾, corroborando a proposta de Brignall⁽¹⁰⁾, um sistema de custos primeiramente deve definir qual a informação é importante (o que deve ser medido) para depois decidir como medi-la, o que demanda necessariamente e implicitamente alinhamento com a estratégia da organização.

MÉTODO

Trata-se de uma Revisão Integrativa (RI), abrangendo a análise de pesquisas relacionados ao objetivo do estudo. Buscou-se conexões entre pesquisas com o objetivo de alcançar conclusões mais abrangentes sobre um fenômeno específico, seguindo as cinco etapas definidas por Cooper⁽¹⁾ para a RI: formulação do problema, coleta de dados, avaliação dos dados, análise e

interpretação dos dados, e apresentação dos resultados.

A partir da pergunta de pesquisa, a busca dos estudos foi realizada na base de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS).

A busca através da expressão “(ti:(custos)) AND (ti:(implantação))”, realizada em janeiro de 2025, retornou 20 trabalhos. Dentre esses havia dois trabalhos duplicados^(16 e 14). Um item era um livro⁽²⁰⁾ sobre custos

e um artigo não foi localizado para leitura⁽¹⁹⁾. Após as primeiras exclusões sobraram 16 artigos.

O Quadro 1 está representado o resultado completo da busca realizada.

Quadro 1 - Número, Autor/Ano, Objetivo, Resultados

Nº	Título	Objetivo	Resultados
1	<i>Implantação da gestão de custos hospitalares: estudo dos desafios enfrentados e das estratégias implementadas pelo ministério da saúde, pela secretaria de estado da saúde e pelos hospitais vinculados ao projeto OtimizaSUS⁽¹⁴⁾</i>	<i>O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar o processo de implantação do sistema de gestão de custos hospitalares vinculados ao Projeto OtimizaSUS.</i>	<i>Apesar de todos os atores envolvidos compreenderem a importância da implantação da gestão de custos nas unidades hospitalares, ela foi identificada como deficiente, prejudicando a melhoria da saúde pública e dos serviços oferecidos à população. O estudo ressaltou a necessidade de investir na mensuração de custos para embasar decisões estratégicas e elevar a qualidade dos serviços de saúde.</i>
2	<i>Custos de implantação do serviço de triagem de enfermagem por telefone⁽¹⁵⁾</i>	<i>Avaliar se a implementação do programa reduziu os custos gerais do sistema público de saúde.</i>	<i>Os resultados mostram que os custos do programa superaram os custos evitados em quase BRL 2,5 milhões no período.</i>
3	<i>Estudo dos desafios e limitações para a implantação da Gestão de Custos em um hospital privado de médio porte do Sul de Minas Gerais: projeto de Intervenção⁽¹⁶⁾</i>	<i>O objetivo foi o de identificar os desafios e limitações na implantação da gestão de custos em um hospital privado de médio porte.</i>	<i>Na instituição objeto de estudo foram encontradas 10 das 13 dificuldades, sendo elas controle de gestão superficial, escassez de recursos e grande volume de atividades.</i>
4	<i>Implantação de tecnologias para prevenção de erros de medicação em hospital de alta complexidade: análise de custos e resultados⁽¹⁷⁾</i>	<i>Calcular o custo e avaliar os resultados da implantação de tecnologias que podem prevenir o erro de medicação.</i>	<i>Para prevenção do erro de medicação, foram identificadas 13 tecnologias. O custo médio/ano dessas tecnologias na etapa de prescrição foi R\$ 3.251.757,00; na dispensação, R\$ 2.979.397,10; e na administração, R\$ 4.028.351,00. O indicador de incidência de erro de medicação apresentou queda de 97,5%, de forma gradual entre 2007 a 2015, variando de 2,4% a 0,06%.</i>
5	<i>Estimativa de custos diretos para a implantação e efetivação da vacinação contra o HPV no Estado do Amazonas⁽¹⁸⁾</i>	<i>Estimar dos custos envolvidos nas campanhas realizadas entre os anos de 2013 a 2014.</i>	<i>A realização de campanhas de vacinação no Amazonas é muito onerosa e deve-se considerar a complexidade e dinamicidade da territorialidade do Estado e os recursos humanos.</i>
6	<i>Implantação de centro de custos como ferramenta gerencial na XI gerência regional de saúde⁽¹⁹⁾</i>	<i>O objetivo deste trabalho foi implantar a gestão de custos e demonstrar a sua importância para a tomada de decisão em uma unidade administrativa da Secretaria Estadual de Saúde do Estado de Pernambuco.</i>	<i>A implantação de centro de custos nos órgãos/instituições visa à otimização dos recursos sem comprometer a funcionalidade e qualidade dos serviços oferecidos, e por isso deve ser um objetivo na instituição.</i>
7	<i>Custos da implantação de um protocolo de prevenção de úlceras por pressão em um hospital universitário⁽²⁰⁾</i>	<i>Calcular os custos diretos da implantação de um protocolo de prevenção de úlceras por pressão (UPs) em um hospital universitário.</i>	<i>Os custos totalizaram US\$ 60,857.38 (100%), sendo US\$ 38,297.64 (62,93%) relativos a mão de obra direta de enfermeiros, técnicos/auxiliares de enfermagem e secretaria, e US\$ 22,559.74 (37,07%) referentes a aquisição de produtos, acessórios e equipamentos.</i>

8	<i>Implantação de nova tecnologia para otimização do atendimento em ambulatório de queimados, sem adição de custos</i> ⁽²¹⁾	<i>Analisar o custo, efetividade e segurança dos curativos de prata nanocristalina e da sulfadiazina de prata 1% no tratamento ambulatorial de pacientes queimados.</i>	<i>Os resultados obtidos esclarecerem que há diferenças entre os curativos à base de prata e o curativo à base de prata nanocristalina é custo efetivo, proporcionando economia substancial à instituição.</i>
9	<i>Desempenho operacional e custos da operação de subsolagem em área de implantação de eucalipto</i> ⁽²²⁾	<i>Avaliar o desempenho operacional e econômico do trator agrícola na operação de subsolagem em função da declividade.</i>	<i>Dentro das classes de declividade avaliadas, foi comprovado que com o aumento do percentual de inclinação do relevo, menor é o desempenho operacional e maior o custo de produção.</i>
10	<i>Observatório de custos em saúde: a implantação do sistema de gerenciamento dos custos hospitalares e o uso da meta-informação custo</i> ⁽²³⁾	<i>Apresenta os resultados da construção de uma base de conhecimento a partir da gestão de custos na Fundação Hospitalar de Minas Gerais (FHEMIG).</i>	<i>Pode-se concluir que a criação do Observatório de Custos em Saúde e a utilização da meta-informação custos podem constituir ainda como subsídio estratégico na definição de políticas públicas de saúde e marcos regulatórios do setor.</i>
11	<i>Implantação de um sistema de custos hospitalares como instrumento de gestão participativa</i>	<i>O presente projeto de intervenção em serviço propõe a implantação de um sistema de custos hospitalares como instrumento para potencializar a gestão participativa na Fundação Hospital Centenário de São Leopoldo.</i>	<i>Os resultados, portanto, devem se expressar no conhecimento e compreensão conjunto dos custos, sua permanente readequação concatenada com a manutenção e/ou ampliação da qualidade no atendimento aos usuários.</i>
12	(24)	<i>Apresentar o custo de implantação da Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) em uma indústria de ingredientes alimentares.</i>	<i>O custo de implantação representou cerca de 0,46 por cento do faturamento anual da empresa. O sistema é apresentado como uma abordagem sistemática e pró-ativa de controle de perigos químicos, físicos e microbiológicos direcionados a toda cadeia produtiva.</i>
13	<i>Implantação de solução informatizada para a obtenção de informações e monitoramento em tempo real dos custos e resultados da atenção ao paciente oncológico</i> ⁽²⁵⁾	<i>Desenhar um sistema informatizado capaz de agregar dados clínicos, procedimentos utilizados e custos associados ao tratamento de pacientes com câncer, com vistas a subsidiar a gestão da atenção oncológica.</i>	<i>Todos os dados a serem integrados deverão estar armazenados em bancos de dados eletrônicos para a disponibilização em tempo real das informações. Para a consideração dos custos de atenção será utilizado o método de análise de custo baseado em atividade, que provê um processo técnico de rastreamento de custos associados às atividades desenvolvidas. O programa de custos deverá ser construído em módulos capazes de dar conta de diferentes níveis de complexidade, vislumbrando o uso em instalações hospitalares de qualquer porte.</i>
14	<i>Implantação de solução informatizada para a obtenção de informações e monitoramento em tempo real dos custos e resultados da atenção ao paciente oncológico</i> ⁽²⁵⁾	<i>duplicidade</i>	<i>duplicidade</i>
15	<i>Custos para implantação e operação de serviço de saúde bucal na perspectiva do serviço e da sociedade</i> ⁽²⁶⁾	<i>O objetivo do estudo foi avaliar custos de implantação e manutenção da assistência odontológica no setor público.</i>	<i>Devido ao alto custo, intervenções preventivo-promocionais realizadas no ambiente clínico não deveriam ser recomendadas, devendo ser substituídas por ações populacionais amplas e de menor custo, uma vez que valores consideráveis necessitam ser desembolsados pela população de baixa renda para participar de programas públicos gratuitos.</i>

Revisão Integrativa

Alemão MM, Cursino AMC

Implantação De Sistemas De Custos Em Organizações De Saúde: Uma Revisão Integrativa de Desafios E Práticas

16	<i>Custos para implantação e operação de serviço de saúde bucal na perspectiva do serviço e da sociedade</i> ⁽²⁶⁾	<i>duplicidade</i>	<i>duplicidade</i>
17	<i>Tratamento de água para abastecimento público por ultrafiltração: avaliação comparativa através dos custos diretos de implantação e operação com os sistemas convencional e convencional com carvão ativado</i> ⁽²⁷⁾	<i>Apresentar uma avaliação comparativa preliminar entre os sistemas de tratamento de água por ultrafiltração, convencional e convencional com carvão ativado, com base nos custos diretos de implantação e operação, utilizando-se os resultados obtidos em uma unidade piloto de ultrafiltração, instalada junto à captação de água no Reservatório Guarapiranga.</i>	<i>Estes resultados mostram o potencial de processos de separação por membranas no tratamento de água para abastecimento público.</i>
18	<i>Avaliação dos custos para a implantação de um serviço de mamografia</i> ⁽²⁸⁾	<i>Analisar os custos para a implantação de um serviço de mamografia de pequeno porte.</i>	<i>Como consequência das análises realizadas, foi formulada uma relação entre as variáveis receita, custo e retorno que permitisse aos serviços de mamografia de pequeno porte o equilíbrio das contas, a remuneração dos recursos investidos e o lucro.</i>
19	<i>Repercussão da implantação do ISO 9002 em laboratório clínico na participação do mercado e nos custos com pessoal</i> ⁽²⁹⁾	<i>não localizado</i>	<i>não localizado</i>
20	<i>Custos: planejamento, implantação e controle: livro de exercícios</i> ⁽³⁰⁾	<i>livro</i>	<i>livro</i>

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelas autoras

Primeiramente foi realizada a leitura dos resumos, na sequência os artigos foram integralmente lidos. Após a leitura total dos artigos, apenas os artigos 1, 3 e 6 estavam de acordo com os objetivos da pesquisa, ou seja, dos 16 apenas 3 estavam em consonância com o tema pesquisado.

DISCUSSÃO

A discussão sobre a implantação de sistemas de custos em organizações de saúde, a partir dos três artigos selecionados, permite compreender as especificidades e desafios desse processo em diferentes contextos institucionais. Cada estudo analisado traz contribuições únicas para a compreensão do fenômeno e revela soluções e dificuldades que podem ser extrapoladas para outras organizações de saúde.

O estudo de Gallo ⁽¹⁴⁾ destaca as barreiras enfrentadas para a implementação de sistemas de gestão de custos em hospitais vinculados ao SUS, evidenciando a fragmentação da comunicação e a falta de treinamento especializado. Apesar do reconhecimento da importância do controle de custos para subsidiar decisões estratégicas, a deficiência na mensuração comprometeu a

eficácia do projeto.

A discussão pode enfatizar como a integração entre os diversos níveis de gestão e o investimento em capacitação de pessoal são fatores críticos para o sucesso na implantação de sistemas de custos. Além disso, destaca-se a relevância de padrões mínimos de mensuração e comunicação entre as instituições envolvidas, o que ainda representa um desafio para o sistema público de saúde brasileiro.

No contexto de um hospital privado de médio porte, o trabalho de Bitencourt (2020) destaca que os desafios relatados incluem infraestrutura limitada e resistência cultural ao uso de sistemas de custos. Foram identificadas 10 dificuldades principais, como o controle superficial de gestão, escassez de recursos e grande volume de atividades acumuladas.

Esse estudo reforça a necessidade de soluções simplificadas e ajustadas à realidade das organizações menores, com recursos mais restritos. A implementação de sistemas de custo exige, além de conhecimento técnico, uma mudança cultural que enfatize a relevância desses sistemas para a sustentabilidade financeira e a eficiência operacional. Este exemplo também evidencia como a realidade de organizações privadas de menor porte é distinta das instituições públi-

cas em termos de prioridades e dinâmicas organizacionais.

O estudo de caso, escrito por Alves ⁽¹⁹⁾, da XI Gerência Regional de Saúde (PE) aborda a implantação de um centro de custos como ferramenta gerencial para otimizar a utilização de recursos em uma unidade administrativa regional do SUS. O projeto, fundamentado no Programa Nacional de Gestão de Custos (PNGC), busca uniformizar conceitos e metodologias para a mensuração e alocação de custos.

Os resultados esperados incluem a organização e a clareza das informações financeiras para a tomada de decisões, além da otimização dos recursos disponíveis. O foco no planejamento e na articulação entre setores, aliado ao baixo custo de implantação, demonstra como pequenas intervenções podem gerar impactos significativos na eficiência operacional.

Este exemplo é um modelo viável para outras instituições públicas, pois adapta princípios do PNGC às especificidades regionais. Além disso, o estudo enfatiza a importância da participação coletiva no sucesso da implementação, reforçando a necessidade de um trabalho colaborativo em organizações complexas como as de saúde.

Ao comparar os três estudos, percebe-se que as dificuldades na implantação de sis-

temas de custos estão relacionadas tanto à estrutura organizacional quanto à capacitação dos profissionais. Instituições maiores e mais complexas, como hospitais públicos, enfrentam barreiras mais estruturais, enquanto organizações menores lidam com resistências culturais e limitações de recursos. Apesar das diferenças, há um consenso sobre a importância de sistemas bem estruturados para melhorar a eficiência e a sustentabilidade financeira das organizações de saúde.

Considerações finais

A revisão integrativa demonstrou que

a implantação de sistemas de custos em organizações de saúde é um processo desafiador, mas essencial para a sustentabilidade financeira e a melhoria da eficiência operacional. As dificuldades encontradas nos estudos analisados, como a falta de infraestrutura, resistências culturais e a ausência de padronização, reforçam a necessidade de um planejamento estratégico robusto e de iniciativas de capacitação contínua para gestores e equipes. Ademais, a articulação intersetorial e a adaptação de metodologias às especificidades das organizações destacam-se como práticas indispensáveis. A literatura analisada evidencia que, embora as barreiras sejam significativas, os benefícios

advindos de uma gestão de custos eficaz superaram os desafios, contribuindo para decisões mais informadas e para a melhoria dos serviços de saúde.

Importante ressaltar, ainda, a falta de estudos sobre a implantação de sistemas de custos em organizações de saúde. A academia deve dar cada vez mais visibilidade ao tema, além de produzir literatura a respeito, visando produzir material de qualidade com vistas a apoiar as instituições e profissionais que passam por esse processo.

REFERÊNCIAS

1. Cooper HM. Scientific Guidelines for Conducting Integrative Research Reviews. *Rev Educ Res.* 1982 Summer;52(2):291.
2. Cordeiro H. A indústria de saúde no Brasil. Graal, editor. Rio de Janeiro: Graal; 1980. 229p.
3. ALBUQUERQUE EM, Cassiolato JE. As Especificidades do Sistema de Inovação do Setor Saúde. *Revista de Economia Política.* 2002;22(4):134–51.
4. Gadelha CAG. O complexo industrial da saúde e a necessidade de um enfoque dinâmico na economia da saúde. *Cien Saude Colet.* 2003;8(2):521–35.
5. Gonçalves CA, Damázio LF. Desafios da gestão estratégica em serviços de saúde: caminhos e perspectivas. Elsevier, editor. Rio de Janeiro; 2012. 221 p.
6. Mendes EV. As redes de atenção à saúde. *Cien Saude Colet.* 2010;15(5):2297–305.
7. MINTZBERG H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 1995.
8. Horngren C, Datar SM, Foster G. Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Prentice-Hall; 2004.
9. Bornia AC. Análise gerencial de custos - aplicação em empresas modernas. 3a Ed. São Paulo: Editora Atlas; 2002. 232 p.
10. Fitzgerald, L. ; Johnston, R. ; Brignall S; Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management* [Internet]. 1991 [cited 2016 Jun 12];7(1):6–31. Available from: <http://wrap.warwick.ac.uk/18859/\nhhttp://dx.doi.org/10.1108/09564239610109393>
11. BIR-AID BM. Propostas de Reformas do Sistema Único de Saúde Brasileiro. 2019. 1–16 p.
12. Clements B, Coady D, Gupta S. The Economics of Public Health Care Reform in Advanced and Emerging Economies. 1st ed. Clements B, Coady D, Gupta S, editors. Washington, DC: International Monetary Fund, IMF Publications; 2012. 380 p.
13. OECD Health Policy Studies. Value for Money in Health Spending. 1. Ed. Paris: OECD Health Policy Studies; 2010. 204 p.
14. Gallo RP. Implantação da gestão de custos hospitalares: estudo dos desafios enfrentados e das estratégias implementadas pelo ministério da saúde, pela secretaria de estado da saúde e pelos hospitais vinculados ao projeto OtimizaSUS [Internet]. [Belo Horizonte-MG]: Universidade Federal de Minas Gerais; 2023 [cited 2025 Jan 12]. Available from: https://repositorio.ufmg.br/retrieve/528e81ee-63ba-435c-8b60-9d0146f2ca5f/Ros%c3%a2ngela_Gallo_GSS_UFMG_TCM.pdf
15. Rebolho RC, Raupp FM. Implementation costs of telephone nurse triage service. *Cad Saúde Pública* (Online) [Internet]. 2023 [cited 2025 Jan 12];39(3):e00095522–e00095522. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2023000305009
16. Bitencourt K de CB. Estudo Dos Desafios E Limitações Para A Implantação Da Gestão De Custos Em

Um Hospital Privado De Médio Porte Do Sul De Minas Gerais: Projeto de Intervenção. Universidade Federal de Minas Gerais; 2020.

17. Vilela RPB, Jericó M de C. Implantação de tecnologias para prevenção de erros de medicação em hospital de alta complexidade: análise de custos e resultados. *einstein* (São Paulo) [Internet]. 2019 Jul 1 [cited 2025 Jan 12];17(4):eGS4621. Available from: <https://www.scielo.br/j/eins/a/56m5gPm38QwGPcNcJYkD-cvD/?lang=pt>

18. Magalhães P da S, Neves ALM das, Souza Filho ZA de. Estimativa de custos diretos para a implantação e efetivação da vacinação contra o HPV no Estado do Amazonas. *Semina cienc biol saude* [Internet]. 2018 Jul 4 [cited 2025 Jan 12];39(1):41–50. Available from: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminabio/article/view/30182/23784>

19. Alves TAT de C. Implantação de centro de custos como ferramenta gerencial na xi gerência regional de saúde [Internet]. [Recife]: SECRETARIA ESTADUAL DE SAÚDE DE PERNAMBUCO ; 2017 [cited 2025 Jan 12]. Available from: <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:826982a1-e870-4683-9415-5252a6d5898a>

20. Lima AFC, Castilho V, Rogenski NMB, Baptista CMC, Rogenski KE. Custos da implantação de um protocolo de prevenção de úlceras por pressão em um hospital universitário. *Rev eletrônica enferm* [Internet]. 2015 Dec 31 [cited 2025 Jan 12];17(4):1–9. Available from: <http://www.fen.ufg.br/revista/v17/n4/pdf/v17n4a06.pdf>

21. Moreira SS, Macedo AC, Nunes BB, Brasileiro FF, Guarizzo J, Gozzano R, et al. Implantação de nova tecnologia para otimização do atendimento em ambulatório de queimados, sem adição de custos. *Rev bras queimaduras* [Internet]. 2013 [cited 2025 Jan 12];87–102. Available from: <http://lildbi.bvs.br/lildbi/docsonline/get.php?id=135>

22. Simões D, Silva MR da, Fenner PT. Desempenho operacional e custos da operação de subsola-gem em área de implantação de eucalipto. *Bioscience Journal* [Internet]. 2011 Oct 31 [cited 2025 Jan 12];27(5):692–700. Available from: <https://seer.ufu.br/index.php/biosciencejournal/article/view/11634>

23. Observatório de custos em saúde: a implantação do sistema de gerenciamento dos custos hospitalares e o uso da meta-informação custo | *Rev. méd. Minas Gerais*;20(3 supl.4): 76-88, out.-dez. 2010. tab, ilus |

LILACS [Internet]. [cited 2025 Jan 12]. Available from: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-907162>

24. Implantação de um sistema de custos hospitalares como instrumento de gestão participativa | *Porto Alegre*; s.n; 2010. 35 p | *coleccionaSUS* [Internet]. [cited 2025 Jan 12]. Available from: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-935681>

25. Souza JRW de. Implantação de solução informatizada para a obtenção de informações emonitorem tempo real dos custos e resultados da atenção ao paciente oncológico | *Rio de Janeiro*; s.n; 2009. 109 p. ilus, mapas, tab, graf. | *LILACS* [Internet]. [Rio de Janeiro]; 2009 [cited 2025 Jan 12]. Available from: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-554148>

26. Custos para implantação e operação de serviço de saúde bucal na perspectiva do serviço e da sociedade | *Cad. saúde pública*; *Cad. Saúde Pública* (Online);24(9): 2071-2080, set. 2008. tab | *LILACS* [Internet]. [cited 2025 Jan 12]. Available from: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-492648>

27. Mierzwa JC, Da Silva MCC, Di Beo Rodrigues L, Hespagnol I. Tratamento de água para abastecimento público por ultrafiltração: avaliação comparativa através dos custos diretos de implantação e operação com os sistemas convencional e convencional com carvão ativado. *Engenharia Sanitaria e Ambiental* [Internet]. 2008 [cited 2025 Jan 12];13(1):78–87. Available from: <https://www.scielo.br/j/esa/a/k9TqqXX-DXmcxRnyqHPXKQfd/abstract/?lang=pt>

28. Asevedo FMF de, Koch HA. Avaliação dos custos para a implantação de um serviço de mamografia. *Radiol bras* [Internet]. 2004 [cited 2025 Jan 12];101–5. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-39842004000200007

29. Seki M, Seki MO, Seki MO, Paschoaleto MCDL, Oliveira LAG de. Repercussão da implantação do ISO 9002 em laboratório clínico na participação do mercado e nos custos com pessoal. *Jornal Brasileiro de Patologia*. 2001 Jul;37(3).

30. Leone GSG. Custos: planejamento, implantação e controle: livro de exercícios. 1990;118–118.