

A Implantação do Sistema de Fatura de Custo das Unidades de Negócio do Hospital Copa D'or

Fernando Faria Salgado
Rogério Graça Vianna

Resumo:

O Hospital Copa D'Or, situado na cidade do Rio de Janeiro, com o objetivo de obter o custo de suas Unidades de Negócio (geradoras de receita) para melhor gerenciamento do hospital, implantou o Sistema de Fatura do Custo para cada uma de suas Unidades de Negócio. Com o custo de cada Unidade de Negócio implantado, o Hospital Copa D'Or está inicializando o desenvolvimento de um Sistema Integrado de Custos para todo o Hospital com o objetivo de controlar os seus custos e receitas e poder negociar melhor com operadoras (planos de saúde). O sistema foi implantado tomando-se por base o Custeio por Atividade (ABC) e utilizou-se o direcionador de custo mais apropriado para cada recurso consumido. Somente quando não foi possível, utilizou-se o Sistema de Custeio por Absorção (rateio). Os dados e a análise dos custos foram levantados e discutidos junto com os responsáveis de cada Unidade de Negócio e dos setores que trabalham diretamente para elas nos seus produtos / serviços. Foram calculados os custos gerenciais diretos e indiretos de cada uma das Unidades de Negócio, custo da diária, do procedimento, de pacotes e taxas horárias e de utilização de equipamentos.

Área temática: *A Mensuração de Custos na Saúde*

**A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE FATURA DE CUSTO DAS UNIDADES
DE NEGÓCIO DO HOSPITAL Copa D'Or
TRABALHO 14.210**

RESUMO

O Hospital Copa D'Or, situado na cidade do Rio de Janeiro, com o objetivo de obter o custo de suas Unidades de Negócio (geradoras de receita) para melhor gerenciamento do hospital, implantou o Sistema de Fatura do Custo para cada uma de suas Unidades de Negócio. Com o custo de cada Unidade de Negócio implantado, o Hospital Copa D'Or está inicializando o desenvolvimento de um Sistema Integrado de Custos para todo o Hospital com o objetivo de controlar os seus custos e receitas e poder negociar melhor com operadoras (planos de saúde).

O sistema foi implantado tomando-se por base o Custeio por Atividade (ABC) e utilizou-se o direcionador de custo mais apropriado para cada recurso consumido. Somente quando não foi possível, utilizou-se o Sistema de Custeio por Absorção (rateio).

Os dados e a análise dos custos foram levantados e discutidos junto com os responsáveis de cada Unidade de Negócio e dos setores que trabalham diretamente para elas nos seus “produtos / serviços”.

Foram calculados os custos gerenciais diretos e indiretos de cada uma das Unidades de Negócio, custo da diária, do procedimento, de pacotes e taxas horárias e de utilização de equipamentos.

Palavras Chave: Fatura de Custos, Copa D'Or e Unidades de Negócio

ÁREA TEMÁTICA: A MENSURAÇÃO DE CUSTOS NA SAÚDE

A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE FATURA DE CUSTO DAS UNIDADES DE NEGÓCIO DO HOSPITAL Copa D'Or

Esta apresentação é baseada na implantação do Sistema de Fatura de Custo das Unidades de Negócio do Hospital Copa D'Or, que é um hospital de grande porte situado na cidade do Rio de Janeiro, onde são atendidos pacientes das operadoras de saúde e particulares.

Antigamente, o levantamento de custos era analisado e gerenciado nas empresas industriais, onde calculavam o custo e as perdas dos produtos em linhas de produção. Com as mudanças na economia e o aumento da concorrência, as empresas prestadoras de serviço (escolas, bancos, hospitais, etc.) sentiram a necessidade de ter um sistema de custo gerencial para melhor dirigir e controlar o seu negócio.

Ter o controle dos custos é obrigação de qualquer administrador. Numa instituição de saúde não pode ser diferente, porém envolve um alto grau de complexidade, pois lida com vidas humanas. É preciso cuidar muito bem de dois segmentos: o de Equipes Técnicas e o de Materiais e Medicamentos.

Foi apenas no final da década de 80, quando os recursos públicos disponíveis para a área da saúde tornaram-se mais escassos e com o crescimento do número de operadoras e de hospitais particulares, que houve o despertar dos administradores para análise de custos no setor hospitalar.

É importante ressaltar a contribuição da informática nas análises de custo e na implantação de controles, que devem ser realizadas antes do desenvolvimento do sistema de custos, para correta parametrização e avaliações conclusivas.

OBJETIVOS DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

Pode-se classificar os objetivos da contabilidade de custos como:

1. Planejar e controlar as atividades empresariais;
2. Inventariar os produtos fabricados e vendidos e/ou serviços prestados;
3. Servir como instrumento para tomada de decisão.

OBJETIVO DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE FATURA DE CUSTOS

A implantação do Sistema da Fatura de Custos teve o objetivo calcular o custo gerencial das Unidades de Negócio geradoras de receita para o Hospital e auxiliar a sua Direção nas tomadas de decisão quanto a novos investimentos, manutenção, aumento, redução ou eliminação de uma Unidade de Negócio, custo da diária de internação, dos procedimentos, dos pacotes, taxas de utilização de equipamentos, de salas de cirurgia, lucratividade por paciente, por procedimento, por pacote e por operadora.

Inicialmente o Sistema foi todo elaborado em planilhas de Excel e agora será migrado para o Sistema de Contabilidade Gerencial do Hospital, que está em fase de implantação. Enquanto esse sistema não estiver implantado e testado, a Fatura de Custos continuará sendo calculada mensalmente no Excel.

Para o cálculo da Fatura de Custos das Unidades de Negócio, foram levantados e analisados os custos próprios, diretos e indiretos das Unidades de Negócio e dos setores que trabalham diretamente para a atividade fim de cada uma delas. Todo esse levantamento e análise foi feito em conjunto com os Coordenadores das Unidades de Negócio e com os Gerentes dos Setores auxiliares e de apoio. A partir desses dados iniciou-se os trabalhos para a elaboração e implantação das planilhas da Fatura de Custo Gerenciais do Hospital Copa D'Or.

Após o trabalho de implantação, as informações são atualizadas, revisadas e analisadas mensalmente pelo Setor de Custos juntamente com as Unidades de Negócio e Setores auxiliares e de apoio envolvidos diretamente com a execução do trabalho de cada uma delas, visando aprimorar cada vez mais o Sistema em diversos aspectos tais como: formas de apresentação, racionalização de formulários de controle e introdução de novos dados gerenciais.

Com a implantação da Fatura de Custos, o setor responsável pelas negociações com as operadoras passou a dispor de uma ferramenta fundamental junto às operadoras dos planos de saúde por ocasião de reajustes, revisão de pacotes, etc., pois conhecendo e tendo como demonstrar o custo do seu “produto” podem ser obtidos mais facilmente os reajustes pretendidos.

RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

Antes da implantação do Sistema de Fatura de Custos, o Hospital Copa D'Or não tinha conhecimento exato do valor do custo dos serviços de suas Unidades de Negócio. O valor cobrado era estabelecido tomando por base o preço de mercado ou pelo valor que a operadora dispunha-se a pagar.

O Hospital não identificava os níveis de serviço que as Unidades Negócio geravam, seus lucros ou prejuízos, as mais rentáveis, nem a lucratividade de cada uma delas. Não havia ferramentas para calcular o ponto de equilíbrio, a margem de lucro, margem de contribuição, a improdutividade, a ociosidade nem o desperdício.

RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL

O primeiro passo foi fazer-se uma reunião com o Coordenador de cada Unidade de Negócio e Chefe dos Setores que trabalham diretamente para elas tais como Hotelaria, Manutenção, Nutrição, Engenharia Clínica e dos Setores de Apoio como Recursos Humanos, Patrimônio, Folha de Pagamento, Almoxarifado e Contabilidade entre outros para mostrar a importância da interação e da correta informação para a implantação do sistema.

A análise dos custos passou a incorporar os relatórios gerenciais que são mensalmente elaborados e sua utilização tem sido intensa durante estes 7 meses de implantação e manutenção.

O principal ponto positivo foi a conscientização de todos os funcionários do Hospital, da real necessidade do Sistema de Custos Gerenciais, além da importância do esforço despendido para que a informação fornecida fosse sempre a mais atual e precisa.

As mudanças que estão ocorrendo no Hospital, só foram possíveis devido ao apoio irrestrito da Diretoria e demonstração da vital importância aos funcionários do desenvolvimento, implantação e manutenção do Sistema de Custos. A Diretoria considera que o Sistema de Custos é fundamental para a avaliação e controles em todas as Unidades de Negócio.

OS OBSTÁCULOS ENCONTRADOS

Os maiores obstáculos encontrados na implantação do Sistema de Fatura de Custos Gerenciais no Hospital Copa D'Or foi a coleta das informações e sua confiabilidade pois, em muitos casos não havia registros históricos dos dados e informações.

Foi realizado um novo e detalhado levantamento dos itens do patrimônio alocados a cada Unidade de Negócio e lotação correta dos funcionários em conjunto com o Setor de Folha de Pagamento.

A depreciação do patrimônio era somente a contábil. Foram feitas diversas reuniões com os Coordenadores das Unidades de Negócio, Gerentes da Manutenção e da Engenharia Clínica para estabelecer-se as taxas de depreciação gerencial em função da vida útil e da obsolescência dos equipamentos. Em alguns casos a depreciação por obsolescência foi acelerada, por exemplo, dos respiradores e monitores, porque o Hospital Copa D'Or é um hospital de ponta e de referência.

Cada item do custo direto e indireto foi analisado levando-se em conta sua incidência em um serviço, ou seja, ele acontece com o objetivo de realizar uma atividade. A maioria dessas análises foi realizada pela primeira vez pelos Coordenadores das Unidades de Negócio, porém a total e irrestrita colaboração de todos os funcionários foi fundamental para êxito do projeto.

A cooperação das pessoas envolvidas é importantíssima para a garantia de um levantamento correto e confiável. As informações devem ser obtidas com as pessoas que executam e com as que gerenciam as atividades.

OS RECURSOS UTILIZADOS

O desenvolvimento do trabalho foi realizado por 3 (três) Consultores, sendo 2 (dois) Consultores em tempo integral e 1 (um) em tempo parcial e 1 (uma) Enfermeira do Hospital que fez o trabalho de interface da consultoria com os funcionários e a descrição de cada um dos produtos / serviços do hospital.

O cálculo da Fatura de Custo foi realizado tomando-se como base na descrição de cada um desses produtos, que são diárias, procedimentos, pacotes e taxas de utilização.

Após a implantação, que durou 6 meses, iniciou-se um trabalho de manutenção, atualização, análise dos resultados e crítica dos dados e informações que está sendo realizado por 1 (um) Analista em tempo integral e 1 (um) Consultor Pleno em tempo parcial.

Está em fase de implantação um software para apuração de custos e integração das informações gerenciais. A Fatura de Custos será parte integrante dele. O Setor de Custos junto com o de Informática farão essa integração.

PARCERIAS

O Hospital fez parceria com os maiores fornecedores de medicamentos, materiais e produtos de consumo, para fornecimento “em consignação”. Só são cobrados os itens consumidos durante o mês e isso fez com que o custo de investimentos em estoque e em armazenagem fosse reduzido consideravelmente pois, atualmente o pagamento ao fornecedor só é efetuado após o recebimento das operadoras e clientes particulares.

Assim sendo, o custo de investimento de estoque é praticamente “**ZERO**” e os preços informados pelo almoxarifado estão sempre atualizados com os praticados pelo mercado, não causando defasagem no custo.

ESTRATÉGIA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOS

Embora as tentativas de generalizar a implantação de Sistemas de Apuração de Custos na área da saúde sejam recentes, mesmo nos países desenvolvidos, o Brasil é um dos mais atrasados nesse campo.

A implantação e o acompanhamento dos custos é a única forma pela qual os Hospitais podem ter bases sólidas para negociar preços de seus serviços com as operadoras.

Para a implantação do Sistema de Fatura de Custos no Hospital Copa D’Or, considerou-se como condição necessária que cada Unidade de Negócio fosse também considerada como um **CENTRO DE CUSTO**.

METODOLOGIA DA DEFINIÇÃO DOS CENTROS DE CUSTO

As Unidades de Negócio foram definidas pela Direção do Hospital. Os setores que trabalham diretamente para as Unidades de Negócio, tais como Hotelaria, Faturamento de Postos, Nutrição, Manutenção, Engenharia Clínica, foram definidos durante o levantamento realizado em cada um deles.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Após a atualização do organograma do Hospital, foram criados os centros de custos que foram divididos em: Produtivos, Auxiliares e de Apoio.

- Produtivos – São as Unidades de Negócio que geram receita para o Hospital;
- Auxiliares – São os centros de custo que trabalham diretamente para os Produtivos;
- Apoio – São os centros de custo que trabalham tanto para os Produtivos como para os Auxiliares.

Após a alocação dos custos próprios a cada uma das Unidades de Negócio, foi feita a descrição e levantado o “passo a passo” de cada atividade dessas Unidades para que através do **Custo por Atividade (ABC)**, fosse calculado o Custo de cada diária,

procedimento, pacote e taxa de utilização de equipamentos e salas de cirurgia, que na realidade é o que é vendido para as operadoras e clientes particulares pelo Hospital.

Cada Unidade de Negócio engloba uma série de atividades, materiais e medicamentos preestabelecidos e toda e qualquer atividade, material ou medicamento extra é cobrado em separado. Por isso, nas planilhas de cálculo da Fatura de Custos das diárias, procedimentos e pacotes, as atividades, materiais e medicamentos que forem cobrados em separado não são considerados como custo.

Só são consideradas como custo as atividades, materiais e medicamentos descritas como incluídas em cada tipo de diária, procedimento, pacote e taxas.

Foram levantadas e valoradas a mão de obra direta, indireta, tempo de utilização das máquinas e equipamentos para efeito de depreciação e consumo de energia, medicamentos e materiais de consumo para cada atividade. Desta forma foi possível calcular o custo de cada atividade servindo de base para o cálculo do preço final a ser negociado com as operadoras e/ou cobrados dos clientes particulares.

As Faturas de Custos são calculadas mensalmente e é feita uma análise comparativa entre a receita e a despesa de cada Unidade de Negócio, para verificar-se a necessidade de renegociar novos valores com as operadoras e reduzir a improdutividade, desperdício e ociosidade.

COMPOSIÇÃO DA FATURA DE CUSTOS DAS UNIDADES DE NEGÓCIO

A Fatura de Custos das Unidades de Negócios é composta do Custo Próprio da Unidade de Negócio, do custo dos funcionários de outros setores alocados diretamente nelas, tais como, hotelaria, nutrição, da depreciação gerencial dos equipamentos, do consumo de energia dos equipamentos próprios, de terceiros e da iluminação, do consumo de ar comprimido e vácuo, dos contratos de terceirização (manutenção, locação, etc) que são diretamente identificados como pertencentes à Unidade de Negócio, da manutenção própria e dos ramais de telefone a ela pertencentes.

PARAMETRIZAÇÃO

Foram criados 2 arquivos para serem utilizados na parametrização da alocação dos custos: o de Bases de Rateio e o de Variáveis Direto.

No de “Base de Rateio” foram parametrizados os Direcionadores de Custo e percentuais de Rateio referentes a funcionários diretos que trabalham para mais de uma Unidade de Negócio, como por exemplo, a Enfermeira Supervisora da UTI Pós Operatória e da UTI Geral.

No de “Variáveis” foram parametrizados os Materiais de Consumo Direto, as Variáveis Diretas e os Materiais incluídos nas Diárias e nos Exames.

Esses parâmetros foram implantados, para evitar que alterações de valores comuns a todos os setores tivessem que ser feitas manualmente em todas as planilhas. Desta forma, ao alterar um parâmetro, os valores a ele referentes são automaticamente alterados em todas as planilhas.

Detalhamos a seguir cada uma das planilhas referentes à Parametrização.

UNIDADES DE NEGÓCIO

O arquivo de cada Unidade de Negócio é composto dos seguintes itens e planilhas:

Custo Próprio da Unidade de Negócio:

- Salários, encargos, provisões para o 13º salário, para gratificação de férias e para multa da rescisão contratual, benefícios (a parte paga pela empresa pela assistência médica e odontológica dos funcionários e seus dependentes, alimentação e vale transporte) e uniformes dos funcionários diretos;
- Depreciação Gerencial dos Móveis, Utensílios e Equipamentos;
- Energia Consumida pelos Equipamentos em Consignação;
- Energia Consumida pelos Equipamentos Próprios;
- Material de Consumo Incluído na Diária e de Escritório;
- Manutenção Própria;
- Telefone Próprio.

CUSTO DOS SETORES QUE TRABALHAM DIRETAMENTE PARA AS UNIDADES DE NEGÓCIO

O Custo dos Setores que trabalham diretamente para as Unidades de Negócio é composto das seguintes planilhas:

- Salários, encargos, provisões para o 13º salário, para gratificação de férias e para multa da rescisão contratual, benefícios (a parte paga pela empresa pela assistência médica e odontológica dos funcionários e seus dependentes, alimentação e vale transporte) e uniformes dos seus funcionários alocados nas Unidades de Negócio;
- Contratos de terceirização (contratos de manutenção e de locação de equipamentos).

2 - UNIDADES DE NEGÓCIO

Foram consideradas as seguintes Unidades de Negócio:

Internação na UTI PÓS Operatória;
Internação na UTI GERAL;
Internação na Unidade Cardio Intensiva (UCI);
Internação na UTI PEDIÁTRICA;
Internação na Unidade Semi Intensiva da Pediatria;
Internação em Apartamento e Day Clinic da Pediatria;
Internação na Unidade Semi Intensiva de Adulto (USI);
Internação em Apartamento Comum (7º ao 11º andar);
Internação em Apartamento VIP (12º andar);
Centro Cirúrgico;
Broncoscopia;
Endoscopia;
Radiologia;
Exames Complementares;

Hemodinâmica;
Laboratório;
Atendimento na Unidade Observacional da Emergência;
Atendimento na Emergência de Adulto;
Atendimento na Emergência Pediátrica;
Remoção.

“BASES DE RATEIO”

Para facilitar a atualização dos custos das Unidades de Negócios foi criado o arquivo “Bases de Rateio”, **que contém os diversos direcionadores de custos.**

Os direcionadores de custos são:

LEITOS OU HORAS

Dependendo da Unidade de Negócio, o seu custo mensal é rateado pelo número de leitos ou o seu tempo operacional (horas).

RADIOLOGIA E EXAMES COMPLEMENTARES

As informações referentes ao número de exames realizados em cada uma dessas Unidades de Negócio foram obtidas com a Supervisão da Radiologia e Exames Complementares. Também foi realizado o levantamento do tempo médio de execução de cada um dos exames.

Em função do número e tipo do exame (radiológico ou complementar) e do tempo médio de execução, é calculado o percentual de trabalho dos funcionários administrativos, marcação de exames, faturamento e supervisão. Os seus custos foram rateados, segundo o número de exames realizados.

O custo dos funcionários diretamente alocados na Radiologia e Exames Complementares foi rateado em suas Unidades de Negócio proporcionalmente ao trabalho executado em cada uma delas.

UTI PEDIÁTRICA E PEDIATRIA

Os percentuais de trabalho dos funcionários da Pediatria para a UTI Pediátrica, Semi Intensiva Pediátrica, Apartamentos da Pediatria, Day Clinic e Emergência Pediátrica, foram estabelecidos com o Coordenador Médico, na proporção do trabalho executado para cada um dos setores das Unidades de Negócio porque essas Unidades, menos a Emergência Pediátrica, ficam localizadas no mesmo andar e utilizam os mesmos funcionários.

A depreciação dos móveis, utensílios, mobiliário da sala dos médicos, do posto de enfermagem e equipamentos comuns, foram rateados para as Unidades de Negócio proporcionalmente à sua utilização.

EMERGÊNCIA

Foi levantado junto à Emergência, as partes comuns à Emergência Adulto, Emergência Pediátrica e Unidade Observacional. As partes comuns são: Recepção, Posto de Enfermagem, Repouso Médico, Faturamento, Hotelaria e Engenharia Clínica.

O custo das partes comuns foi rateado proporcionalmente ao número de pacientes atendidos na Emergência Adulto, Emergência Pediátrica e Unidade Observacional.

Emergência informa mensalmente o número total de pacientes para Emergência Adulto, Emergência Pediátrica, Unidade de Observacional e Remoção.

MANUTENÇÃO

Foram levantados junto ao Encarregado da Manutenção os diversos percentuais de trabalho de seus funcionários e consumo de utilidades e materiais para cada Unidade de Negócio.

Foram alocados diretamente a cada Unidade de Negócio que consumiu o serviço.

% PARA RATEIOS

Foi criada uma tabela de percentuais para realização do rateio dos funcionários diretos que trabalham para mais de um Centro de Custo.

BRONCOSCOPIA E ENDOSCOPIA

Foi levantado em cada uma das Unidades de Negócio o número de exames realizados nos últimos 6 meses, para criar uma base consistente e confiável para o cálculo do custo direto por exame realizado, devido à sazonalidade do número de exames dessas Unidades de Negócio.

HEMODINÂMICA

O custo da Hemodinâmica foi rateado porque está rateado para a sala de procedimento e o Day Clinic com 4 boxes porém os funcionários são os mesmos. O percentual de rateio é em função do trabalho executado pela equipe para cada um deles.

VARIÁVEIS DIRETO

Para evitar a atualização individual dos custos comuns a cada Unidade de Negócio, foi criado o arquivo “Variáveis Direto”. Em suas planilhas são informados os seguintes custos diretos das Unidades de Negócio:

ENERGIA

Foram considerados diferentes custos de energia conforme horário de utilização e levantado seus custos com a Manutenção.

Foi considerada para o cálculo do custo do kWh, a média ponderada entre os valores do kWh na ponta e fora da ponta.

LAVAGEM DE ROUPA

O custo por Kg da lavagem de roupa foi informado pela Hotelaria. Esse serviço é terceirizado e o contrato tem valor fixo mensal por kg.

ASSISTÊNCIA MÉDICA

Os valores pagos pela empresa para a assistência médica e odontológica dos funcionários e seus dependentes foram informados pelo Departamento de Pessoal e está incluído na planilha de Salários de cada Unidade de Negócio.

ALIMENTAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

O custo da alimentação mensal é diferenciado para o funcionário plantonista e diarista em função do número de dias trabalhados por mês. O seu valor foi informado pela Nutrição.

UNIFORMES

São fornecidos dois conjuntos de uniformes por ano para cada funcionário. O levantamento do tipo e preço de cada uniforme foi levantado junto ao Almoxarifado.

Na planilha “Uniformes”, foram listados todos os tipos uniformes e seus respectivos valores referentes às diversas funções realizadas no Hospital com os seus respectivos valores.

TELEFONE

Foram listados os ramais instalados em cada Unidade de Negócio, assim como seus respectivos valores mensais. Esses dados foram obtidos com o Setor de Telefonia.

CUSTOS PRÓPRIOS DA UNIDADE DE NEGÓCIO

No Custo Próprio da Unidade de Negócio, estão incluídos os seguintes valores:

- Salário Médicos e Enfermagem;
- Depreciação;
- Energia Equipamento Consignação;
- Energia Equipamento Próprio;
- Material Incluído na Diária, de Escritório, Exames e Consumo Direto;
- Manutenção Própria;
- Telefone.

As composições desses valores estão descritas nos itens abaixo.

SALÁRIOS

Salários, encargos, provisões para o 13º salário, para gratificação de férias e para multa da rescisão contratual, benefícios (a parte paga pela empresa pela assistência médica e

odontológica dos funcionários e seus dependentes, alimentação e vale transporte) e uniformes dos funcionários.

Após obter o custo anual foi calculado o custo por dia e por hora trabalhada.

Existem dois tipos de funcionários: Plantonista (P) e Diarista (D).

Cálculo das horas trabalhadas por ano:

Plantonistas – Existem 3 tipos de plantonistas:

Plantonista 12 x 36 hs – Foi considerado o trabalho de 12 horas por plantão, 14 plantões por mês (porque tem 1 dia de folga no mês), 11 meses por ano (porque tem 1 mês de férias). Total de horas disponíveis = $12 \times 14 \times 11 = 1.848$ horas por ano.

Plantonista de 24 hs semanais – Foi considerado o trabalho de 24 horas por plantão semanal e 48 semanas por ano (porque tem 1 mês de férias). Total de horas disponíveis = $24 \times 48 = 1.152$ horas por ano.

Plantonista de 36 hs semanais – Foi considerado o trabalho de 36 horas por semana em 3 plantões de 12 horas cada e 48 semanas por ano (porque tem 1 mês de férias). Total de horas disponíveis = $36 \times 48 = 1.728$ horas por ano.

Diarista – Existem 2 tipos de diaristas:

Diarista que trabalha de 2ª à 6ª feira - Foi considerado o trabalho de 9 horas por dia de 2ª à 5ª feira e 8 horas na 6ª feira, perfazendo o total de 44 horas semanais (8,8 hs por dia). Para o cálculo consideramos que o ano tem:

365 dias e que ele não trabalha 52 domingos, 52 sábados, 22 dias de férias e 10 feriados = 229 dias de trabalho por ano x 8,8 hs por dia = 2.015 hs por ano.

Diarista que trabalha 6 hs por dia de 2ª à Sábado - Para o cálculo, foi considerado de que o ano tem 365 dias e que ele não trabalha 52 domingos, 4 sábados e 22 dias de férias = 277 dias de trabalho por ano x 6,0 hs por dia = 1.662 hs por ano.

DEPRECIÇÃO

A depreciação calculada é referente aos equipamentos, móveis e utensílios de cada Unidade de Negócio.

As taxas de depreciação que utilizamos foi a gerencial e a vida útil ou obsolescência foi discutida e acordada com a Engenharia Clínica, Gerência de Manutenção e a Chefia de cada Unidade de Negócio.

O custo da depreciação dos móveis, utensílios e equipamentos pertencentes a cada leito / box / apartamento foram alocados diretamente a eles. O dos móveis, utensílios e equipamentos comuns e posto de enfermagem foram alocados com base no direcionador de custo.

ENERGIA DOS EQUIPAMENTOS EM CONSIGNAÇÃO

As informações referentes aos equipamentos em consignação, assim como seus consumos, foram fornecidas pela Contabilidade – Patrimônio e Engenharia Clínica.

O custo da energia elétrica foi calculado em função dos equipamentos utilizados nos diversos tipos de diárias, por hora e por exame.

ENERGIA DOS EQUIPAMENTOS PRÓPRIOS

As informações referentes ao número de equipamentos próprios, assim como seus consumos, foram fornecidas pela Contabilidade – Patrimônio e Engenharia Clínica.

O custo da energia elétrica foi calculado em função dos equipamentos utilizados nos diversos tipos de diárias, por hora e por exame.

MATERIAL INCLUÍDO NAS DIÁRIAS, EXAMES E DE ESCRITÓRIO

Os valores dos materiais alocados a cada Unidade de Negócio, são os pertencentes às diárias, procedimentos, exames e o material de escritório consumido em cada Unidade de Negócio.

Os valores dos materiais foram obtidos com o Almoxarifado.

Mensalmente comparam-se os consumos de cada Unidade de Negócio para verificar desperdícios ou consumos anormais.

MANUTENÇÃO PRÓPRIA

A Engenharia Clínica e o Departamento de Manutenção fornecem mensalmente o consumo e o custo dos materiais utilizados nos reparos de cada Unidade de Negócio.

CUSTOS DOS SETORES QUE TRABALHAM DIRETAMENTE PARA AS UNIDADES DE NEGÓCIO

Foram considerados os seguintes setores que trabalham diretamente para as Unidades de Negócio:

Engenharia Clínica;
Manutenção;
Postos de Faturamento;
Hotelaria e
Nutrição.

ENGENHARIA CLÍNICA

Os custos da Engenharia Clínica são referentes aos Contratos de Manutenção e Aluguel de Equipamentos utilizados nas Unidades de Negócio e rateados proporcionalmente ao consumo de cada uma delas.

MANUTENÇÃO

Salários, encargos, provisões para o 13º salário, para gratificação de férias e para multa da rescisão contratual, benefícios (a parte paga pela empresa pela assistência médica e odontológica dos funcionários e seus dependentes, alimentação e vale transporte) e uniformes dos funcionários

Além dos custos dos funcionários, temos os seguintes custos que são alocados às Unidades de Negócio:

Contratos de Manutenção, Manutenção Interna, Sistema de Geração de Energia, Material de Consumo, Sistema de Refrigeração, Caldeira, Bombas de Água, Energia e Iluminação, Consumo de Água e Esgoto, Consumo de Gás, Ar Comprimido, Vácuo, Depreciação e Telefone.

POSTOS DE FATURAMENTO

Salários, encargos, provisões para o 13º salário, para gratificação de férias e para multa da rescisão contratual, benefícios (a parte paga pela empresa pela assistência médica e odontológica dos funcionários e seus dependentes, alimentação e vale transporte) e uniformes dos funcionários alocados diretamente nas Unidades de Negócio.

HOTELARIA

Salários, encargos, provisões para o 13º salário, para gratificação de férias e para multa da rescisão contratual, benefícios (a parte para pela empresa pela assistência médica e odontológica dos funcionários e seus dependentes e alimentação) e uniformes dos funcionários alocados diretamente nas Unidades de Negócio.

Além dos custos dos funcionários, foram incluídos os custos referentes a quantidade de roupa lavada por dia em Kg, depreciação de roupas, depreciação de equipamentos de uso nas Unidades de Negócio, material de consumo e perdas de roupas.

O custo unitário e a vida útil (meses) das roupas foram levantados junto à Hotelaria e é revisado trimestralmente.

NUTRIÇÃO

Salários, encargos, provisões para o 13º salário, para gratificação de férias e para multa da rescisão contratual, benefícios (a parte paga pela empresa pela assistência médica e odontológica dos funcionários e seus dependentes, alimentação e vale transporte) e uniformes dos funcionários alocados diretamente nas Unidades de Negócio.

CUSTO DA ALIMENTAÇÃO DOS PACIENTES E ACOMPANHANTES

Para os pacientes internados, são fornecidas alimentações diferenciadas: semi-líquida, líquida, pastosa, branda, normal e especial.

Para os pacientes externos da Hemodinâmica, é fornecido um lanche especial.

Para os pacientes externos do Laboratório, é fornecido um lanche na Cafeteria.

Os acompanhantes dos pacientes tem direito a café da manhã, que está incluído na diária do paciente.

O custo de cada tipo de refeição foi informado pela Nutrição.

COMPOSIÇÃO DA FATURA DE CUSTOS

Cada Unidade de Negócio possui a sua Fatura de Custos que é calculada da seguinte forma:.

Custo Próprio:

Salário;
Depreciação;
Energia Equipamento Consignação;
Energia Equipamento Próprio;
Material Incluído na Diária e de Escritório;
Manutenção Própria;
Telefone.

Custo Alocado:

Engenharia Clínica;
Custo Ar Condicionado / Vácuo / Ar Comprimido e outras Utilidades;
Postos de Faturamento;
Hotelaria;
Nutrição;
Alimentação do Paciente;
Café da Manhã do Acompanhante.

INDICADORES RELEVANTES PARA ANÁLISE DO HOSPITAL

PONTO DE EQUILÍBRIO

Em Unidades Físicas

Ponto de Equilíbrio é o ponto em que a receita total se iguala ao custo total, graficamente este ponto é detectado no cruzamento das linhas de receita total e custo total.

A definição formal para este ponto de equilíbrio é "aquele nível de atividade, expresso em unidades físicas (número de pacientes-dia, exames, procedimentos, pacotes, atendimentos e demais serviços), onde os custos totais se igualam às receitas totais". Neste ponto o centro de custo não possui déficit ou superávit uma vez que está gerando recursos suficientes apenas para remunerar os seus fatores de produção, para que o centro de custo não tenha déficit. Quando o centro de custo está com produção acima do ponto de equilíbrio, está gerando lucro e quando está abaixo está gerando prejuízo.

Em Unidades Monetárias (Receita de Equilíbrio)

Corresponde à receita de vendas que cobre os custos fixos e variáveis.

Um conceito também importante é o de "**margem de segurança**" ou seja, é quanto o volume de vendas pode diminuir sem que haja prejuízo para a empresa.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL

Pode-se definir também a "Margem de Contribuição Total (MCT)" que significa a receita de vendas menos o custo variável e, que se destina a cobrir os custos fixos e gerar lucro.

MÉDIA DE PERMANÊNCIA DE EQUILÍBRIO (MPE)

Com a aplicação da análise de Custo – Venda – Superávit (CVS) nas Unidades de Negócio (clínicas de internação, ambulatórios, emergência e demais Departamentos), sentiu-se a necessidade de trabalhar alguns indicadores gerenciais mais específicos para a área de saúde.

Partiu-se então para a busca de alternativas que tivessem um melhor entendimento junto ao corpo clínico, de enfermagem e serviços de diagnóstico e tratamento, os verdadeiros gerentes diretos dos processos de produção de serviços hospitalares.

O primeiro indicador gerencial derivado das necessidades mencionadas acima é a **Média de Permanência de Equilíbrio (MPE)**, que significa o "tempo médio que um paciente fica ocupando um leito hospitalar, para que os custos até a sua alta se igualem à receita gerada pela venda desta alta".

GIRO DE ROTATIVIDADE DE EQUILÍBRIO (GRE)

O desenvolvimento deste segundo indicador gerencial seguiu o mesmo princípio do anterior, ou seja, a aproximação dos gerentes do processo de produção de serviços.

Este indicador mede quantas vezes um leito deve ser ocupado em determinado período, dentro do qual os custos totais se igualem à receita total de determinada Unidade de Negócio.

Ele representa a relação entre o número de pacientes saídos (altas + óbitos) durante determinado período, e o número de leitos postos à disposição dos pacientes, no mesmo período; representa o índice de utilização do leito hospitalar durante o período considerado.

LUCRATIVIDADE POR PACIENTE

É calculado considerando o lucro obtido pelas diárias, procedimentos ou pacotes cobrados de cada paciente.

LUCRATIVIDADE POR DIÁRIA, PROCEDIMENTO OU PACOTE

É calculada considerando o lucro obtido por cada tipo de diária, procedimento ou pacote.

LUCRATIVIDADE POR OPERADORA

É calculado considerando o lucro obtido pelo total de diárias, procedimentos ou pacotes cobrados da operadora no mês.

BIBLIOGRAFIA

- SALGADO, Fernando F. – Apostila de Custos Hospitalar do EBAPE-CADEMP da FGV – RJ: FGV – 2002 e de Custos na Saúde – MBA Saúde EBAPE da FGV - RJ;
- BRANCATO, José e MONTEIRO, Ivan - Apostila de Custos da Cadeia Logística EBAP – FGV RJ: FGV - 1999;
- LEONE, George G. - Custos – Um Enfoque Administrativo, FGV – RJ: - 1995;
- FLEURY, Paulo F. – Gerência de Custos Logísticos – RJ: COPPEAD – 1999;
- MATTOS, José G. – Plano de Centros de Custos – SC: UFSC - 1999;
- MATTOS, José G. – O Processo de Apuração dos Custos Diretos – SC: UFSC - 1999;
- MATTOS, José G. – Custos de Produção (história, teoria & conceitos) – SC: UFSC - 1999;
- MATTOS, José G. – Análise de Custo – Volume – Superávit – SC: UFSC 1999;
- DUTRA, Rubens R. – Estratégia para Implantação de um Sistema de Apuração de Custos Hospitalares – SC: UFSC - 1999;
- COGAN, Samuel. – Activity-Based Costing (ABC) – A Poderosa Estratégia Empresarial – RJ: Editora Afiliada – 2ª Edição – 1999;
- ATKINSON, BAUKER, KAPLAN E YOUNG – Contabilidade Gerencial – SP: Ed. Atlas –2001;
- CHING, Hong Yuh – Gestão Baseada em Custeio por Atividade – SP: Ed. Atlas – 2000;
- MARTINS, Eliseu – Contabilidade de Custos – SP: Ed. Atlas – 2000;
- PEREZ, OLIVEIRA E COSTA – Gestão Estratégica de Custos – SP: Ed. Atlas – 2000;
- SANTOS, Joel J. - Análise de Custos – SP: Ed. Atlas - 2000
- SARDINHA, José Carlos - Formação de Preço – A Arte do Negócio. – RJ: MAKRON Books - 2001.