

APLICAÇÃO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES NA DETERMINAÇÃO DE CUSTOS E PREÇOS DE PARTOS, DIÁRIAS DE MATERNIDADE E DE BERÇÁRIOS EM UMA MATERNIDADE

Hong Yuh Ching
Vicente de Souza

Resumo:

O trabalho apresenta os resultados da efetiva utilização do custeio baseado em atividades ABC na identificação dos custos reais e definição de preços ideais, relacionados aos processos hospitalares mais conhecidos como parto normal e parto cesárea, desde a chegada da gestante até sua alta e a do recém nascido. A utilização do ABC tornou possível estabelecer preços fixos para tais processos de uma forma bastante segura, com amplas vantagens tanto para a instituição hospitalar que se vê desobrigada da imensa burocracia de registrar todos os inúmeros procedimentos fornecidos aos pacientes, como para os próprios pacientes, seguradoras e planos de saúde que sabem de antemão quanto vão pagar e podem escolher o hospital com melhor relação custo/benefício. Para as fontes pagadoras acrescenta-se outro benefício que é a eliminação das auditorias nas contas, uma vez que será pago unicamente o valor fixo contratado.

Palavras-chave:

Área temática: *Modelos de mensuração e gestão de custos na indústria. Casos aplicados*

APLICAÇÃO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES NA DETERMINAÇÃO DE CUSTOS E PREÇOS DE PARTOS, DIÁRIAS DE MATERNIDADE E DE BERÇÁRIOS EM UMA MATERNIDADE

Hong Yuh Ching – Administrador de Empresas pela EAESP-FGV, Pós-Graduado em Finanças pela CEAG/FGV e mestrando em Ciências Financeiras PUC/SP; *Gilberto Vicente de Souza* – Tecnólogo, Pós Graduado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – São Paulo- SP e em Administração da Produção pelo Instituto Municipal de Ensino Superior – São Caetano do Sul- SP.
Nome da instituição: Business Transformation Assessoria Organizacional S/C Ltda, sito a R Gil Eanes,409, 2º andar, S Paulo; e mail: meet@mandic.com.br ; sócio gerente

RESUMO

O trabalho apresenta os resultados da efetiva utilização do custeio baseado em atividades ABC na identificação dos custos reais e definição de preços ideais, relacionados aos processos hospitalares mais conhecidos como parto normal e parto cesárea, desde a chegada da gestante até sua alta e a do recém nascido. A utilização do ABC tornou possível estabelecer preços fixos para tais processos de uma forma bastante segura, com amplas vantagens tanto para a instituição hospitalar que se vê desobrigada da imensa burocracia de registrar todos os inúmeros procedimentos fornecidos aos pacientes, como para os próprios pacientes, seguradoras e planos de saúde que sabem de antemão quanto vão pagar e podem escolher o hospital com melhor relação custo/benefício. Para as fontes pagadoras acrescenta-se outro benefício que é a eliminação das auditorias nas contas, uma vez que será pago unicamente o valor fixo contratado.

Área temática: Modelos de Mensuração e Gestão de Custos no Comércio, Serviços, Entidades sem Fins Lucrativos e Construção. Casos Aplicados

APLICAÇÃO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES NA DETERMINAÇÃO DE CUSTOS E PREÇOS DE PARTOS, DIÁRIAS DE MATERNIDADE E DE BERÇÁRIOS EM UMA MATERNIDADE

O presente trabalho está dividido em quatro blocos:

1. Aspectos relacionados a formação de preços em instituições hospitalares
2. Etapas seguidas na execução prática do levantamento dos custos e na definição dos preços
3. Resultados obtidos
4. Conclusões e recomendações

1. Aspectos relacionados a formação de preços em instituições hospitalares

É prática comum nas instituições hospitalares a cobrança detalhada de todos os procedimentos, materiais, medicamentos, exames, equipamentos especiais, taxas de sala, etc., ou seja cada recurso utilizado pelo paciente durante sua permanência porém, em certos casos esta prática tem sido substituída. A adoção da metodologia de custeio baseado em atividades ABC poderá dar a sustentação necessária para o sucesso da mudança na forma de pagamento de determinados tratamentos hospitalares.

A relativa previsibilidade de vários procedimentos adotados e a tendência crescente na área hospitalar de fixar preços para procedimentos completos, incluindo por exemplo uma intervenção cirúrgica e todo o período de internação até a recuperação do paciente, tem levado várias instituições hospitalares a seguirem a estratégia do preço fixo por procedimento ou, no linguajar não técnico: “preço por pacote”.

Esta tendência traz vantagens e riscos para ambas as partes:

Para o hospital, se não forem adequadamente identificados e avaliados os recursos e insumos a serem utilizados, teremos uma idéia incompleta dos custos relacionados ao procedimento em estudo, podendo acarretar precificações inadequadas que trarão como consequência: a) margens menores que as necessárias para a sustentação do negócio; b) a necessidade de um volume de atendimentos para cobrir os custos fixos maior do que a demanda consegue suprir e c) margens maiores que espelham preços não competitivos.

Algumas instituições tem “resolvido” o problema fazendo um levantamento das contas dos pacientes cuja evolução foi considerada dentro dos limites do normal e calculam o valor médio destas contas. O resultado é uma aproximação muito razoável do que cada cliente deveria pagar para que a receita total seja mantida. Outra alternativa que já envolve um grau de refinamento maior é a definição de protocolos. Os protocolos são uma síntese dos procedimentos mais adequados para se tratar um determinado caso, baseado em evidências reais de que aquela conduta trará os melhores resultados para a recuperação do paciente, levando em consideração o estágio de conhecimento científico sobre o problema, os recursos terapêuticos disponíveis na

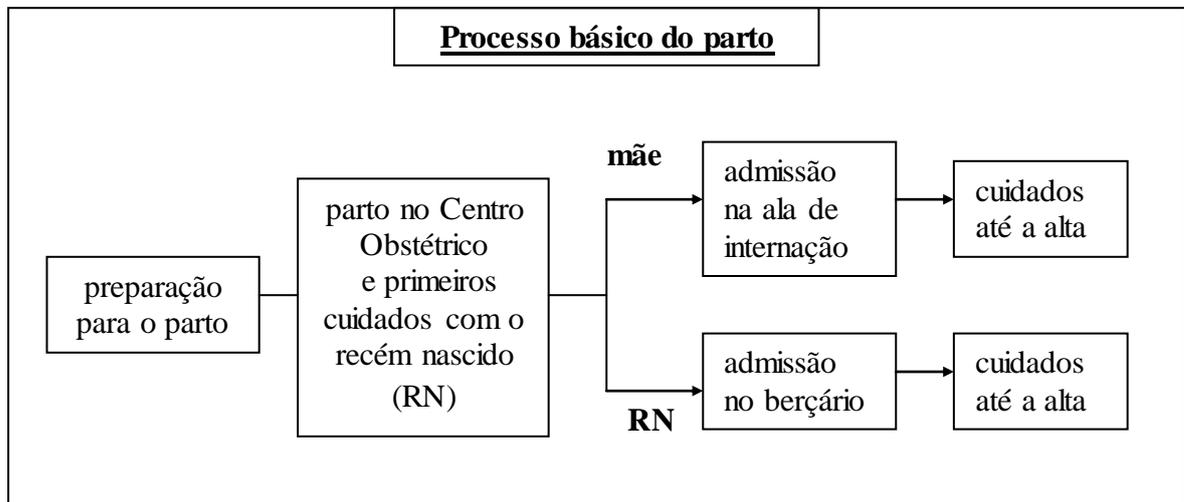
instituição e a prática médica adotada pela equipe médica responsável por casos daquela natureza abordada pelo protocolo. Em seguida, parte-se para o levantamento dos preços dos procedimentos, materiais e medicamentos recomendados nos protocolos, tomando por base a tabela de preço da instituição. O valor total poderá então ser utilizado como preço fixo para os pacientes que se enquadrarem no protocolo.

Os resultados de ambas alternativas se por um lado podem preservar a política de preços da instituição, por outro lado acabam preservando também eventuais situações que podem não ser a mais adequadas em termos de eficiência na utilização dos recursos e dos custos. Assim, as oportunidades de melhoria que poderiam ser aproveitadas para melhorar os custos, os preços finais, a qualidade, a competitividade da instituição e os resultados para ambas as partes, continuam adormecidas.

Em um cenário que tende a se tornar cada vez mais competitivo, mesmo no ramo hospitalar e de saúde de maneira geral, desperdiçar oportunidades de melhoria é um risco pouco recomendável.

Para os pacientes e fontes pagadoras, se não houver um estudo adequado dos custos envolvidos nos tratamentos, estes continuarão pagando por ineficiências que poderiam estar sendo empregadas em ampliar o número de pacientes atendidos ou que, se sanadas, poderiam tornar os valores mais acessíveis a uma população mais ampla.

O primeiro passo é enxergar uma internação para realização de um parto como um processo muito bem definido, no qual se tem uma série de atividades que contribuem para sua obtenção. O quadro abaixo representa uma sequência bastante simplificada de um parto sem complicações.



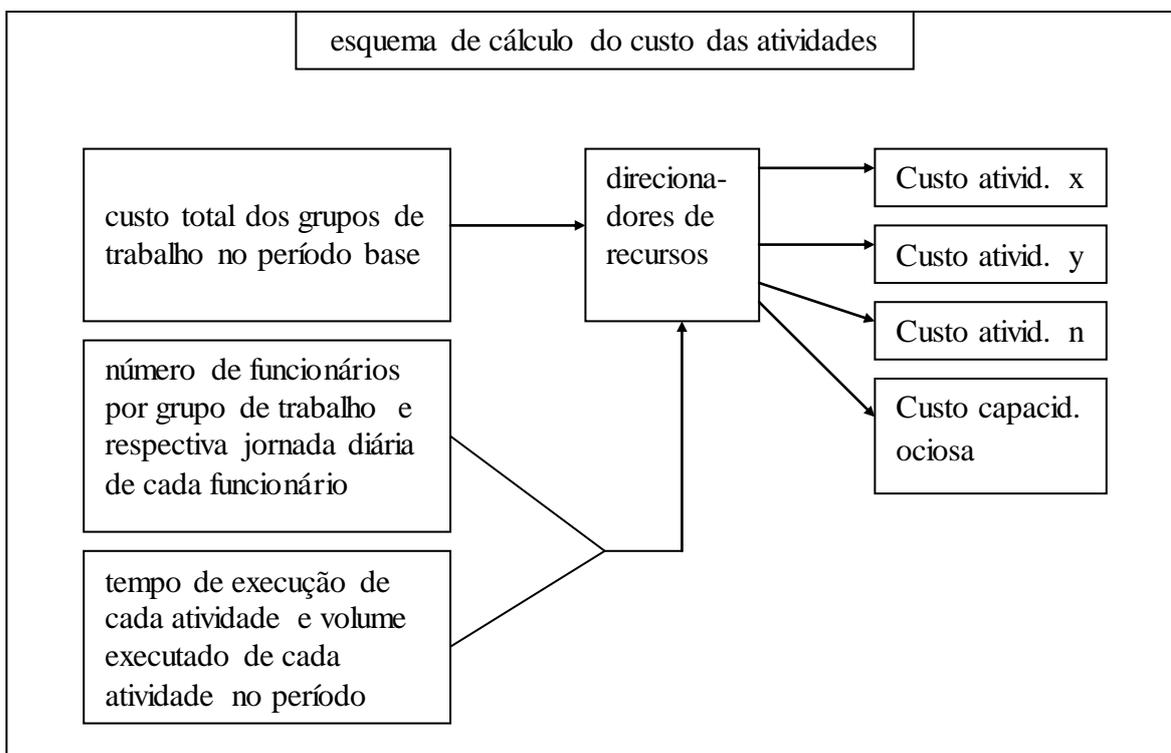
Apenas para efeito didático, várias atividades foram agrupadas em cada bloco do diagrama acima entretanto, o levantamento do processo apurou todas as atividades realizadas para sua realização.

2. Etapas seguidas na execução prática do levantamento das atividades e custos e na definição dos preços

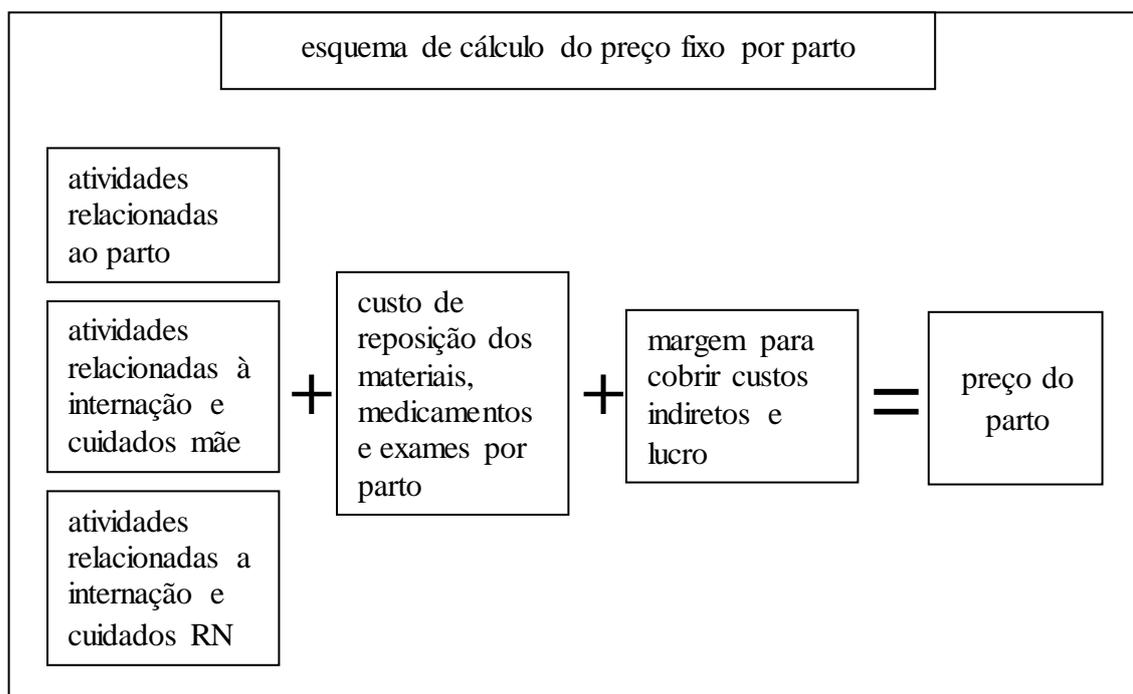
O estudo foi desenvolvido no prazo de três meses, na unidade marterno-pediátrica de uma instituição hospitalar de São Paulo-SP, iniciando em fins de agosto/98 e finalizado em meados de novembro sendo que, o período base utilizado para os dados de custos foram os meses de junho, julho e agosto/98.

As etapas seguidas foram:

- apresentar a metodologia para o comitê gestor da maternidade formado por médicos e enfermeiras do centro obstétrico, ala de internação e berçários.
- formar e treinar uma equipe de pessoas da maternidade e do departamento de custos para trabalharem juntas nos levantamentos e em todas as fases do projeto.
- obter o custo das atividades através dos levantamento de informações relacionados a seguir;
 - levantamento das atividades e tarefas que as compõem
 - tempo para execução de cada atividade
 - identificação dos grupos de trabalho dentro de cada mini unidade, realizadores das mesmas atividades
 - relação das pessoas e da carga de horas de mão de obra disponível no período, em cada grupo de trabalho
 - volume executado de cada atividade no período
 - custo das várias mini unidades que compõem a maternidade
 - cálculo dos direcionadores de recursos (cost drivers) e da capacidade ociosa
 - cálculo do custo das atividades e da capacidade ociosa



- apurar os custos e calcular os preços dos objetos de custo
 - determinação dos objetos de custo: partos normal e cesárea, diárias da maternidade e dos berçários (RN's normais e RN's com complicações)
 - identificação das atividades relacionadas a cada objeto de custo
 - agrupamento das atividades e respectivos custos de cada objeto de custo
 - levantamento da média de materiais, medicamentos e exames consumidos durante a internação pela mãe e pelo recém nascido, valorizados ao custo de reposição
 - determinar a margem necessária para cobrir, além dos custos das atividades e outros insumos diretos, os custos indiretos da instituição e o lucro
 - calcular os preços dos objetos de custo



- além das ações voltadas para apuração de custos e preços o projeto na maternidade foi orientado também para:
 - identificar as atividades que agregam e que não agregam valor
 - redesenhar o processo eliminando atividades redundantes ou que não agregam valor
 - avaliar os recursos humanos e sua adequação numérica ao volume de atividades de cada grupo de trabalho
 - identificar oportunidades de melhorar a qualidade do atendimento durante o período de permanência do paciente

3. Resultados obtidos

Como o objetivo deste trabalho não foi o de apresentar todos os detalhes de um projeto de custeio ABC mas, sua aplicabilidade em uma unidade hospitalar de maternidade, serão mostradas algumas planilhas de modo a dar o entendimento mínimo necessário quanto aos processos de cálculo dos direcionadores de recursos e do custo das atividades

Nesta sessão serão apresentados os seguintes quadros:

- cálculo dos direcionadores de recursos (Quadro 1) e dos custos das atividades (Quadro 2) de um dos grupos de trabalho (enfermagem do centro obstétrico)
- resumo dos grupos de trabalho e das atividades encontradas no processo da maternidade com seus respectivos custos por atividade e custos da capacidade não utilizada por grupo de trabalho. (Quadro 3)
- direcionadores de custos para os objetos de custo: parto normal, parto cesárea, diárias da maternidade, do berçário de RN's normais, do berçário de RN's com pequenas complicações e da UTI neonatal. (Quadro 3)
- cálculo dos preços para partos normal e cesárea. (Quadro 4)
- cálculo das diárias acima mencionadas. (Quadro 5)

QUADRO 1

Determinação dos Direcionadores de Recursos					
nº.	Atividade	Medida de Saída/dia	Tempo Médio p/pac. min.	Tempo/dia min	Direcionador de Recursos
01	Fazer exame de cardiocografia	1,9	35	65,7	3,40%
02	Fazer exame de triagem obstétrica outros	2,6	30	78	4,03%
03	Acompanhar o parto	6,5	40	261,3	13,51%
04	Recepcionar R.N. na sala de parto	6,5	30	196	10,13%
05	Fazer o banho do R.N. na sala de parto	4,4	15	65,8	3,40%
06	Auxiliar na amamentação do R.N.	4,0	30	121,3	6,27%
07	Fazer exame triagem obstétrica cesárea eletiva	4,7	20	94,2	4,87%
08	Acompanhar trabalho de parto	3,8	90	342,0	17,68%
09	Administrar a Assistência de Enfermagem	2	70	140,0	7,24%
	Sub-total			1364,4	70,55%
	Capacidade não Utilizada			569,5	29,45%
	Total			1933,9	100%

N.o Funcionários		Horário	Horas/dia/func	tempo disponível por dia	
3,5	Enfermeiras	12x36	11	38,5	
01	Enfermeira (Cobertura 10º e C.O.)	variável	3	3	
	0			41,5	horas
				2490	minutos
			Folgas (14%)	-348,6	minutos
			1/12 férias	-207,5	minutos
			total disponível	1933,9	minutos

QUADRO 2

CÁLCULO DO CUSTO DA ATIVIDADE

Área:Centro Obstétrico (Enfermeiras)

Área:Centro Obstétrico (Enfermeiras)					Recursos / Despesas por item								custo da atividade no período	custo por medida de saída
					salários+encargos		materiais		depreciação		outros			
nº.	Atividade	classif.	medida de saída	quant.	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%		
01	Fazer exame de cardiocografia	VA	exames realizados	169	4.405	3,4%	881	3,4%	191	3,4%	1.846	3,4%	7.323	43,33
02	Fazer exame de triagem obstétrica outros	VA	exames realizados	234	5.228	4,0%	1.045	4,0%	227	4,0%	2.191	4,0%	8.691	37,14
03	Acompanhar o parto	VA	partos acompanhados	588	17.516	13,5%	3.502	13,5%	760	13,5%	7.339	13,5%	29.117	49,52
04	Recepcionar R.N. na sala de parto	VA	R.Ns recepcionados	588	13.137	10,1%	2.627	10,1%	570	10,1%	5.505	10,1%	21.838	37,14
05	Fazer o banho do R.N. na sala de parto	VA	banhos realizados	395	4.413	3,4%	882	3,4%	191	3,4%	1.849	3,4%	7.335	18,57
06	Auxiliar na amamentação do R.N.	VA	R.Ns amamentados	364	8.133	6,3%	1.626	6,3%	353	6,3%	3.408	6,3%	13.519	37,14
07	Fazer exame triagem obst. cesárea eletiva	VA	exames realizados	424	6.315	4,9%	1.263	4,9%	274	4,9%	2.646	4,9%	10.498	24,76
08	Acompanhar trabalho de parto	VA	pacientes acomp.	342	22.923	17,7%	4.583	17,7%	994	17,7%	9.605	17,7%	38.105	111,42
09	Administrar a assistência de enfermagem	NVA+	atividades realizadas	180	9.384	7,2%	1.876	7,2%	407	7,2%	3.932	7,2%	15.599	86,66
	Capacidade não utilizada				38.169	29,4%	7.631	29,4%	1.655	29,4%	15.993	29,4%	63.448	
	total				129.623	100%	25.916	100%	5.621	100%	54.312	100%	215.473	

QUADRO 3 Parte 1

EXEMPLO DE GRUPOS DE TRABALHOS E DE ATIVIDADES	Custo Total		Quant. No período base	custo diário - mãe		custo fixo - mãe		custo diário - RN			custo fixo p/ RN			TODOS
	da	Medida de Saída		parto normal	parto cesarea	parto normal	parto cesarea	berçário de nomais	berçário de cuidados interm. UTI	berçário de nomais	berçário de cuidados interm. UTI	berçário de nomais	berçário de cuidados interm. UTI	
<u>Maternidade ala de internação (auxiliar de enfermagem)</u>														
Admitir Paciente	6.451	Pacientes Admitidos	738			8,74								
Encam. paciente ao C.O.	1.369	Pacientes Encam.	1.005			1,36	1,36							
Admitir paciente no puerpério	5.578	Pac. Admit. Pós Cirúrg.	585			9,54	9,54							
Assistir o paciente no puerpério	156.247	Pacientes Assistidos	2.493	62,67	62,67									
Fazer a arrumação da unidade	2.207	Pacientes Assistidos	2.493	0,89	0,89									
Passagem de plantão	7.847	Pacientes Assistidos	2.493	3,15	3,15									
Capacidade não utilizada	91.113													
<u>Médicos Unidade Neonatal (Diaristas + Plantonistas)</u>														
Avaliação diária (R.N. normais)	19.616	R.Ns avaliados	1.818					10,79						
Avaliação diária do R.N.(UTI Neo)	10.868	R.Ns avaliados	504						21,56					
Avaliação diária do R.N.(C.I.)	4.717	R.Ns avaliados	288							16,38				
Avaliação médica (1º cuidados)	6.322	R.Ns avaliados	585								10,81			
Recep. R.N. na sala de parto	79.302	R.Ns recepcionados	588											134,87
Transcrever prontuários no PC	5.017	Prontuários transcr.	621											8,08
Prestar assist. ao R.N.(UTI)(11-15h)	9.510	R.Ns assistidos	504						18,87					
Prestar assist. ao R.N.(UTI)(15-19h)	6.793	R.Ns assistidos	504						13,48					
Prestar assist. ao R.N.(UTI)(19-24h)	9.510	R.Ns assistidos	504						18,87					
Prestar assist. ao R.N.(UTI)(24-07h)	5.434	R.Ns assistidos	504						10,78					
Prestar assist. ao R.N.(C.I.)	7.076	R.Ns assistidos	288							24,57				
Visita da eq. Médica, passar plantão	18.967	Visitas realizadas	792						23,95	23,95				
Revisar e auditar prontuários	2.918	Prontuários auditados	621											4,70
Proceder rotinas administrativas	2.918	Visitas realizadas	621											4,70
Capacidade não utilizada	53.473													

QUADRO 3 Parte 2

EXEMPLO DE GRUPOS DE TRABALHOS E DE ATIVIDADES	Custo Total	Custo p/		Quant. No período base	custo diário - mãe		custo fixo -mãe		custo diário do RN.			custo fixo p/ RN.			T O D O S	
		da Atividade	Medida de saída		Medida de Saída	parto		parto		berçário de nomais	UTI	berçário de cuidados intermed.	berçário de nomais	UTI		berçário de cuidados intermed.
						normal	cesarea	normal	cesarea							
<u>Centro Obstétrico (Enfermeira)</u>																
Fazer exame de cardiotoco	7.323	40,24	Exames realizados	169												
Fazer exame triagem obst. outros	8.691	34,49	Exames realizados	234												
Acompanhar o parto	29.117	45,99	Partos acompanh.	588			49,52	49,52								
Recepcionar R.N. na sala de parto	21.838	34,49	R.Ns recepcion.	588											37,14	
Banho do R.N. na sala de parto	7.335	17,25	Banhos realizados	588											12,47	
Auxiliar na amamentação do R.N.	13.519	34,49	R.Ns amamentados	588											22,99	
Exame triagem obst. cesárea elet.	10.498	22,99	Exames realizados	424												
Acompanhar trabalho de parto	38.105	103,48	Pacientes acomp.	342					111,42	46,77						
Administ. assist. de enfermagem	15.599	80,48	Atividades realiz.	588					26,53	26,53						
Capacidade não utilizada	63.448															
Custo das atividades descritas	728.727	892	-		66,71	66,71	207,11	158,48	10,79	107,51	64,90	10,81	-	-	224,95	
Demais atividades	946.887	(892)	-		76,96	76,96	157,13	157,13	113,99	259,92	188,40	44,67	38,49	49,03	3,20	
Total	1.675.613				143,67	143,67	364,23	315,61	124,78	367,43	253,30	55,48	38,49	49,03	228,15	

QUADRO 4

CÁLCULO DO PREÇO FIXO POR PARTO		TIPO DE PARTO	
		NORMAL	CESÁREA
MÃE	CUSTO POR DIA	143,67	143,67
	X N°. DE DIAS	<u>2</u>	<u>3</u>
	= CUSTO TOTAL DAS DIÁRIAS	287,34	431,01
	+ CUSTO FIXO POR PARTO	<u>364,23</u>	<u>315,61</u>
	= CUSTOS DIRETOS TOTAL	651,57	746,62
	+ CUSTOS INDIRETOS 30%	195,47	223,99
	= CUSTOS DIRETOS + INDIRETOS	<u>847,04</u>	<u>970,61</u>
	PREÇO C/ 15% DE MARGEM	962,55	1.141,89
	MATERIAIS	196,58	196,58
	MEDICAMENTOS	160,82	160,82
	HEMOTERAPIA	128,24	128,24
	GASOTERAPIA	5,29	5,29
	LABORATÓRIO	<u>10,67</u>	<u>10,67</u>
	PREÇO DOS DIVERSOS	501,60	501,60
	PREÇO TOTAL (MÃE)	1.464,15	1.643,49
RN NORMAL	CUSTO POR DIA	124,78	124,78
	X N°. DE DIAS	<u>2</u>	<u>3</u>
	= CUSTO TOTAL DAS DIÁRIAS	249,56	374,34
	+ FIXO P/TODOS	228,15	228,15
	+ FIXO P/RN NORMAL	<u>55,48</u>	<u>55,48</u>
	= CUSTO TOTAL	533,19	657,97
	+ CUSTOS INDIRETOS 30%	159,96	197,39
	= CUSTOS DIRETOS + INDIRETOS	<u>693,15</u>	<u>855,36</u>
	PREÇO C/ 15% DE MARGEM	787,67	1.006,31
	MATERIAIS	60,25	60,25
	MEDICAMENTOS	32,10	32,10
	HEMOTERAPIA	79,56	79,56
	GASOTERAPIA	65,94	65,94
	LABORATÓRIO PRÓPRIO	88,43	88,43
	LABORATÓRIO EXTERNO	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>
PREÇO DOS DIVERSOS	426,29	426,29	
PREÇO TOTAL (RN NORMAL)	1.213,96	1.432,60	
RESUMO	PREÇO TOTAL (MÃE)	1.464,15	1.643,49
	PREÇO TOTAL (RN NORMAL)	1.213,96	1.432,60
	PREÇO TOTAL (MÃE + RN NORMAL)	2.678,10	3.076,08

QUADRO 5

CÁLCULO DOS PREÇOS DA DIÁRIAS		BERÇÁRIOS			
		MATERNIDADE	RN NORMAL	UTI	CI
CUSTO POR DIA	143,67	124,78	367,43	253,30	
CUSTOS INDIRETOS 30%	43,10	37,43	110,23	75,99	
CUSTOS DIRETOS + INDIRETOS	<u>186,77</u>	<u>162,21</u>	<u>477,66</u>	<u>329,29</u>	
PREÇO C/ 15% DE MARGEM	219,73	190,84	561,95	387,40	
FIXO P/RN C/ PATOL.			38,49	49,03	
CUSTOS INDIRETOS 30%			11,55	14,71	
CUSTOS DIRETOS + INDIRETOS			<u>50,04</u>	<u>63,74</u>	
PREÇO C/ 15% DE MARGEM			58,87	74,99	

4. Conclusões e recomendações

A literatura a respeito do custeio por atividade, de autores nacionais ou de estrangeiros já traduzidos para o português, já é bastante vasta no Brasil entretanto, uma palavra de cautela deve ser acrescentada a este amplo leque de alternativas de consulta.

Por se tratar de uma metodologia que está no auge de sua divulgação e como acontece com temas que se tornam muito populares, não será difícil ao iniciante ou pesquisador encontrar publicações de autores que se propõem a explicar a metodologia desde sua base mais conceitual até sua implantação e que, no entanto, carecem justamente de uma base conceitual e prática o que poderá levar a entendimentos incorretos e tentativas frustradas de implantação. Por esse motivo é recomendável sempre uma pesquisa em pelo menos mais de uma obra, e de autores com notório saber sobre o tema.

A mesma cautela se aplica na hora de buscar uma assessoria externa para implantação do ABC.

O modelo de cálculo de preço fixo para partos e outros procedimentos pode ser aplicado a qualquer tipo de instituição hospitalar, seja pública ou privada, tendo até aplicabilidade mais essencial nas públicas porque fornece os subsídios para o conhecimento dos fatores que geram custos, possibilitando uma gestão mais eficiente dos recursos que, em tais instituições, sabemos serem escassos. Neste caso a evolução para o ABM, ou administração baseada em atividades, vem complementar esta metodologia de custeio com resultados muito mais relevantes do que somente conhecer os custos das atividades e dos objetos de custo.

A razão desta afirmação se deve ao fato de que uma vez conhecidas todas as atividades que contribuem para a execução de um parto, estas atividades podem ser mapeadas em uma sequência lógica formando o que se chama “processo atual de parto” e, através de sua visualização como um todo, aliado a uma boa dose de criatividade e sinergia com os envolvidos diretamente no processo, é possível perceber possibilidades de reformular este processo agregando mais valor para o cliente e menos custo, ao se tentar eliminar ou reduzir as atividades que não agregam valor.

Convém destacar também que toda mudança deve ter o apoio de todos os níveis hierárquicos de comando, daí a necessidade de um comitê gestor atuante para garantir a implantação do sistema de custeio/gestão, das melhorias no processo e a continuidade na utilização das ferramentas ABC/ABM.

Por fim, devemos lembrar que a qualquer instituição hospitalar que optar pela formulação de “preços fixos por procedimento” deve também estar preparada para fazer o gerenciamento do tratamento dos pacientes por uma razão bastante simples: todo recurso utilizado além do necessário previsto no preço contratado será absorvido pela instituição reduzindo as margens esperadas. É também muito provável que alguns procedimentos tenham custo um pouco acima do estabelecido enquanto outros poderão ficar um pouco abaixo sendo importante manter um acompanhamento estatístico para saber o valor real das contas caso fossem geradas pela forma tradicional de cobrança ou

seja, por item fornecido ao paciente. Desse modo evitar-se-ão surpresas desagradáveis quanto a rentabilidade dos preços.

Este trabalho se ateve em identificar as atividades do processo de parto nos setores: centro obstétrico, ala de internação e berçários por se tratar de um processo que se desenvolve quase exclusivamente nestas três áreas entretanto, sabemos que a metodologia ABC pode contribuir decisivamente para identificar as atividades realizadas pelas “áreas de apoio” tais como transporte interno de pacientes, recepção, almoxarifado e compras, esterilização de materias, etc, ampliando ainda mais seus benefícios.

Bibliografia

Hong Yuh Ching, Gestão Baseada em Custeio por Atividades, Ed. Atlas, SP, 1997

Mike Morrow, Activity Based Management, Woodhead-Faulkner, UK, 1992

Raef Lawson, Activity based costing systems for hospital management, CMA magazine, June 94

James Canby IV, Applying activity based costing to healthcare settings, Healthcare Financial Management magazine, February 95