

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

CUSTOS POR PROCEDIMENTOS: RELATÓRIOS GERENCIAIS E MODELO
PARA SUA IMPLANTAÇÃO

AUTOR: ROBERTO BOCCHINO FERRARI
ORIENTADOR: PROF. DR. CLAUD WARSCHAUER

1994

XF-1994
F412C

AGRADECIMENTOS

Ao professor Claus, pela orientação e indispensável apoio no desenvolvimento do trabalho.

Aos meus pais, responsáveis diretos por toda minha formação acadêmica.

Aos companheiros de trabalho, de turma e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho, em especial aos Srs. Joel e Afonso.

SUMÁRIO

Este trabalho apresenta uma proposta de um sistema de custos por procedimentos para uma visão gerencial de uma empresa do ramo hospitalar. Seu principal objetivo é justamente prover a diretoria e a gerência da empresa de informações que possam ser utilizadas como ferramentas de auxílio nas tomadas de decisões, referentes a determinação de preços de venda, diminuição de entraves burocráticos, acompanhamento da situação econômica e transparência nas negociações com clientes.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Conteúdo Do Trabalho	1
1.1.1. Capítulo 1	1
1.1.1. Capítulo 2	1
1.1.1. Capítulo 3	1
1.1.1. Capítulo 4	2
1.1.1. Capítulo 5	2
1.2. A Empresa	3
1.2.1. Apresentação	3
1.2.2. Histórico	3
1.2.3. Estrutura Organizacional	5
1.2.4. Serviços	5
1.2.4.1. Plano De Saúde Hospitalar	5
1.2.4.2. Plano Maternidade	7
1.2.4.3. Prestação De Serviços Médico-Hospitalares	7
1.2.5. Mercado	9
1.3. Proposta Do Trabalho	12
1.3.1. O Estágio	12
1.3.2. Condições Encontradas	12
1.3.3. Análise Da Contabilidade Como Sistema De	
Informações	13
1.3.3.1. Introdução	13
1.3.3.2. Contabilidade Geral	14
1.3.3.3. Contabilidade de Custos	15
1.3.3.4. Contabilidade Gerencial	16
1.3.3.5. Conclusão	17

1.3.4. Ambiente De Desenvolvimento Do Trabalho	18
1.3.5. Definição e Objetivos Do Trabalho	21
1.3.6. Delimitação Do Estudo	22
1.4. Conceitos Teóricos	24
1.5. Siglas Utilizadas No Trabalho	26

CAPÍTULO 2

2. ESTRUTURAÇÃO DA SEÇÃO DE CUSTOS	27
2.1. Estrutura Orgânica e Operacional	27
2.1.1. Objetivos	27
2.1.2. Estrutura Orgânica	28
2.1.3. Competência Da Unidade	28
2.2. Procedimentos	30
2.2.1. Normas	30
2.2.2. Procedimentos	30
2.3. Integração Intra e Inter Unidades	33
2.3.1. Impressos	33
2.3.2. Interrelacionamento	33

CAPÍTULO 3

3. DEFINIÇÃO DO MODELO	35
3.1. Apropriação De Custos Por Centros De Custos	35
3.1.1. Fluxograma	35
3.1.2. Introdução	35
3.1.3. Conceituação e Estruturação Dos Centros De Custo	37
3.1.3.1. Conceituação Dos Centros De Custos	37
3.1.3.2. Estruturação Dos Centros De Custos	38

3.1.4. Conceituação e Classificação Dos Custos	41
3.1.4.1. Conceituação Dos Custos	41
3.1.4.2. Classificação Dos Custos	42
3.1.5. Processamento Das Informações	48
3.1.5.1. Coleta De Dados	48
3.1.5.2. Planilha De Custos	53
3.1.6. Relatórios Gerenciais	67
3.1.6.1. Composição e Evolução Dos Custos	67
3.1.6.2. Avaliação Do Desempenho Departamental	68
3.1.6.3. Custo Total e Unitário Dos Serviços	68
3.1.6.4. Relatórios Individualizados Por Centro De	
Custo	68
3.2. Custos Por Procedimentos	73
3.2.1. Fluxograma	73
3.2.2. Introdução	73
3.2.3. Composição Dos Custos	75
3.2.4. Processamento Das Informações	76
3.2.4.1. Coleta De Dados	76
3.2.4.2. Planilha De Custos Por Procedimento	77
3.2.5. Determinação do Preço de Venda	80

CAPÍTULO 4

4. LEVANTAMENTO DE DADOS	82
4.1. Introdução	82
4.2. Processamento Das Informações	83
4.2.1. Coleta De Dados Dos Departamentos	83
4.2.2. Custos Unitários Dos Centros De Custos Produtivos	83
4.2.3. Relatórios Gerenciais	90

4.2.4. Procedimento e Análise De Contas	90
4.2.5. Custos Por Procedimento	112
4.2.6. Relatório Gerencial	113

CAPÍTULO 5

5. CRÍTICAS E SUGESTÕES	124
-------------------------	-----

5.1. Introdução	124
5.2. Pontos Fracos Dos Custos Por Procedimentos	126
5.3. Soluções a Curto Prazo	127
5.4. Soluções a Longo Prazo	128
5.4.1. "Custos Habituais"	129
5.4.2. Análises De Variação	131
5.5. Conclusão	133

BIBLIOGRAFIA	134
--------------	-----

ANEXOS	136
--------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS E ANEXOS

Figura 1.1 - Organograma Geral do HPS	6
Figura 1.2 - Evolução do Faturamento do HPS	11
Figura 3.1 - Fluxograma de Apropriação dos Custos por CC	36
Figura 3.2 - Exemplo do Método de Redução Escalar	59
Figura 3.3 - Exemplo do Método de Rateio Duplo	62
Figura 3.4 - Exemplo do Relatório Gerencial 1 (Composição e Evolução dos Custos)	69
Figura 3.5 - Exemplo do Relatório Gerencial 2 (Avaliação do Desempenho Depart.)	70
Figura 3.6 - Exemplo do Relatório Gerencial 3 (Custo Total e Unitário dos Serviços)	71
Figura 3.7 - Exemplo do Relatório Gerencial 4 (Relatório Individualizado por CC)	72
Figura 3.8 - Fluxograma dos Custos por Procedimentos	74
Figura 3.9 - Exemplo de Planilha de Custos por Procedimento	79
Figura 3.10 - Exemplo de Planilha dos Preços de Venda dos Procedimentos	81
Figura 4.1 - Bases de Rateio	84
Figura 4.2 - Despesas dos CC do HPS	91
Figura 4.3 - Planilha do Custo Unitário (Redução Escalar)	97
Figura 4.4 - Relatório Gerencial 1 (Composição e Evolução dos Custos)	107
Figura 4.5 - Relatório Gerencial 2 (Avaliação do Desempenho Departamental)	108
Figura 4.6 - Relatório Gerencial 3 (Custo Total e Unitário dos Serviços)	109
Figura 4.7 - Relatório Gerencial 4 (Relatório Individualizado / Pediatria)	110
Figura 4.8 - Relatório Gerencial 4 (Relatório Individualizado / Lavanderia)	111
Figura 4.9 - Custos da Cirurgia de Varizes	114
Figura 4.10 - Custos do Parto Cesárea	116

Figura 4.11 - Custos da Colecistectomia Laparoscópica	118
Figura 4.12 - Custos da Hemorroidectomia	120
Figura 4.13 - Custos da Gastroenterocolite	122
Figura 4.14 - Preços de Venda dos Procedimentos	123
Anexo 1 - Tabela de Preços do HPS	136
Anexo 2 - Relacionamentos da Seção de Custos	137
Anexo 3 - Exemplo de uma Conta de um Paciente	138
Anexo 4 - Relatório de Custos de Pessoal (Departamento Pessoal)	139
Anexo 5 - Relatório de Consumo de Materiais (Almoxarifado)	140
Anexo 6 - Relatório de Consumo de Medicamentos (Central Farm. de Abastec.)	141
Anexo 7 - Relatório de Consumo de Medicamentos (Farmácia Dose Unitária)	142
Anexo 8 - Relatório de Consumo de Medicamentos (Farm. Centro Cirúrgico)	143
Anexo 9 - Relatório de Custos Gerais / Indiretos (Contabilidade)	144
Anexo 10 - Relatório de Consumo Direto (Contabilidade)	145
Anexo 11 - Relatório de Estatística de Manutenção (Manutenção)	146
Anexo 12 - Relatório de Consumo de Xerox (Xerox)	147
Anexo 13 - Relatório de Volume Esterilizado (Central de Materiais)	148
Anexo 14 - Relatório de Solicitações de Compras (Depto. Compras)	149
Anexo 15 - Relatório de Estatística de Km rodados (Transportes)	150
Anexo 16 - Relatório de Estatística da Lavanderia (Lavanderia / Rouparia)	151
Anexo 17 - Relatório de Refeições servidas (S. N. D.)	152
Anexo 18 - Relatório de Estatística de Produção (S. A. M. E.)	153

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CONTEÚDO DO TRABALHO

1.1.1 - CAPÍTULO 1

Este capítulo tem por finalidade apresentar a empresa aos leitores do trabalho, mostrando um histórico do Hospital, desde a sua fundação até os dias atuais, os principais serviços prestados, a estrutura organizacional, o posicionamento da empresa no mercado, a proposta do trabalho e alguns conceitos teóricos.

1.1.2 - CAPÍTULO 2

O segundo capítulo procura fazer uma estruturação da Seção de Custos do HPS, mostrando seus objetivos, competências, procedimentos, interrelacionamentos com outras unidades e impressos utilizados.

1.1.3 - CAPÍTULO 3

O terceiro capítulo estabelece um modelo de elaboração, mostrando todas as etapas necessárias para alcançarmos os valores desejados, dos relatórios gerenciais propostos, com ênfase nos custos por procedimentos do HPS. Inclui não só conceitos teóricos, como também tabelas e planilhas utilizadas na apuração dos resultados.

1.1.4 - CAPÍTULO 4

O objetivo deste capítulo é justamente adaptar os dados do HPS ao modelo apresentado anteriormente e processá-los adequadamente para que possamos obter os valores dos custos por procedimentos e dos demais relatórios. Esta fase de levantamento de resultados envolve todas as etapas do processo, desde a coleta dos dados dos departamentos até o relatório com os preços de venda dos procedimentos.

1.1.5 - CAPÍTULO 5

Este último capítulo procura fazer uma análise crítica geral do trabalho, mostrando seus pontos fracos, propondo soluções para curto e longo prazo e fazendo algumas considerações finais.

1.2 - A EMPRESA

1.2.1 - APRESENTAÇÃO

A S/A HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO é uma das maiores empresas prestadoras de serviços médico-hospitalares do interior do estado de São Paulo, pertencente a uma "holding" que também inclui a JUNDIAÍ CLÍNICAS S. C. LTDA. e tem como coligada a INTERLIFE S. C. LTDA.. Situado na cidade de Jundiaí (SP), esta empresa detém aproximadamente 80% do mercado de convênios da região, atendendo cerca de 150 mil beneficiários. Seu faturamento médio gira em torno de 700 mil dólares mensais (dados de 1993/1994), com 90% de sua receita proveniente de convênios, 5% de planos de saúde e 5% de particulares.

1.2.2 - HISTÓRICO

Em 1976, foi fundada por 20 sócios uma medicina de grupo, denominada Jundiaí Clínicas, a qual vendia serviços médico-hospitalares às empresas da região. Como o local de atendimento era um prédio alugado e relativamente pequeno frente à demanda, surgiu a necessidade de construção de um Hospital Geral para atender às necessidades dos beneficiários da Jundiaí Clínicas.

As obras do Hospital iniciaram em 1977 e foram concluídas em 1980, data em que foi inaugurado e colocado à disposição dos beneficiários da Jundiaí Clínicas e de toda população, não só local como também da região.

Durante 11 anos, incrementou seus recursos tecnológicos, sendo inclusive classificado como Hospital de referência no Estado de São Paulo, realizando cirurgias de grande porte e atendendo a todo tipo de especialidade.

Os prazos (e os atrasos) praticados pelo mais importante tomador de serviços do HPS - SUDS - gerava enormes dificuldades ao setor e tornava extremamente difícil a manutenção de um mínimo de condições de funcionamento.

Ao longo de 1993, o prazo de recebimento das contas manteve-se em 57 dias, em média, período relativo ao espaço de tempo entre o dia 15 de cada mês da prestação do serviço e a data do efetivo recebimento. Os cálculos abaixo indicam a perda média dos hospitais, tomando-se um exemplo de uma instituição em que o faturamento, em janeiro/93, era de US\$ 100.000,00. (Flash Econômico, Jornal Associação dos Hospitais do Estado de São Paulo - AHESP, Jan-Fev/94)

Mês	Valor do Faturamento (US\$) dia 15 de cada mês	Valor recebido (US\$) após 57 dias	Diferença US\$
Janeiro/93	100.000,00	64.665,00	35.335,00
Fevereiro	100.000,00	64.073,00	35.927,00
Março	100.000,00	62.486,00	37.514,00
Abril	100.000,00	65.639,00	34.361,00
Maio	100.000,00	60.781,00	39.219,00
Junho	100.000,00	56.118,00	43.882,00
Julho	100.000,00	58.147,00	41.853,00
Agosto	100.000,00	56.351,00	43.649,00
Setembro	100.000,00	55.648,00	44.352,00
Outubro	100.000,00	55.753,00	44.247,00
Novembro	100.000,00	54.682,00	45.318,00
Dezembro	100.000,00	59.827,00	40.173,00
Total	1.200.000,00	714.170,00	485.830,00

Para o HPS, que, antes de 1991, tinha um faturamento mensal aproximado de US\$ 1,3 milhão, o custo do prazo representaria uma perda anual de aproximadamente US\$ 6 milhões.

Em 1991, face às dificuldades financeiras geradas pela falta de pagamento do SUDS, e visando melhorar a qualidade, voltada ao cliente beneficiário da Jundiaí Clínicas e demais convênios, a S/A HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO rompeu seu convênio com o SUDS-INAMPS, reduzindo significativamente sua capacidade instalada (de 350 leitos para 150 leitos), seu faturamento (de 1,3 milhão de dólares para 750 mil dólares) e seu quadro de pessoal (de 1100 para 400 empregados).

De 1991 até o momento, o Hospital vem passando por um processo intenso de reestruturação, tanto em suas instalações, que recebeu novas tecnologias como Litotripsia e Tomografia, como também em seu setor administrativo. Foi realizado um investimento de 2 milhões de dólares em sistemas de informação e em melhoria ambiental, além de uma reorganização do Hospital e dos SADT's (radiologia, ultrassom e laboratório clínico) e da implementação do Programa de Qualidade. Com isto, ele vem crescendo em qualidade e já é considerado o melhor Hospital da região.

1.2.3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Esta pode ser considerada uma empresa de médio porte, com níveis hierárquicos relativamente reduzidos. Verifica-se nesta empresa uma relação inter-departamental muito acessível, com um relacionamento extremamente informal inclusive entre os colaboradores de níveis distantes da estrutura organizacional.

Temos na figura 1.1 um organograma geral do HPS, com seus principais departamentos e ramificações.

1.2.4 - SERVIÇOS

Faremos abaixo uma descrição dos diversos serviços prestados pela empresa e de suas principais características.

1.2.4.1 - PLANO DE SAÚDE HOSPITALAR

Padrões STANDARD e EXECUTIVO.

- Garantias principais: atendimento (pronto-socorro), exames especiais e de rotina, litotripsia, tomografia computadorizada, ecografia, honorários médicos e internações em quarto privativo com direito a acompanhante (padrão executivo) e em quartos com até 3 leitos sem direito a acompanhante (padrão standard);

S.A. HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO

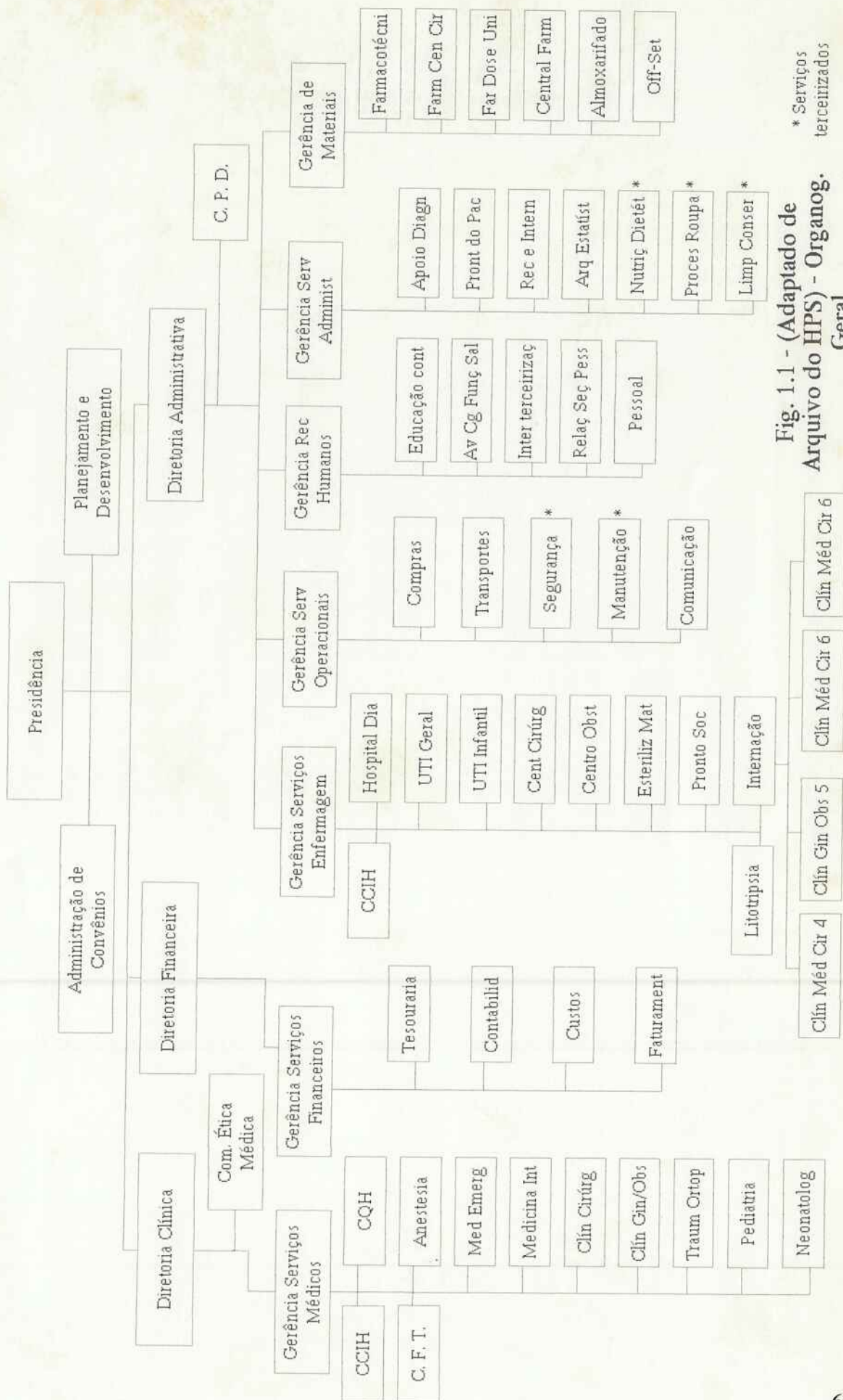


Fig. 1.1 - (Adaptado de Arquivo do HPS) - Organog. Geral

- Carências: 10 meses para internações e 2 meses para pronto-socorro;
- Serviços não cobertos: consultas de rotina feitas em consultório médico, exames de rotina ou especiais (pacientes não internados), fisioterapia e cirurgia cardíaca.

1.2.4.2 - PLANO MATERNIDADE

Garantias principais: 3 diárias em apartamento com direito a acompanhante, 3 diárias do recém-nascido (inclusas todas as taxas), 3 consultas (visitas) do pediatra, teste da função tirodiana e pesquisa de fenilcetonúria (teste do pezinho), curativos, material médico, medicamentos, honorários do pediatra que recebe o recém-nascido na sala de parto e isenção de carência;

- Serviços não cobertos: honorários médicos de toda a equipe do Obstetra/Cirurgião (obstetra, auxiliar, instrumentadora e anestesista), transfusão de sangue, vacina anti-RH, exames laboratoriais, diárias em UTI (adulto e neo-natal), pedidos extra no setor de nutrição e refeição para o acompanhante, ligações interurbanas, gastos de frigobar e diárias superiores a 3 dias de internação.

1.2.4.3 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS MÉDICO-HOSPITALARES

Pessoa física e pessoa jurídica (empresa cujos empregados são beneficiados).

I) S.A.D.T. - Serviço Auxiliar de Diagnóstico e Terapêutica

A) Centro de Diagnóstico por Imagem

- Tomografia Computadorizada;
- Ecografia e Ecocardiografia;
- Centro de Radiologia;
- Litotripsia Extra-Corpórea;

- Hemodinâmica (Cateterismo, Cineangiocoronariografia, Cineangiocoronarioplastia).

B) Hemocentro com Programa de Auto-Transfusão

C) Laboratórios

- Laboratório de Análises Clínicas;
- Laboratório de Anatomia Patológica.

D) Outros exames

- Eletrocardiograma;
- Endoscopia de aparelho digestivo alto;
- Colonoscopia.

II) CIRURGIAS

- Geral, Vascular Periférica, Neurocirurgia, Traumato-Ortopédica, Ginecológica, Obstétrica, Buco-Maxilo Facial, Oftalmológica, Otorrinolaringológica, Cabeça e Pescoço, Torácica, Aparelho Digestivo, Urológica, Proctológica, Pediátrica, Plástica e Cardíaca;

- Vídeo Laparoscópica (Geral e Ginecológica);
- Vídeo Artroscópica.

III) HOTELARIA HOSPITALAR

Internações cirúrgicas e/ou clínicas.

Acomodação em:

- Apartamento: apartamento completo com TV, telefone, frigobar e banheiro privativo;
- Quarto Coletivo: quartos de 2 ou 3 leitos, com banheiro privativo;
- UTI Geral: moderna Unidade de Terapia Intensiva com 8 boxes individuais totalmente equipados;

- UTI Neo-Natal / Infantil: com acomodação de 10 leitos, sendo:
 - Neo-Natal: para recém nascidos de alto risco;
 - Infantil: para crianças até 12 anos de idade;
- UTI Cardiológica

IV) MATERNIDADE

Moderno Centro Obstétrico, com salas de pré-parto e apartamentos com alojamento-conjunto.

Alojamento Conjunto: o recém nascido fica as 6 primeiras horas no berçário; em seguida, é transferido ao quarto da mãe, onde permanece até a alta de ambos. Programa este que foi implantado pelo HPS para incentivo ao Aleitamento Materno, fato que o levou a receber da UNICEF o selo de Hospital Amigo da Criança.

V) HELIPONTO:

Único heliponto da região disponível para receber as empresas credenciadas à realização de Resgate Aéreo.

Recebe atualmente resgate aéreo de:

- COSESP: através do DERSA e da UNICOR, que realizam resgates aéreos de vítimas de acidentes nas rodovias sob jurisdição do DERSA;
- AMIL RESGATE;
- INTERCLÍNICAS.

1.2.5 - MERCADO

O HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO possui uma posição de destaque no mercado da região. Desde que rompeu o convênio com o INAMPS em 1991, deixou de atuar no mercado de atendimento público e dedicou-se

intensamente ao mercado de convênios (pessoas físicas e empresas), planos de saúde e particulares. Assim, passou a atender um público diferenciado, que exigia cada vez mais serviços de alta qualidade e sofisticação.

Com uma administração voltada para o atendimento de seus clientes, o HPS conquistou amplamente o mercado de convênios de Jundiaí, atingindo índices de 80% aproximadamente. No mercado de planos de saúde, possui uma menor participação, pois este mercado é dominado por outras duas empresas da Holding: JUNDIAÍ CLÍNICAS e INTERLIFE.

Atualmente, o HPS não tem nenhum concorrente considerável neste segmento de mercado, pois, mesmo que eles tenham preços similares, a qualidade do atendimento é incomparável. Desta maneira, verificou-se uma certa saturação do mercado na cidade de Jundiaí, com o HPS operando com apenas 60% de sua capacidade. Para que haja um aumento na demanda, o HPS passou a atuar no mercado de suas cidades vizinhas (Campo Limpo Pta., Jarinu, Cajamar,...), que apresentam um grande potencial de crescimento pela carência e pela falta de concorrentes.

Temos na figura 1.2 a evolução do faturamento do HPS.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO

EVOLUÇÃO TOTAL FATURAMENTO: 1993 - 1994

*em relação ao mês anterior

Meses	Cr\$	Cr\$/US\$	Total US\$	Var %*
Jan/93	7.347.258,12	13,88	529.341,36	---
Fev	9.091.764,46	17,86	509.057,36	-3,83%
Mar	13.546.834,54	22,46	603.153,81	18,48%
Abr	17.302.876,24	28,72	602.467,84	-0,11%
Mai	21.980.243,26	37,04	593.419,09	-1,50%
Jun	33.023.397,63	48,10	686.557,12	15,70%
Jul	43.197.408,26	62,77	688.185,57	0,24%
Ago	60.955.487,34	82,74	736.711,23	7,05%
Set	85.498.680,42	111,19	768.942,17	4,37%
Out	112.582.379,03	151,22	744.493,98	-3,18%
Nov	142.211.506,90	205,80	691.018,01	-7,18%
Dez	183.319.267,95	279,39	656.141,12	-5,05%
Jan/94	257.785.524,65	390,84	659.567,92	0,52%
Fev	368.215.465,96	550,81	668.498,15	1,35%
Mar	577.073.472,67	768,12	751.280,36	12,38%
Abr	890.595.301,29	1.109,56	802.656,28	6,84%
Total	2.823.726.868,72	---	10.691.491,38	**51,63%

**em relação ao início do ano

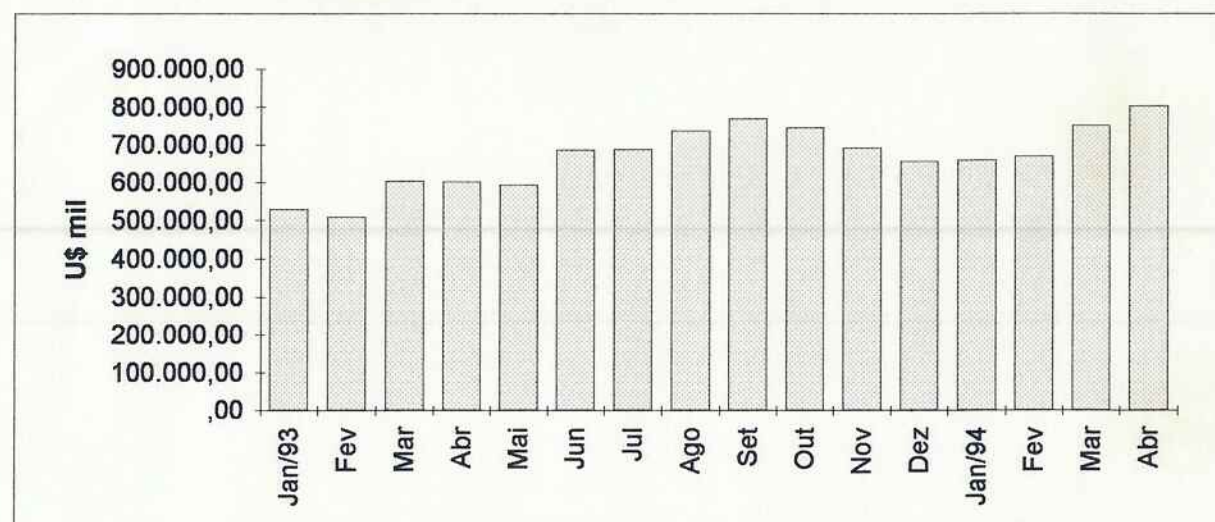


Figura 1.2 - (Adaptado de Arquivos do HPS) - Evolução do Faturamento

1.3 - PROPOSTA DO TRABALHO

1.3.1 - O ESTÁGIO

O estágio foi realizado na Seção de Custos do Hospital, juntamente com a Gerência de Serviços Financeiros.

Até pouco tempo atrás, este departamento inexistia no HPS, o qual encontrava-se em uma situação extremamente atrasada na área de custos, com muita desorganização, falta de controle e fins exclusivamente contábeis.

A proposta do meu estágio foi justamente criar, juntamente com um contador, uma seção de custos e organizá-la para que os interesses e as necessidades do HPS fossem atendidas.

O fator mais interessante deste estágio foi, sem dúvida alguma, o desafio de criar toda a estrutura de uma seção, uma vez que partíamos praticamente do zero. Assim, apesar do trabalho ser cada vez mais intenso durante o estágio, as responsabilidades aumentam e os resultados aparecem rapidamente, gerando uma satisfação pessoal muito grande.

Diante dessas condições, meu trabalho teve uma característica muito mais prática que teórica, conforme pode-se observar mais adiante, pois, além da bibliografia de custos voltada para hospitais ser escassa, as medidas tomadas por mim durante o estágio são relativamente simples, sem uma teoria avançada, mas de uma utilidade muito grande..

1.3.2 - CONDIÇÕES ENCONTRADAS

Logo nos meus primeiros dias de trabalho, já pude notar que o HPS possuía um sistema exclusivamente contábil, sem nenhuma estrutura voltada para o levantamento dos custos dos serviços prestados. Os objetivos deste setor eram totalmente dirigidos

para a elaboração e emissão do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultados do HPS.

Essas informações, a nível gerencial, só permitem uma análise financeira superficial do desempenho do Hospital, não constituindo, portanto, uma ferramenta de auxílio às tomadas de decisões administrativas.

Para a elaboração desses relatórios por parte da Contabilidade, havia a coleta de dados de três setores basicamente: Almoxarifado, Tesouraria e Departamento Pessoal. No entanto, este fluxo de informações era bastante informal, não possuía normas e procedimentos, não permitia um controle adequado dos dados transmitidos, além de serem caracterizados por uma ineficiência muito grande.

O HPS não possuía também um sistema integrado de informática, capaz de agilizar o fluxo de informações entre os diversos setores, aumentar a produtividade e facilitar o controle das informações geradas. Com o auxílio de uma empresa especializada, a Neo Data, o HPS pretende introduzir um sistema deste tipo o mais breve possível.

No entanto, as condições de trabalho que me foram oferecidas nesta área incluíam somente um microcomputador 386, uma impressora e alguns softwares, como Windows, Word e Excel. Certamente, estes são instrumentos de boa qualidade e grande utilidade, mas que deixam a desejar pela falta de interação com outras áreas da empresa, que não possuem sequer um microcomputador.

1.3.3 - ANÁLISE DA CONTABILIDADE COMO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

1.3.3.1 - INTRODUÇÃO

Durante este período de estágio no HPS, foi possível constatar que os administradores hospitalares, na sua maioria, demonstram um acentuado grau de insatisfação em relação ao exercício da contabilidade. Ao se comentar que essa área tem condições de constituir um instrumento de informações à administração, percebe-

se um sentimento de inquietação diante do atual nível da contabilidade desenvolvido na empresa. Além de não ser oferecida uma dinâmica satisfatória de informações da área contábil, o contador se limita a considerar a contabilidade apenas como instrumento de apresentação de dados para o Governo, através da elaboração do Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados anual, normalmente na véspera da entrega da declaração do imposto de renda.

A atual realidade a respeito do exercício da contabilidade no HPS não representa, entretanto, que esteja se fazendo contabilidade ao nível mínimo desejável. O que está havendo é uma distorção de princípios e orientações pertinentes à área.

1.3.3.2 - CONTABILIDADE GERAL

A área contábil, ao tomar contato com as transações do Hospital, reúne todas as condições para se tornar um banco de dados, encaminhando-os para os níveis de responsabilidades internos e às fontes externas interessadas em conhecer o desempenho da instituição.

O desenvolvimento de um trabalho com essa dinâmica transforma a contabilidade em um instrumento indispensável, com méritos e aceitação indiscutíveis, dada a preocupação de prover a administração com informações úteis ao processo de avaliação de desempenho.

A contabilidade, embora na sua execução empregue procedimentos técnicos específicos, deve ser entendida como um sistema de informações capaz de operar um conteúdo bastante simples, revestida de uma conceituação clara e dinâmica.

O sistema contábil deve ser orientado à satisfação de duas fontes desejosas de informações - fontes internas e externas.

Às fontes externas, a contabilidade apresenta periodicamente dados patrimoniais e operacionais constantes de relatórios contábeis tradicionais, ou seja, o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados. A elaboração desses relatórios exige a observação de alguns critérios relativos à forma legal de apresentação e princípios

contábeis específicos. Dentre as fontes interessadas em verificar os resultados das instituições, destacam-se as instituições financeiras, os fornecedores, o governo, os acionistas etc., cada uma retirando as observações mais convenientes às operações que caracterizam o seu relacionamento com a empresa.

À administração, também interessará a análise dos resultados apresentados nesses relatórios, como instrumento de avaliação geral do comportamento financeiro. Entretanto, a Administração (fonte interna) necessitará de outros dados que sirvam de apoio às freqüentes decisões administrativas.

1.3.3.3 - CONTABILIDADE DE CUSTOS

A Contabilidade de Custos consiste de uma ramificação da Contabilidade Geral especialmente destinada a atribuir custos aos serviços e departamentos de uma empresa.

A área de custos, que começa a ser desenvolvida no HPS, é de grande importância e utilidade para a administração, pois os dados de custo podem ser aproveitados como instrumento de avaliação e tomada de decisão.

O campo da contabilidade de custos tem evoluído, assumindo ao longo do tempo objetivos da maior importância. Os primeiros passos da contabilidade de custos no HPS devem ser voltados para a apuração do custo dos serviços prestados, uma vez que alguns dos itens que compõem este custo (diárias e taxas) baseiam-se em estimativas de mercado e não representam, muitas vezes, a realidade do Hospital. O conjunto de informações geradas pela área, se dispostas de forma bem ordenada, constitui um dos insumos básicos ao exercício do controle e avaliação das atividades operacionais.

Em razão disto, um dos progressos dessa área consiste da utilização dos custos para a tomada de decisões administrativas, através de análises especiais de custos que indicam a capacidade dos serviços em gerar resultados.

De maneira genérica, podemos resumir os seguintes objetivos básicos:

- fornecer dados de custo para a medição do lucro (demonstração de resultados);
- fornecer informações aos dirigentes para o controle das operações e atividades da empresa (relatórios de controle);
- fornecer informações para o planejamento e a tomada de decisões (análise e estudos especiais).

1.3.3.4 - CONTABILIDADE GERENCIAL

A administração, como responsável pelo desempenho do Hospital, não é atendida plenamente com as informações periódicas colocadas pela contabilidade geral e pela de custos. A dinâmica dos negócios no HPS exige um quadro de informações adicionais e, para o alcance desta meta, faz-se necessário o exercício da contabilidade gerencial, caracterizada por um grau de detalhe mais analítico ou uma forma de apresentação diferenciada, que ofereça subsídios indispensáveis ao processo decisório da administração.

A contabilidade gerencial deve ser praticada de modo a fornecer à administração do Hospital informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador

A contabilidade gerencial exige do contador uma preparação adequada, voltada para o valor da informação para a tomada de decisão. Terá que vestir uma roupagem com feições administrativas, constituir uma dinâmica diferenciada a criar um estilo de contabilidade criativo e desejoso de ser útil aos responsáveis pelo desempenho das unidades do Hospital. Despertando para esse enfoque útil, o contador provoca uma modificação de impressões a respeito da área contábil, proporcionando conseqüentemente um apoio aos critérios por ele definidos, decorrentes da consciência de importância que é difundida através da apresentação de dados interessantes à análise de desempenho das unidades.

A realização da contabilidade gerencial no HPS exigirá um esforço comum das áreas contábil e administrativa. Muitas vezes, o contador se queixa que não encontra apoio da administração para realizar um trabalho de melhor qualidade (informações mais corretas, atualizadas e adequadamente dispostas em relatórios), ao mesmo tempo que o administrador faz restrições à contabilidade por não fornecer o mínimo de informações à tomada de decisões. É importante que a administração ofereça condições, mas cabe ao contador alcançar a credibilidade necessária, com a elaboração de relatórios com feições informativas e rigidamente em dia, que possam expressar um certo grau de importância dos dados contábeis. O contador deve procurar identificar as reais necessidades do administrador, para que ele possa atendê-las da melhor maneira possível. O interesse pelos relatórios contábeis, elaborados com mentalidade gerencial, surgirá naturalmente - com uma consciência de que são indispensáveis à avaliação do desempenho e de comunicação e motivação dentro da empresa.

Ao fornecer relatórios gerenciais às unidades do Hospital, o contador deve estar consciente que os seus responsáveis, com formação não predominantemente contábil, não se entusiasmarão com certas expressões tão a gosto dos contadores, como ativos, balancetes, razão, etc.. É importante que tais relatórios ofereçam uma linguagem adequada aos receptores de informações, capaz de ser plenamente assimilada. "Sistemas contábeis sofisticados, análises financeiras realizadas com alto descortínio, apropriações de custo elaboradas com técnica e perfeição, todos perdem seu efeito se não forem consubstanciados em relatórios que tenham aceitação por parte dos responsáveis, nos mais variados escalões" (Sérgio de Iudícibus in Flash Econômico - Jornal AHESP, Agosto, 1993).

1.3.3.5 - CONCLUSÃO

Um sistema de informação gerencial constitui um passo de valorização no âmbito da área contábil e financeira.

É com este pensamento que o HPS tem procurado aperfeiçoar seus relatórios contábeis, estimulando o exercício de um padrão de informação gerencial, contribuindo para a eliminação das fraquezas ou imperfeições dessa área, tão visíveis no atual quadro da empresa.

Neste estudo, estaremos desenvolvendo um trabalho de elaboração de relatórios gerenciais, com levantamento dos custos das unidades (Centros de Custos) e dos serviços prestados (procedimentos). Na linguagem anteriormente citada, isto poderia ser denominado de contabilidade de custos gerencial.

1.3.4 - AMBIENTE DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

A cada dia, fatos novos aportam junto à rede hospitalar brasileira exigindo, inevitavelmente, a profunda discussão a respeito dos caminhos gerenciais que cada instituição de saúde deverá percorrer daqui para frente.

Dentre os aspectos gerenciais, as questões financeiras normalmente assumem indiscutível relevância e, em razão disto, passam a ser o palco preferido de nossas discussões.

Em primeiro lugar, a questão dos custos inerentes ao setor hospitalar. São claras as condições ora vividas pela rede hospitalar relacionadas à crescente elevação dos custos acima de qualquer indicador de inflação. Os investimentos da área, a exigência de melhor qualidade e a maior complexidade na consecução dos serviços de assistência médica vêm impondo um crescimento real dos custos hospitalares. Em razão de tais circunstâncias, não nos resta outra saída: a necessidade de melhoria do desempenho na utilização dos recursos empregados, tanto a nível de investimento quanto a nível de custeio das atividades, ou seja, a efetiva e plena gestão financeira do hospital

O segundo aspecto que gostaríamos de considerar diz respeito à maior competição entre as instituições de saúde, parte imposta pela busca de clientes

alternativos (em especial a medicina de grupo^(*), seguro saúde^(**) e convênios^(***)) e parte determinada pela maior exigência do "consumidor" de serviços de saúde. Estas condições trazem ao cenário a discussão das relações de "oferta e demanda", provocando efeitos a nível micro-econômico das instituições. Passa-se, assim, a discutir preços e prazos que poderão diferenciar em razão das condições de cada região ou instituição.

E, por fim, a questão das tabelas. Encontra-se em um nível bastante efervescente a discussão das tabelas orientadas pelas Associações de Hospitais e Médicos. Essas tabelas, próprias de cada Hospital, contém preços de diversos itens, como diárias, taxas, gases e transporte, baseados em estimativas mercadológicas e não relacionadas aos reais custos da instituição. À medida que são colocadas dificuldades na utilização de tabelas, as instituições deixarão de ter o parâmetro de preços dos serviços médico-hospitalares que, ao longo de tantos anos, as Associações vinham oferecendo. Os hospitais terão necessidade de fixar os preços dos seus serviços e, para isto, recomenda-se que cada instituição conheça seus custos. Uma vez mais, a questão financeira é chamada para subir o palco para, de forma orquestrada com os demais componentes da gerência, participar da caminhada destinada à viabilização econômico-financeira da instituição de saúde na difícil conjuntura que ora vivemos.

As condições sobre as quais se encontram inseridas as empresas sinalizam a absoluta necessidade de aprimoramento da gestão financeira. E tal necessidade é também inegável para a instituição de saúde que participa do atual cenário econômico tanto quanto outras empresas, mas atingida por uma política de remuneração unilateral, sofrendo, em decorrência, apertos de liquidez jamais vistos, ao lado de reivindicações por crescentes de investimentos impostos pela corrida da tecnologia médica.

(*) Medicina de grupo: empresas que vendem serviços de assistência médica a pessoas físicas / jurídicas, predeterminando a cobertura e rede de hospitais.

(**) Seguro saúde: empresas que vendem serviços de assistência médica a pessoas físicas / jurídicas, com livre escolha do local de atendimento.

(***) Convênios: assistência aos funcionários de uma empresa, através de um contrato direto junto aos hospitais / prestadores de serviços.

Neste sentido, embora tais circunstâncias venham de fora e o Hospital se localize como uma vítima dessa desordenação econômica, faz-se necessário "não por lenha na fogueira" e tomar as atitudes de gestão de modo a aliviar as dores do nosso organismo empresarial.

Diante disto, é imprescindível a constituição de um sistema de custos com o objetivo de gerar as informações de custeio dos setores internos e o custo dos serviços prestados pelo Hospital. Com esta estrutura de informações, é possível obter bons resultados no controle dos custos por todos os encarregados, ao mesmo tempo que são obtidos os elementos que possibilitam a avaliação dos resultados e discussão dos preços, estes quando o Hospital mantém convênios com empresas, medicinas de grupo, seguro saúde ou particulares, como é o caso do HPS.

As fontes de receita do HPS são:

- 90% convênios (70% JUNDIAÍ CLÍNICAS, 20% GOLDEN CROSS, AMIL, SULAMÉRICA, dentre outros);
- 5% planos de saúde;
- 5% particulares.

Durante esta análise, consideraremos apenas os convênios, por serem os mais significativos para a empresa.

Os contratos entre o HPS e os convênios podem ser feitos de 2 maneiras, conforme acordo na negociação:

- Preços baseados em tabela própria do HPS, com relação a diárias, taxas, gases, transporte, etc. (ver anexo 1). Estes preços são baseados em estimativas do mercado;
- Preços baseados em tabela própria da empresa contratante do serviço, com relação a diárias, taxas, gases, transporte, etc..

Além de todos estes gastos hospitalares, acrescentam-se os Honorários Médicos, baseados na tabela da AMB.

Esta forma de negociação apresenta muitos problemas, a saber:

- As tabelas existentes não levam em consideração a qualidade do serviço prestado, servindo a qualquer hospital da rede. Não há um vínculo com os custos reais dos serviços prestados. Este fato foi determinante para o rompimento de contrato dos melhores hospitais do país com o SUDS-INAMPS;

- As tabelas não representam a dimensão do valor pago quando do tratamento de um paciente. O valor pago por uma cirurgia cardíaca, por exemplo, é a somatória de vários itens de consumo variável que são tabelados, como diárias, bisturis e luvas. No entanto, não é determinado quantos dias ele ficará internado, o número de bisturis utilizados, nem quantas luvas serão utilizadas. Isto causa uma grande incerteza do valor a ser pago e gera uma imprevisão orçamentária aos convênios. É como se fosse dado ao paciente conveniado um "cheque em branco" para o seu tratamento;

- O cálculo dos valores dos serviços é bastante complexo, gerando alta burocratização e baixa produtividade;

- Os hospitais tendem ao desinteresse pelo aumento da produtividade (eficiência e eficácia), e melhor utilização dos recursos. Para o Hospital, quanto maior o custo da internação, maior o lucro. Assim, verifica-se alto índice de desperdício e falta de empenho no combate à infecção hospitalar, que aumenta a taxa de permanência dos pacientes.

Diante desta situação, acreditamos que um sistema de custos mais simples, objetivo e transparente é certamente um Fator Crítico de Sucesso, que pode proporcionar uma grande vantagem competitiva à empresa que o tiver desenvolvido.

1.3.5 - DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DO TRABALHO

O presente trabalho descreve uma proposta de um sistema de custos voltado para uma ótica gerencial, baseado nos procedimentos realizados pelo Hospital, com os seguintes objetivos básicos:

- Auxiliar as tomadas de decisões, tanto nas negociações com clientes, quanto nos procedimentos internos;

- Criar uma nova vantagem competitiva, decorrente da transparência nas negociações;
- Reduzir a burocratização do sistema de custos, pela simplicidade de operação;
- Possibilitar uma previsão orçamentária por parte dos convênios, que passarão a pagar valores fixos por determinado tratamento;
- Criar parâmetros para uma comparação competitiva;
- Incentivar o aumento da produtividade do Hospital, que estará mais intimamente relacionada ao seu lucro;
- Possibilitar um ambiente mais propício para a implantação de custos padrões de procedimentos, extremamente úteis ao Plano Estratégico da empresa e às avaliações de desempenho.

Cabe ressaltar que este trabalho tem um conteúdo muito mais prático que teórico, pois, além da bibliografia sobre o assunto ser escassa, achamos que o tema abordado não necessitava de um profundo estudo teórico. Consideramos que a parcela teórica incluída, proveniente basicamente de alguns livros americanos, era suficiente para a total compreensão do assunto.

1.3.6 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Devido à limitada extensão deste trabalho, não foi possível abranger todas as partes que compõem o sistema de custos do HPS. No entanto, a parcela apresentada é mais do que suficiente para a compreensão dos mecanismos necessários à geração dos relatórios gerenciais, especialmente o dos custos por procedimentos.

Inicialmente, houve uma delimitação no período de tempo envolvido neste trabalho. Só foi possível fazer o levantamento de dados e emissão de relatórios para um mês específico (março/94), não permitindo fazermos uma comparação de resultados.

Posteriormente, durante a elaboração dos Relatórios Individualizados por Centro de Custo, só incluímos os relatórios de dois deles, que são a Pediatria e a Lavanderia.

Nas análises das contas dos pacientes (prontuários), não pudemos apresentar todas elas, mas apenas uma como exemplo.

Já na elaboração dos Custos por Procedimentos, só calculamos os custos de 5 procedimentos, deixando a cargo da organização a elaboração dos demais. São eles: cirurgia de varizes, parto cesárea, colecistectomia laparoscópica, hemorroidectomia e gastroenterocolite.

1.4 - CONCEITOS TEÓRICOS

Faremos a seguir uma breve descrição dos principais conceitos e terminologias relativas a custos para facilitar a compreensão do leitor quanto aos tratamentos feitos no desenvolvimento desse trabalho.

- GASTO:

É definido como um sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado pela redução de ativos ou incorrência em passivos

- DESPESA:

É definido como um bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

- DESEMBOLSO:

É o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço.

- PERDA:

É um bem ou serviço consumido de forma anormal ou involuntária.

- INVESTIMENTO:

É definido como um gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s).

- CUSTO:

É definido como um gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

- CUSTOS DIRETOS:

São custos que podem ser diretamente apropriados aos produtos ou serviços, através de uma medida de consumo. Pode-se citar como exemplos a mão-de-obra direta e os materiais diretos. Os custos diretos são quase sempre variáveis.

- CUSTOS INDIRETOS:

São custos que não oferecem condição de uma alocação objetiva e qualquer tentativa de alocação é feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária. Em alguns

casos, um custo direto pode ser tratado como custo indireto devido à sua irrelevância ou dificuldade de sua medição. Pode-se citar como exemplos os salários de chefias da empresa, aluguel do prédio da empresa, etc.. Os custos indiretos são tanto fixos como variáveis, apesar da geral predominância dos primeiros.

- CUSTOS FIXOS:

São custos que permanecem constantes, não se alterando mesmo que hajam mudanças na quantidade produzida.

- CUSTOS VARIÁVEIS:

São aqueles em que o custo total tende a mudar em proporção direta à alterações no volume de produção.

- CUSTEIO POR ABSORÇÃO: consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados. O esquema básico de custeio é: separação entre custos e despesas; apropriação de custos diretos; e rateio de custos indiretos.

- CUSTEIO DIRETO: consiste na alocação dos custos variáveis aos produtos ou serviços, sendo os fixos considerados despesas do período.

- CUSTO ESTIMADO: é obtido através de custos médios passados atualizados em função de expectativas relativas a alterações em custos de matéria-prima, volume de produção, processo, característica de produto etc..

- CUSTO PADRÃO: pode ser entendido de duas maneiras: custo ideal de produção ou custo padrão corrente. O custo padrão ideal é aquele fixado em condições de "laboratório", isto é, condições ideais de eficiência de mão-de-obra, capacidade etc.. Deveria funcionar como um objetivo a ser cumprido a longo prazo. O custo padrão corrente é mais prático ao ser entendido como meta fixada pela empresa para o período seguinte, levando em conta deficiências existentes no processo como um todo. Este custo padrão deve ser determinado com base em estudos teóricos e testes práticos.

- CUSTO DE REPOSIÇÃO: é simplesmente o valor atual, ou futuro, dos itens de custo dos produtos. É extremamente útil para cálculo do lucro, ou prejuízo, financeiro real em termos de gestão da empresa.

1.5 - SIGLAS UTILIZADAS NO TRABALHO

Durante este trabalho, utilizamos algumas siglas não familiares aos leitores desta obra, para fins de simplificação ou pelo fato de serem utilizadas no dia-a-dia do hospital.

Assim, nos sentimos na obrigação de apresentá-los, para que haja uma maior facilidade na compreensão do trabalho.

- HPS: Hospital Paulo Sacramento;
- CC: Centro de Custo;
- S.N.D.: Serviços de Nutrição e Dietética;
- S.A.M.E.: Serviços de Arquivo Médico e Estatística;
- SUDS: Sistema Único Descentralizado de Saúde;
- INAMPS: Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social;
- SADT: Serviço Auxiliar de Diagnóstico e Terapêutica;
- UTI: Unidade de Terapia Intensiva;
- AMB: Associação Médica Brasileira;
- CPD: Centro de Processamento de Dados;
- C.C.I.H.: Comissão de Controle de Infecção Hospitalar.

CAPÍTULO 2

**ESTRUTURAÇÃO DA
SEÇÃO DE CUSTOS**

CAPÍTULO 2

2 - ESTRUTURAÇÃO DA SEÇÃO DE CUSTOS

Conforme visto anteriormente, tive participação ativa na criação e estruturação da Seção de Custos do HPS, pois, juntamente com um contador, fui responsável por organizar todo setor, estabelecendo metas, programas, limites de responsabilidades, objetivos, normas e procedimentos. Enquanto o contador ficou encarregado de posicionar a Seção dentro da estrutura do HPS e de relacionar-se com os outros setores, pois já era um antigo funcionário da organização, coube a mim a tarefa de elaborar as suas normas e procedimentos, determinando com clareza todas atribuições do setor.

2.1 - ESTRUTURA ORGÂNICA E OPERACIONAL

2.1.1 - OBJETIVO

A Seção de Custos, responsável pelo processamento das informações de custos de todas as Unidades do Hospital, tem por objetivo:

- a consolidação das informações de custos de modo a torná-la compreensível por todas as Unidades geradoras de custos;
- a geração de relatórios gerenciais com informações claras e objetivas para auxiliar no processo de tomada de decisão a nível de gerência e diretoria;
- a comparação dos valores de custos com os valores faturados pelo Hospital, apuração do resultado.

2.1.2 - ESTRUTURA ORGÂNICA

A seção de Custos, que integra os Serviços Financeiros, é subordinada diretamente à Diretoria Financeira e configura a seguinte estrutura orgânica:



2.1.3 - COMPETÊNCIA DA UNIDADE

A Seção de Custos tem a seguinte competência:

- Desenvolver todas as atividades específicas objetivando o atendimento das necessidades de informações de custos para a administração;
- Coleta de dados obtida no movimento de caixa, nas notas fiscais e nos avisos bancários, e posterior classificação e lançamento dos dados no sistema;
- Emissão de relatórios mensais para coleta de dados de todas as Unidades envolvidas no sistema de geração de informações (Departamento Pessoal, Almoxarifado, Central Farmacêutica de Abastecimento, Farmácia Dose Unitária, Contabilidade, Manutenção, Central de Materiais, Compras, Transporte, Lavanderia, S.N.D., SAME e C.P.D.);

- Coleta de dados das contas dos pacientes para a elaboração das planilhas dos custos por procedimentos;
- Compilação, cálculo e classificação dos dados coletados e emissão de relatórios gerenciais contendo informações básicas de custos.

2.2 - PROCEDIMENTOS

2.2.1 - NORMAS

A Seção de Custos deverá observar as normas impostas pela Gerência dos Serviços Financeiros e pela Administração, dentro do seguinte:

- Toda documentação de custos deverá ser encarada como documento sigiloso, não devendo ser comentada além do responsável de cada Centro de Custos;
- Não deverá haver qualquer comentário sobre os valores de custos dos serviços, sendo esta informação de caráter sigiloso, competindo somente aos usuários utilizá-las;
- Os equipamentos deverão ser cuidadosamente utilizados;
- Não deve ser feita alteração alguma no sistema informatizado de custos sem prévia autorização do Gerente Financeiro.

2.2.2 - PROCEDIMENTOS

Atualmente, a Seção de Custos trabalha através de sistema informatizado de custos, desenvolvido para atender todas as rotinas estabelecidas para o cálculo dos custos de todas as atividades do Hospital. O programa recebe os inputs, processa os dados e emite relatórios gerenciais a nível de setor, seção, gerência e diretoria.

O software utilizado nesta Seção é o Excel. Apesar desta planilha eletrônica ter capacidade de manipulação de um volume muito grande de dados e ter inúmeros recursos, ela não é a mais adequada para este tipo de trabalho, pois sua operacionalização não é tão simples quanto outros sistemas programados especificamente para este fim.

- Coleta de dados para input no sistema:

1 - A Seção de Custos deve mensalmente emitir os relatórios de coleta de dados dos CC (Relatórios de Entrada) através do sistema informatizado e enviar aos

responsáveis especificando a data em que o mesmo deve ser devolvido com as informações solicitadas. Preferencialmente, a data de devolução deve ser no máximo cinco dias úteis após o encerramento do mês a que se referem os dados. Deve-se acompanhar criteriosamente a devolução dos relatórios, a fim de não atrasar as informações de custos.

Após recebimento dos relatórios, os mesmos devem ser digitados no sistema, sempre fazendo as verificações de totalizações e conferindo a extensão dos dados digitados para que não seja esquecida nenhuma informação necessária ao sistema;

2 - A Seção de Custos deve coletar dados físicos (quantidades) das contas dos pacientes a cada três meses e fazer as alterações de atualização necessárias nas planilhas de custos por procedimentos. Mensalmente deve digitar os custos unitários nas mesmas para a obtenção dos custos por procedimentos.

3 - A Seção de Custos deve diariamente verificar os movimentos de caixa do Hospital, a fim de coletar as informações de custos que ficam fora do sistema convencional. Ex.: pequenas compras efetuadas diretamente pelas Unidades, que não registradas no almoxarifado, alguns serviços de terceiros não informados pela contabilidade, gêneros alimentícios perecíveis. etc..

Deve coletar também informações de custos que devem ser apropriadas pelo período de competência, efetuar controles paralelos para mensalmente amortizar a parcela consumida no mês.

Os dados colhidos no movimento de caixa e os controles das amortizações devem ser digitados no sistema através de uma opção inserida no sistema especificamente para estas informações (Caixa e Amortização).

4 - Após toda digitação, a Seção de Custos deve efetuar o processamento do cálculo no sistema e conferir a consistência com o mês anterior. Caso detectar alguma variação anormal, deve confirmar a veracidade ou não da mesma. Caso indevida, deve efetuar o acerto e reprocessar os cálculos.

- Emissão dos relatórios:

Após o processamento e conferência dos dados, os relatórios devem ser emitidos conforme a necessidade dos usuários (Chefias, Gerências e Diretorias). Sempre emitir um jogo completo de relatórios para arquivo do setor.

Os relatórios devem ser entregues conforme determinação da Gerência Financeira. Normalmente, após a entrega dos relatórios aos interessados, surgirão dúvidas das Chefias sobre valores de custos lançados que deverão ser esclarecidas pela Seção de Custos, eventualmente com ajuda de outras Unidades envolvidas na geração da informação.

Nunca pode-se esquecer de efetuar backup do sistema para iniciar o novo mês.

Os relatórios gerenciais a serem emitidos são os seguintes:

- 1 - Composição e Evolução dos Custos: relatório mensal que deve ser enviado à Diretoria Financeira;
- 2 - Avaliação do Desempenho Departamental: relatórios mensais que devem ser enviados às Gerências dos departamentos;
- 3 - Custo Total e Unitário dos Serviços: relatórios mensais que devem ser enviados às Gerências dos departamentos;
- 4 - Relatórios Individualizados por CC: relatórios mensais que devem ser enviados às Chefias dos CC's;
- 5 - Custos por Procedimento: relatórios mensais que devem ser enviados à Diretoria Financeira;
- 6 - Preços de Venda dos Procedimentos: relatório mensal enviado à Diretoria Financeira.

2.3 - INTEGRAÇÃO INTRA E INTER UNIDADES

2.3.1 - IMPRESSOS

A Seção de Custos durante o desenvolvimento de suas atividades deverá se utilizar de impressos que venham servir de suporte para as informações registradas no sistema, permitindo um fluxo integrado e contínuo das informações produzidas e coletadas. O próprio sistema informatizado utilizado para o processamento dos custos é responsável pela maioria dos impressos / relatórios gerados pela Seção de Custos, que utilizará ainda os impressos próprios do Hospital, como requisições de Almoxarifado, memorandos ao Departamento Pessoal, etc..

2.3.2 - INTERRELACIONAMENTO

A Seção de Custos relaciona-se direta ou indiretamente com todas as demais seções e setores do Hospital, motivo pelo qual deve se empenhar sobremaneira na busca de propostas alternativas e de relacionamento harmônico, na parcela de sua competência. Temos abaixo alguns destes relacionamentos:

- Setor de Arquivo e Estatística: recebe as informações estatísticas sobre número de pacientes / dia, número de exames diagnósticos, número de cirurgias, número de consultas e número de atendimentos do Pronto-Socorro;
- C. P. D.: recebe as informações sobre as horas de utilização do CPD por CC;
- Seção de Transporte: recebe as estatísticas mensais de quilômetros rodados de todos os veículos do Hospital;
- Seção de Pessoal: recebe as informações sobre número de funcionários, valores dos salários por CC, valores dos benefícios e outros custos com pessoal;
- Seção de Almoxarifado: recebe o relatório de consumo de materiais por CC e número de requisições;

- Farmácias: recebe o relatório de consumo de medicamentos e materiais por CC e número de requisições;
- S. N. D.: recebe a estatística de consumo de refeições divididas por unidades equivalentes e distribuídas por CC;
- Manutenção: recebe o relatório de número de horas de manutenção dedicadas a cada CC;
- Xerox: recebe o relatório de solicitação de xerox por CC;
- Central de Material Esterilizado: recebe o relatório de volume de materiais esterilizados por CC;
- Compras: recebe o relatório do número de solicitações de compras por CC;
- Lavanderia: recebe o relatório de quilos de roupa lavada por CC;
- Todas as Unidades: a Seção de Custos envia os relatórios de custos processados e compilados para cada Unidade.

CAPÍTULO 3

DEFINIÇÃO DO MODELO

CAPÍTULO 3

3. - DEFINIÇÃO DO MODELO

3.1 - APROPRIAÇÃO DE CUSTOS POR CENTROS DE CUSTO

Este item do trabalho foi uma inovação sugerida pelo autor que constituiu basicamente o primeiro passo na estruturação da Seção de Custos. Apesar de todo o modelo ter sido elaborado pelo mesmo, incluindo todos os relatórios e as planilhas, coube ao contador estabelecer os Centros de Custos e codificá-los, uma vez que ele conhecia a fundo todos os setores da organização.

3.1.1 - FLUXOGRAMA

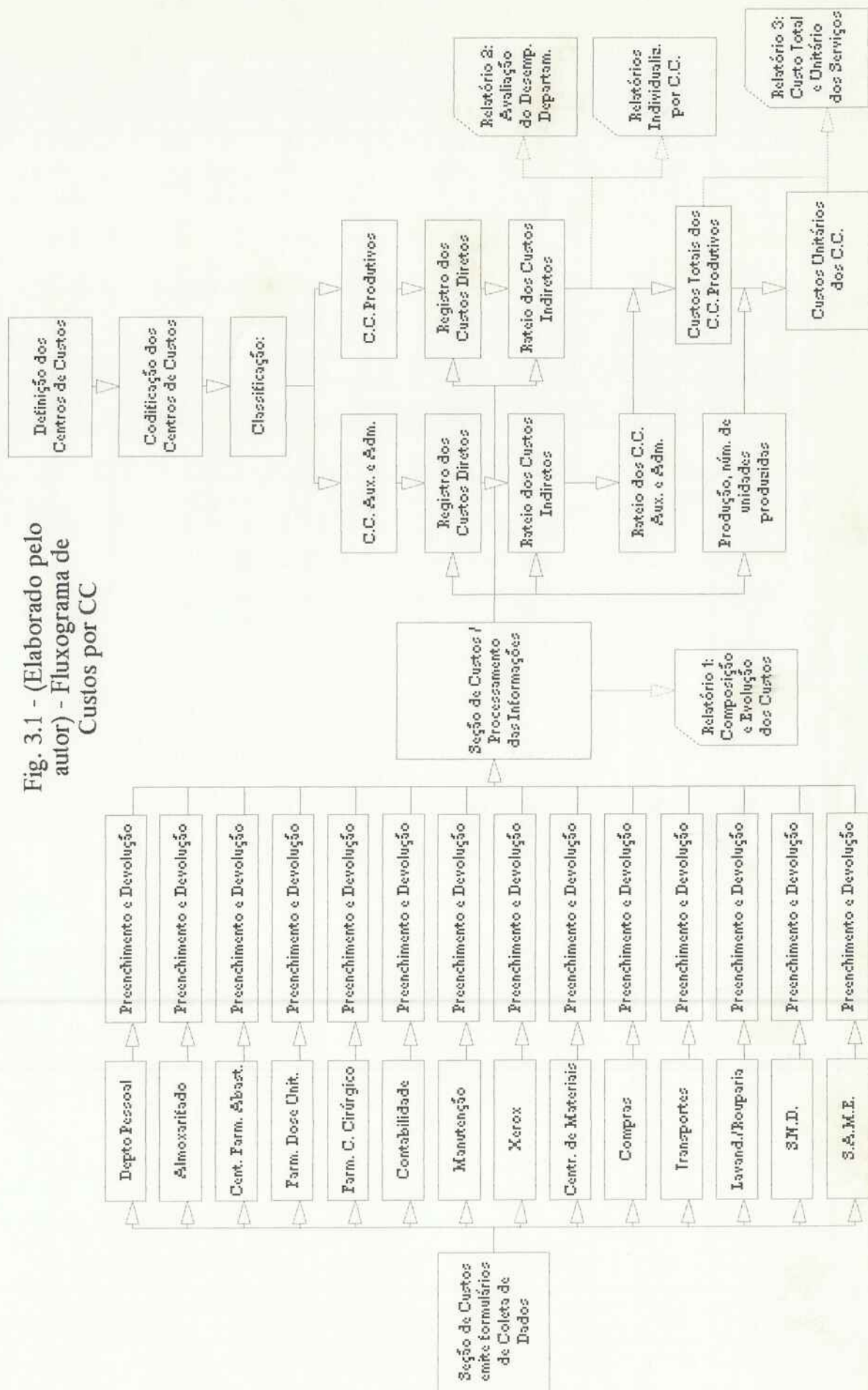
O diagrama da figura 3.1 representa uma síntese do sistema de apropriação dos custos por Centros de Custos descrito a seguir.

3.1.2 - INTRODUÇÃO

Este estudo tem o objetivo de fornecer à rede hospitalar um instrumento que permita estimular a geração de informações gerenciais de custos neste momento em que se identifica maior competitividade, necessidade de melhoria do padrão de qualidade dos serviços e crescimento dos investimentos e custos operacionais.

A orientação básica constante deste trabalho compreende não apenas a elaboração de uma planilha de custos sob uma orientação puramente contábil, mas insiste em que se produzam informações de custos sob uma ótica gerencial e assim possam ser utilizadas pelos diferentes níveis de responsabilidade para a tomada de decisões relevantes e o pleno exercício da gestão dos recursos empregados nas atividades hospitalares.

Fig. 3.1 - (Elaborado pelo autor) - Fluxograma de Custos por CC



Seguindo estes princípios, apresentaremos a seguir as linhas conceituais que estão contempladas na constituição do sistema de custos representadas como informações a serem geradas pelo software que considera as características da instituição.

A consecução do sistema de custos sob esta orientação compreende, efetivamente, a geração de informações necessárias à gestão do custeio das atividades operacionais.

Neste sentido, o sistema propicia relatórios em que as informações encontram-se dispostas sob diferentes formatos e adequadas a todos os níveis de responsabilidade, permitindo, assim, a sua utilização para as funções de avaliação do desempenho, planejamento e tomada de decisões relevantes no presente cenário da assistência médico-hospitalar.

3.1.3 - CONCEITUAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DOS CENTROS DE CUSTOS

3.1.3.1 - CONCEITUAÇÃO DOS CENTROS DE CUSTOS

A consecução do sistema de custos hospitalares sob a orientação de apropriação por Centros de Custos (CC) encontra-se contemplado na abordagem conceitual de custeio por absorção. O cálculo custo de produção de serviços sob esta conceituação compreende o custeio de todos os insumos utilizados em toda a extensão do Hospital independente da origem dos custos - operacional ou administrativa.

CENTROS DE CUSTOS PRODUTIVOS:

Correspondem aos centros de custos que prestam serviços finais aos pacientes e que, em razão disto, tornam-se geradores de receitas (remuneração dos serviços vendidos).

CENTROS DE CUSTOS AUXILIARES E ADMINISTRATIVOS

Correspondem aos serviços de apoio e as unidades de natureza administrativa do Hospital.

3.1.3.2 - ESTRUTURAÇÃO DOS CENTROS DE CUSTOS

A determinação dos centros de custos do Hospital sob as categorias de Centros Produtivos e Centros Auxiliares e Administrativos deve ser conduzida levando-se em consideração a estrutura organizacional e administrativa (especialmente a departamentalização existente no Hospital), o interesse pela informação de custos e a possibilidade de identificação dos custos sob a estruturação dos centros de custos que está sendo planejada.

Com o objetivo de orientar a constituição dos Centros de Custos para o Hospital, encontram-se a seguir as unidades, departamentos ou atividades e a correspondente classificação nas categorias de Centros Produtivos e Centros Auxiliares e Administrativos.

CENTROS DE CUSTOS PRODUTIVOS

- 201 - Unidade Internação 2º andar
- 202 - Unidade Internação 3º andar (Day Hospital)
- 203 - Unidade Internação 4º andar
- 205 - Unidade Internação 5º andar (Ginecologia / Obstetria)
- 207 - Unidade Internação 6º andar (Apartamentos)
- 208 - Unidade Internação Pediatria
- 211 - U. T. I. Geral
- 214 - U. T. I. Infantil
- 220 - Centro Obstétrico

- 221 - Centro Cirúrgico
- 223 - Pronto Socorro
- 230 - Laboratório externo
- 231 - Laboratório de Análises Clínicas
- 232 - Radiologia
- 233 - Hemodinâmica
- 234 - Laboratório de Anatomia Patológica
- 235 - Hemoterapia
- 236 - Ecocardiografia
- 237 - Tomografia
- 238 - Endoscopia
- 239 - Ecografia / Ultrassonografia
- 240 - Litotripsia
- 244 - Gasoterapia
- 245 - Drogas e Medicamentos
- 246 - Material Médico e Cirúrgico
- 247 - Refeições de Acompanhantes
- 248 - Interlife
- 249 - Jundiaí Clínicas

CENTROS DE CUSTOS AUXILIARES E ADMINISTRATIVOS

- 250 - Central de Materiais
- 251 - C. C. I. H.
- 255 - Gerência e Supervisão Enfermagem
- 261 - Central Farmacêutica de Abastecimento
- 262 - Farmácia Dose Unitária
- 263 - Farmácia do Centro Cirúrgico

264 - Farmacotécnica

265 - Almoxarifado

266 - Off-Set

268 - Gerência de Materiais

270 - Lavanderia

271 - Oficina de Costura

272 - Nutrição e Dietética

273 - Recepção

274 - Limpeza

275 - SAME

277 - Gerência de Serviço Administrativo

280 - Transportes

281 - Portaria / Vigilância

282 - P. A. B. X.

283 - Manutenção

284 - Caldeira

285 - Compras

286 - Gerência de Serviços Operacionais

291 - Xerox

292 - Departamento Pessoal

295 - Gerência de Recursos Humanos

296 - C. P. D.

297 - Serviço de Documentação e Biblioteca

299 - Diretoria Administrativa

301 - Custos

302 - Contabilidade

303 - Tesouraria

304 - Faturamento

309 - Gerência de Serviço Financeiro

310 - Diretoria Financeira

402 - Medicina do Trabalho

403 - Gerência de Serviço Médico

405 - Diretoria Clínica

501 - Administração de Convênios

503 - Planejamento e Desenvolvimento

505 - Departamento Jurídico

510 - Presidência

550 - Atividades Não Operacionais

3.1.4 - CONCEITUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

A definição do elenco de contas representa uma etapa importante no processo de constituição de um sistema de custos. As contas utilizadas para a apuração dos custos devem refletir uma resenha de itens de custos relevantes, gerenciais e simples, de modo a ser compreendido pelos níveis gerenciais e/ou encarregados de departamento.

3.1.4.1 - CONCEITUAÇÃO DOS CUSTOS

Classificamos os custos em duas modalidades básicas:

CUSTOS DIRETOS

Correspondem aos custos em que é possível a identificação com os Centros de Custos, não havendo necessidade de nenhuma forma de rateio.

CUSTOS INDIRETOS

Consistem dos itens de custos em que não há referência com um Centro de Custo em particular. O valor do custo indireto é apropriado aos Centros de Custos através de fórmulas de rateio.

3.1.4.2 - CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

A classificação dos custos consiste da identificação dos itens de custos para cada uma das conceituações acima indicadas.

Neste trabalho, todos os valores de custos foram transformados em dólar, para que o efeito inflacionário não prejudique as análises aqui realizadas.

a) CUSTOS DIRETOS

PESSOAL

Os custos de pessoal representam um valor significativo na estrutura de custos hospitalares. A classificação analítica compreende quatro itens, que devem ser calculados sob as seguintes orientações básicas:

1) Salários: Valor dos salários dos funcionários do mês objeto do cálculo dos custos, representado pelo valor bruto dos vencimentos, não devendo ser adicionados ou deduzidos quaisquer valores relativo aos encargos sociais.

2) Encargos sociais: Os encargos sociais devem ser calculados através de um índice a ser aplicado sobre o valor dos salários, compreendendo desta forma o total de encargos que oneram o Hospital. No HPS, este índice totaliza 68,23 %, decorrente de : IAPAS (20%), SESI/SESC (1,5%), SENAI/SENAC (1%), INCRA (0,2%), sal. educação (2,5%), seg. acid. trab. (2%), FGTS (8%), SEBRAE (0,6%), férias incl. + 1/3 (11,11%), aviso prévio (2,3%), auxílio doença (1,95%), 13º salário, 40% FGTS nas rescisões sem justa causa (2,6%) e incidências cumulativas (6,16%).

3) Benefícios: este item está representado por todos os encargos considerados benefícios - cesta básica, vale transporte, assistência médica, etc..

4) Outros custos com pessoal: quaisquer outros custos incorridos com funcionários do Hospital.

MATERIAIS

Os custos relativos ao consumo de materiais também é bastante significativo na estrutura de custos hospitalares e, para que seus cálculos possam ser realizados com correção, é importante que sejam observadas as seguintes questões:

- o valor do custo deste item deve estar representado pelo efetivo consumo de materiais ocorrido ao longo do mês e não deve ser confundido com o valor das compras ou desembolsos realizados junto aos fornecedores. Muitas vezes o Hospital realiza a compra de um material e o mesmo destina-se ao estoque, ou seja, foi feita a compra mas o material só será consumido no mês seguinte - o custo do material deverá ser registrado no momento em que ocorra efetivamente o consumo e não no momento da compra ou do desembolso.

- o custo dos materiais consumidos devem ser calculados sob a adoção de um método de avaliação de custeio e estoques de materiais. Para os registros contábeis normalmente se utilizam o método da média ponderada ou o PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair). Entretanto, em regimes inflacionários como os verificados no Brasil, os valores perdem a representação do efetivo custo incorrido com materiais em razão de

os mesmos não sofrerem a correção correspondente para o momento em que o consumo está ocorrendo. Neste sentido e, em especial para os hospitais que mantenham prazos de estocagem maiores, deve ser adotado o custo de reposição para o cálculo do consumo de materiais (HPS) ou, na dificuldade de adoção deste critério, o valor da última compra.

Os itens de custos compreendidos como consumo de materiais devem estar representados pelas seguintes orientações:

Drogas e medicamentos: o custo dos medicamentos é representado pelo valor consumido ao longo do mês.

Material médico e cirúrgico: este item compreende todos os materiais médicos e cirúrgicos utilizados nas atividades operacionais do Hospital.

Material de laboratório e radiologia: serão lançados todos os materiais comprados para uso específico do laboratório ou da radiologia, dentro do mês de competência.

Gases em geral: o valor dos gases corresponde ao efetivo consumo de gases medicinais, como oxigênio líquido, oxigênio gasoso e óxido nitroso, gases usados na cozinha e demais gases usados nos setores..

Gêneros alimentícios: o custo dos gêneros alimentícios (perecíveis ou não) representa o consumo havido com este item junto ao serviço de Nutrição ou eventuais outras áreas do Hospital.

Material de limpeza / antissépticos: serão lançados os materiais usados para a limpeza em geral, inclusive antissépticos, detergentes e desinfetantes.

Impressos: deverão constar nesta conta os custos com impressos em geral, como blocos diversos, notas fiscais, faturas etc..

Material de expediente: valor do consumo de material de expediente utilizado pelas atividades do Hospital, como corretivos, fitas de impressora, disquetes, canetas, borrachas e formulários.

Material de manutenção: serão lançados os materiais que a Manutenção usa exclusivamente para consertos em máquinas e equipamentos e para manutenção em geral, conforme solicitação do Centro de Custo.

Uniformes e rouparias: serão lançados os uniformes e roupas usadas nos diversos setores, como saias, blusas, lençóis, fronhas e tapetes.

Combustíveis e lubrificantes: serão lançados os custos com gasolina, óleos e outros tipos de combustíveis e lubrificantes usados nos veículos e na caldeira.

Utensílios e materiais diversos: neste item devem ser registrados eventuais outros custos de materiais não contemplados nas demais classificações, como garrafas térmicas, cadeiras, quadros, vasos e chaves.

CUSTOS E DESPESAS GERAIS

Os custos e despesas gerais representam os insumos utilizados nas atividades operacionais e que oferecem possibilidade de identificação com os Centros de Custos do Hospital.

Serviços médicos autônomos / cooperados: o custo dos serviços médicos compreende os honorários médicos de profissionais autônomos ou vinculados a cooperativas.

Serviços de terceiros: este item é representado por serviços prestados por profissionais autônomos ou empresas junto às demais atividades do Hospital, desde que não esteja ligado a reformas, manutenção e confecção de materiais. Ex.: APAE e escritório de advocacia.

Depreciação (*) : este item de custo representa o desgaste ocorrido em razão da utilização de bens imobilizados na prestação dos serviços. A depreciação

(*) Para o cálculo da depreciação é necessária a adoção de percentuais de depreciação para cada uma das modalidades de ativo imobilizado.

Segundo a legislação do imposto de renda, a depreciação dos ativos imobilizados está sujeita aos seguintes índices anuais:

- edifícios	4%
- máquinas e equipamentos	10%
- móveis e utensílios	10%
- instalações	10%
- veículos	20%

compreendida como custo direto refere-se aos bens imobilizados que possam ser identificados com os Centros de Custos, especialmente as instalações, equipamentos, móveis e utensílios, dentre outros.

Aluguel: serão lançados todos os aluguéis de acordo com o mês de competência, como aluguel de estacionamento, locações, aluguel de BIP e leasing.

Manutenção e conservação: valor relativo ao custo de manutenção e conservação incorrido durante o mês e que possam ser identificados com os centros de custos do Hospital.

Telefone, luz, água: neste item devem ser registrados o custo das contas telefônicas de linhas diretas que tenham uso específico por algum Centro de Custo, bem como seus percentuais das contas de água e luz.

Anúncios, assinaturas e publicações: devem ser lançados diretamente no Centro de Custo solicitante.

Seguros: devem ser lançados os valores de seguros de todos materiais segurados, distribuídos conforme o período de vigência.

Outros custos e despesas: este item deve conter os outros custos e despesas não registrados em nenhuma das classificações acima relacionadas, como cartório, pedágio, autenticação, cursos e doações.

b) CUSTOS INDIRETOS

Os custos indiretos, em razão da dificuldade de identificação com os Centros de Custos, são expressos em valores totais e são apropriados aos Centros de Custos através de fórmulas de rateio pertinentes a cada caso.

<u>Custo</u>	<u>Descrição</u>	<u>Fórmula de rateio</u>
-Impostos e Taxas	-Compreende os impostos e taxas, tais como IPTU, alvarás e taxas de registros ^(*) .	-Área ocupada (m ²)
-Energia elétrica	-Consumo mensal de energia elétrica incorrido no Hospital.	-% consumo de energia ^(**)
-Água	-Consumo mensal de água do Hospital.	-% consumo de água ^(**)
-Telefone	-Conta telefônica dos aparelhos do PABX	-Nº de ramais
-Seguros	-Representado pela parcela mensal correspondente ao prêmio dos seguros contratados pelo Hospital.	-Área ocupada (m ²)
-Manutenção	-Custo de manutenção relacionado às instalações gerais do Hospital, não tendo a possibilidade de identificação com os Centros de Custos.	-Área ocupada (m ²)
-Depreciação	-Valor relativo à depreciação do prédio e instalações que não ofereçam identificação direta com os Centros de Custos.	-Área ocupada (m ²)

^(*) Recomenda-se que os encargos tributários que incidam sobre a receita sejam tratados como dedução da receita e não como custo (ISS, Imposto de Renda, etc.).

^(**) A percentagem de consumo de energia e de água por Centro de Custo é atribuída através de uma avaliação técnica da área, equipamentos e instalações.

-Outros custos -São registrados eventuais -Nº de funcionários indiretos custos que não se classificam nos demais itens de custos.

3.1.5 - PROCESSAMENTO DAS INFORMAÇÕES

A consecução do sistema de custos compreende uma sequência de etapas e que exige a participação de todos os níveis de responsabilidade internos, cujas atribuições envolvem a coleta de dados necessários à constituição do cálculo dos custos e a avaliação das informações geradas pelo sistema.

3.1.5.1 - COLETA DE DADOS

O sistema de custos sob a orientação da apropriação por Centros de Custos compreende a geração de dados contábeis e estatísticos que, após o processamento sob as orientações conceituais pertinentes a esta metodologia, permitirão a emissão de relatórios gerenciais relevantes ao processo de gestão.

A resenha de dados a serem coletados, numa frequência mensal, podem ser classificados sob três categorias:

a) CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS

O valor dos custos diretos e indiretos normalmente envolve a participação das áreas relacionadas aos itens de pessoal, consumo materiais, custos e despesas gerais e custos indiretos.

b) DADOS ESTATÍSTICOS

Em razão da existência dos custos indiretos e a orientação do sistema de apropriação por Centros de Custos que compreende rateios interdepartamentais (rateio dos custos dos Centros Auxiliares e Administrativos para os Centros Produtivos), uma série de dados estatísticos gerais são necessários para a consecução do cálculo dos custos.

Dentre as informações mais comuns como insumo à consecução dos rateios de custos indiretos e dos Centros Auxiliares e Administrativos encontram-se o número de funcionários, área ocupada, consumo de energia, consumo de água, número de ramais telefônicos, quilos de roupa lavada e número de refeições.

c) ESTATÍSTICA DE PRODUÇÃO

Os dados relacionados à estatística de produção são necessários para a apuração do custo unitário dos serviços produzidos pelos Centros de Custos Produtivos do Hospital. Para cada um dos Centros de Custos Produtivos, deverá ser identificada uma unidade produzida. As unidades do HPS estão definidas da seguinte forma:

CENTRO DE CUSTO PRODUTIVO	UNIDADE
201 - Unidade Internação 2º andar	Diária
202 - Unidade Internação 3º andar (Day Hospital)	Diária
203 - Unidade Internação 4º andar	Diária
205 - Unidade Internação 5º andar (Ginecologia / Obstetria)	Diária
207 - Unidade Internação 6º andar (Apartamentos)	Diária
208 - Unidade Internação Pediatria	Diária
211 - U. T. I. Geral	Diária

214 - U. T. I. Infantil	Diária
220 - Centro Obstétrico	Hora trabalhada
221 - Centro Cirúrgico	Hora trabalhada
223 - Pronto Socorro	Atendimento a pac.
231 - Laboratório de Análises Clínicas	Exame
232 - Radiologia	Exame
233 - Hemodinâmica	Exame
234 - Laboratório de Anatomia Patológica	Exame
235 - Hemoterapia	Exame
237 - Tomografia	Exame
238 - Endoscopia	Exame
239 - Ecografia / Ultrassonografia	Exame
240 - Litotripsia	Exame
242 - Métodos Gráficos	Exame

Em razão da necessidade dos dados de custos e estatísticas como insumo à consecução do custo dos serviços, as diferentes áreas do Hospital deverão mensalmente, obedecendo a um cronograma estabelecido, fornecer os referidos dados à função responsável pelo processamento dos custos, permitindo, assim, a preparação dos relatórios em tempo adequado e oportuno para as finalidades gerenciais a que o sistema de custos se propõe.

No caso do HPS, teremos 15 quadros de coleta de dados que devem ser preparados de modo a suprir a função de custos com os insumos necessários ao cálculo dos custos (ver exemplos nos anexos 4 a 18). Estes relatórios, elaborados pelo autor e impressos na própria Seção de Custos, são os seguintes:

Relatório:

RE1 - Relatório de Custos de Pessoal

RE2 - Relatório de Consumo de Materiais

Seção

Depto. Pessoal

Almoxarifado

RE3 - Relatório de Consumo de Medicamentos	Central Farm. de Abastec.
RE3A - Relatório de Consumo de Medicamentos	Farmácia Dose Unitária
RE3B - Relatório de Consumo de Medicamentos	Farm. Centro Cirúrgico
RE4 - Relatório de Custos Gerais / Indiretos	Contabilidade
RE4A - Relatório de Consumo Direto	Contabilidade
RE5 - Relatório de Estatística de Manutenção	Manutenção
RE6 - Relatório de Consumo de Xerox	Xerox
RE7 - Relatório de Volume Esterilizado	Central de Materiais
RE8 - Relatório de Solicitações de Compras	Depto. Compras
RE9 - Relatório de Estatística de Km rodados	Transportes
RE10 - Relatório de Estatística da Lavanderia	Lavanderia / Rouparia
RE11 - Relatório de Refeições servidas	S. N. D.
RE12 - Relatório de Estatística de Produção	S. A. M. E.

Este sistema de coleta de dados por si só não é capaz de gerar dados totalmente confiáveis, uma vez que um possível erro no preenchimento de um relatório por parte do Centro de Custo não é detectado nas fases seguintes do processo. Com a finalidade de eliminarmos, ou pelo menos amenizarmos, esta deficiência do sistema, foi proposto pelo autor uma série de verificações que permitem a identificação de falhas após o recebimento dos relatórios dos Centros de Custos.

Inicialmente, o responsável pela digitação dos dados no sistema informatizado deve comparar os resultados coletados com os obtidos no mês imediatamente anterior. Caso seja verificada alguma variação expressiva, deve-se contatar o responsável pelo preenchimento do relatório, para que os dados sejam apurados cuidadosamente.

Além disso, temos outras medidas mais rigorosas que certamente detectarão discrepâncias nos relatórios. Estas medidas são específicas para cada relatório e estão descritas abaixo:

- Relatório de Custos de Pessoal (RE1, RE4 e RE4A): deve haver uma checagem dos totais do relatório com as totalizações dos grupos de contas do fechamento mensal do balancete contábil, disponível na Contabilidade;

- Relatórios de Consumo de Materiais e Medicamentos (RE2, RE3A e RE3B): deve haver uma comparação com o Relatório de Consumo por Grupo de Contas, que é enviado à Contabilidade;

- Relatório de Estatística da Manutenção (RE5): deve haver uma verificação dos totais com dados da folha de pagamento, disponível no Departamento Pessoal. Este serviço é terceirizado no HPS;

- Relatório de Consumo de Xerox (RE6): total deve ser conferido com resultado dos registros das máquinas, realizado mensalmente pela XEROX DO BRASIL;

- Relatório de Volume Esterilizado e de Estatística da Lavanderia (RE7 e RE10): devem ser comparados com dados emitidos pelo S.A.M.E. (Serviços de Arquivos Médicos e Estatísticas), através dos relatórios de número de cirurgias e de pacientes/dia;

- Relatório de Solicitações de Compras (RE8): deve ser comparado com o relatório de notas fiscais recebidas emitido pelo Almoxarifado ao setor de Contas a Pagar;

- Relatório de Estatística de KM Rodados (RE9): deve ser comparado com as variações observadas mensalmente nos velocímetros dos automóveis;

- Relatório de Refeições Servidas (RE11): deve haver uma verificação com o volume vales datados emitidos pelo Departamento Pessoal (refeição de funcionários) e outra com a estatística de pacientes da enfermagem (refeições de pacientes);

- Estatística de Produção (RE12): deve haver uma comparação com relatórios emitidos pelas unidades de atendimento do HPS.

Cabe ressaltar o cuidado que deve ser tomado com relação à fixação das Datas de Fechamento do mês para a comparação desses dados.

Através dessas medidas, teremos à disposição um conjunto de dados, que, devidamente processados, serão capazes de gerar informações reais e confiáveis.

3.1.5.2 - PLANILHA DE CUSTOS

À medida que todos os quadros de coleta de dados estejam preparados e à disposição da função de custos, passa-se à etapa de registro e cálculo dos custos em uma planilha de custos especialmente preparada para esta finalidade.

Para a elaboração das planilhas de custos, devem ser observadas as seguintes etapas:

a) Registro dos Custos Diretos

Este passo compreende o registro dos custos diretos em cada um dos centros de custos para os quais encontram-se atribuídos nos quadros de coleta de dados e que consistem dos custos de pessoal, consumo de materiais e custos e despesas gerais.

b) Rateio dos Custos Indiretos

Para a consecução dos cálculos relativos aos custos indiretos, é feito o registro do valor total de cada um dos custos e aplicado a fórmula de rateio correspondente, obtendo-se parcelas adequadas à cada um dos Centros de Custos do Hospital.

Exemplo:

- custo do aluguel.....: \$ 100.000

- fórmula de rateio....: área ocupada (m²)

- área ocupada.....: Maternidade.....: 600 m²

Pediatria.....: 500 m²

Centro Cirúrgico.....: 300 m²

Nutrição.....: 180 m²

Lavanderia.....:	120 m ²
Administração.....:	300 m ²
Total.....:	2000 m ²

- cálculo do custo do aluguel por CC:

$$\text{custo do aluguel por m}^2: \frac{\$ 100.000}{2000} = \$ 50$$

valor do aluguel por CC:

Maternidade.....:	600 m ² x \$ 50 = \$ 30.000
Pediatria.....:	500 m ² x \$ 50 = \$ 25.000
C. Cirúrgico.....:	300 m ² x \$ 50 = \$ 15.000
Nutrição.....:	180 m ² x \$ 50 = \$ 9.000
Lavanderia.....:	120 m ² x \$ 50 = \$ 6.000
Administração.....:	300 m ² x \$ 50 = \$ 15.000

c) Rateio dos Centros Auxiliares e Administrativos

Esta etapa consiste na transferência dos custos apurados nos Centros Auxiliares e Administrativos para os Centros Produtivos, de modo a obter o custo final dos serviços, obtendo-se, assim, o custeio global das atividades operacionais. A razão do rateio dos Centros Auxiliares e Administrativos justifica-se pela função que exercem de suporte ou atividades-meio no processo de prestação de um serviço médico-hospitalar, ao mesmo tempo que não constituem áreas geradoras de receitas. As receitas operacionais são provenientes apenas dos serviços produzidos nos Centros Produtivos e, em razão disto, todos os custos devem estar contemplados na esfera destas unidades.

Há 4 métodos diferentes para a análise dos custos em termos da apropriação de todos os custos admissíveis a unidades geradoras de receitas:

- I) Rateio direto;
- II) Redução escalar;
- III) Rateio duplo;

IV) Algébrico (rateio múltiplo).

Devido à complexidade de compreensão destes métodos usando toda a organização do HPS, tomaremos como exemplo uma pequena clínica com 3 Centros de Custos Auxiliares e Administrativos e 2 Centros de Custos Produtivos, conforme ilustração abaixo:

Centros de Custos Auxiliares e Administrativos:	
- Administração	\$ 200.000
- Limpeza	\$ 100.000
- Manutenção	\$ 100.000
Centros de Custos Produtivos:	
- Pediatria	\$ 400.000
- UTI Infantil	<u>\$ 600.000</u>
Custos totais:	\$ 1.400.000

Clínica - Exemplo

I) RATEIO DIRETO (DIRECT ALLOCATION)

A apropriação dos custos incorridos por unidades não geradoras de receita a unidades de receitas por meio de um rateio direto pode ser realizada por qualquer um dos vários métodos existentes. O caminho mais simples e mais lógico é o da administração determinar arbitrariamente a porcentagem de despesas de unidades que não produzem receita (Centros de Custo Auxiliares e Administrativos) que cada centro de receita deve suportar (Centro de Custo Produtivo). Outros métodos podem ser baseados na porcentagem que cada unidade de receita representa da metragem total dos prédios do hospital, ou do número de empregados, folha de pagamento, quilos de roupa para lavar, dias de pacientes ou do número de requisições de compra. Pode-se, logicamente, expandir a lista de possibilidades. Por exemplo, uma pessoa treinada nos

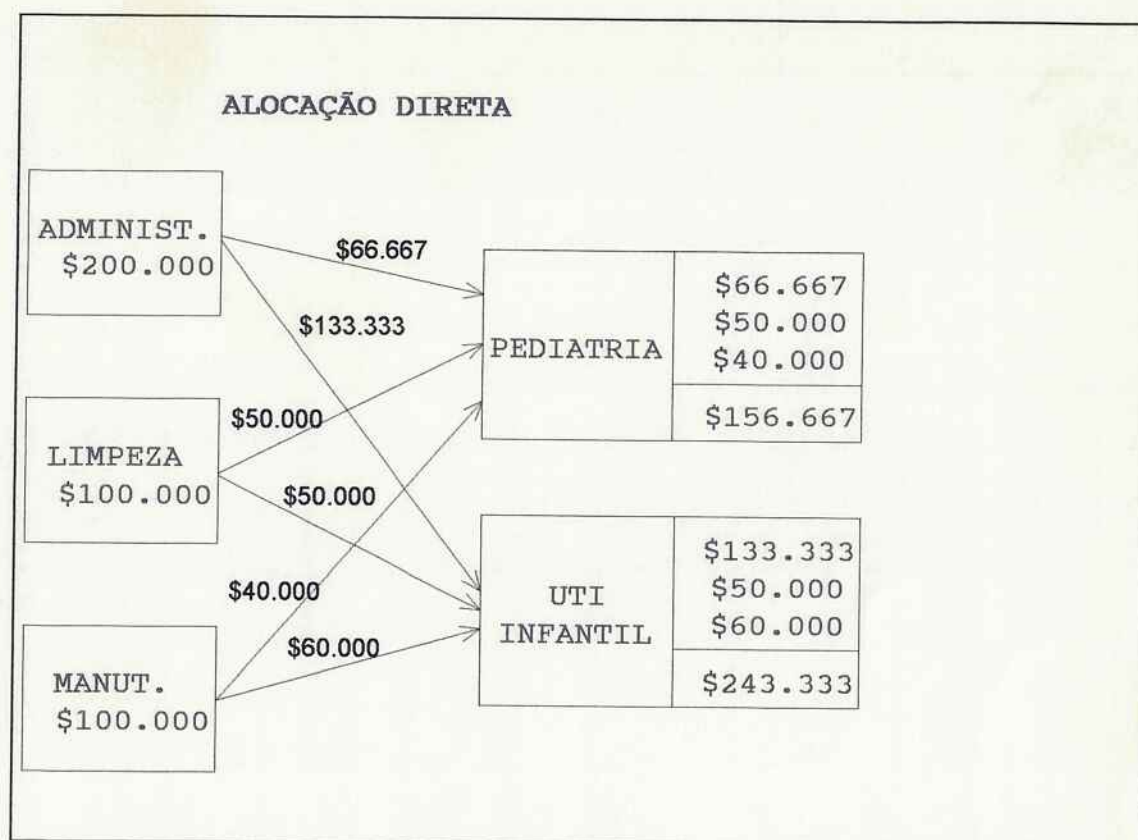
negócios a varejo pode sugerir: "por que não apropriar os custos dos centros ou unidades não-produtivas a unidades de receitas proporcionalmente à receita gerada por cada uma daquelas unidades?".

A alocação direta, embora administrativa e escriturariamente simples, é uma metodologia inadequada para apuração de custos, pois ela: (1) ignora os intercâmbios de serviços entre unidades não geradoras de receitas, e (2) não compensa as diferentes demandas de serviços das unidades produtivas às auxiliares e administrativas. Como exemplo do primeiro ponto, o departamento de Manutenção poderia ser requisitado para fazer um trabalho grande na Lavanderia. Desde que ambos os departamentos não sejam produtivos, não haveria meios, pela alocação direta, de debitar qualquer custo do departamento de Manutenção à Lavanderia. Para ilustrar o segundo ponto: A UTI pode necessitar, proporcionalmente, de mais serviço de conservação e limpeza do que qualquer outra unidade de enfermagem. Para a troca de serviços entre unidades produtivas e auxiliares e administrativas, a alocação de custos pode não estar relacionada aos serviços prestados. Conseqüentemente, a alocação direta não é nem um método de análise de custos recomendado, nem aceito pela maioria das empresas.

No exemplo anterior da clínica, temos o seguinte:

	Administração	Limpeza	Manutenção
Pediatria	33.3%	50%	40%
UTI Infantil	<u>66.7%</u>	<u>50%</u>	<u>60%</u>
	100%	100%	100%

Rateio Direto na Clínica - Exemplo



Alocação Direta na Clínica - Exemplo

II) MÉTODO DA REDUÇÃO ESCALAR (STEP-DOWN METHOD)

O método da redução escalar é uma técnica para a apuração de custos mais avançada que a da alocação direta, porque envolve a distribuição dos custos das unidades não geradoras de receitas às outras unidades com as mesmas características e, daí, finalmente, às unidades produtivas ou geradoras de receitas. O termo "escalar" é utilizado devido à forma pela qual as apropriações dos custos das unidades são feitas. Os custos da unidade auxiliar e administrativa, que serve a maioria das unidades (tanto produtivas como não geradoras de receitas), são apropriados em primeiro lugar; a unidade auxiliar e administrativa, que serve o segundo número maior de unidades, é distribuída a seguir; depois aquela que serve o terceiro maior número, e assim por diante. Esta técnica resulta numa folha de trabalho que se assemelha aos degraus de uma escada. Daí vem a denominação do método. Para explicar graficamente a apropriação escalar, utilizamos o mesmo exemplo anterior da clínica. A ordem das

unidades para rateio foi determinada como sendo: "Administração, Limpeza e Manutenção".

Temos na figura 3.2 um exemplo do método da Redução Escalar.

Na coluna 1 constam todas as unidades; a coluna 2 dá a metragem de cada unidade; a coluna 3, as Despesas totais da operação hospitalar e serviços profissionais a serem distribuídos. Por exemplo, a despesa a ser distribuída é de \$200.000. Siga através da linha A horizontal até o terceiro título "Administração" e note, abaixo do título, que a base para a alocação desta despesa é a participação na folha de pagamento departamental.

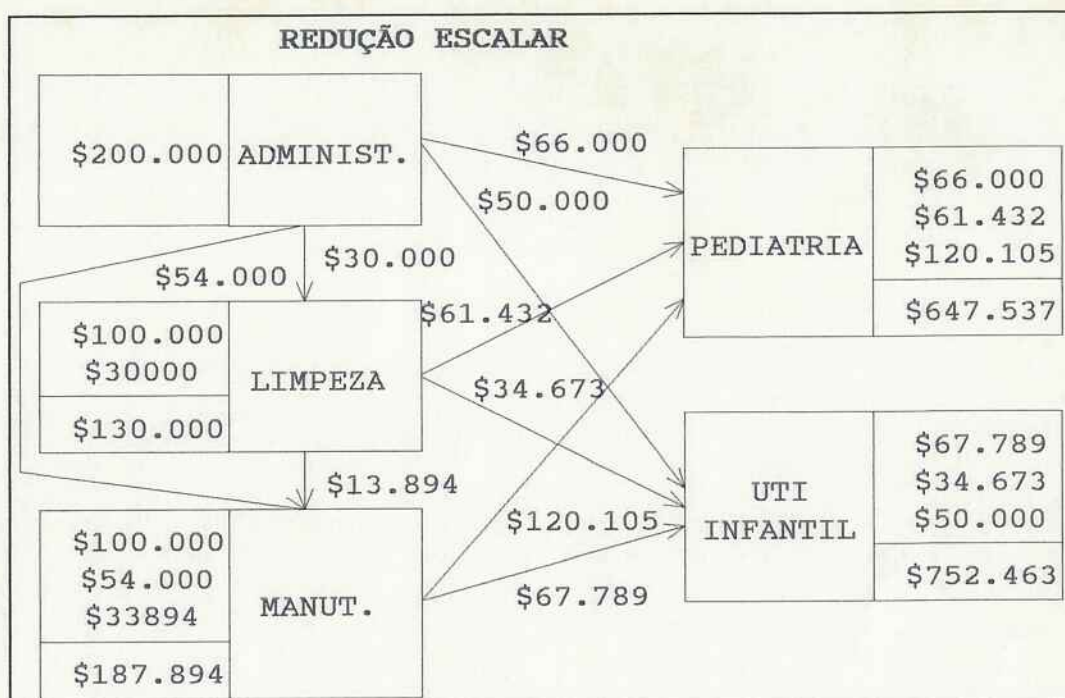
A coluna 4 mostra como a despesa foi distribuída pelas outras unidades, tanto produtoras como não produtoras de receitas, baseada na % de participação na folha de pagamento departamental.

Na coluna 5, a despesa total de \$130.000 (\$100.000 da coluna 3 e \$30.000 da coluna 4 que foram debitados à Limpeza pela Administração) é distribuída às unidades restantes, baseada na porcentagem da metragem total, excluindo as metragens da Administração e da Limpeza.

O total de \$187.894 , mostrado na coluna 6, foi proveniente do total de \$100.000 da unidade original da coluna 3, mais \$54.000 rateado pela Administração na coluna 4 e \$33.894 rateado pela Limpeza na coluna 5. Assim, temos as unidades rendosas com as partes rateadas pelas unidades não-rendosas totalmente absorvidas.

[illegible]

Figura 3.2 - (Elaborado pelo autor) - Exemplo do Método de Redução Escalar

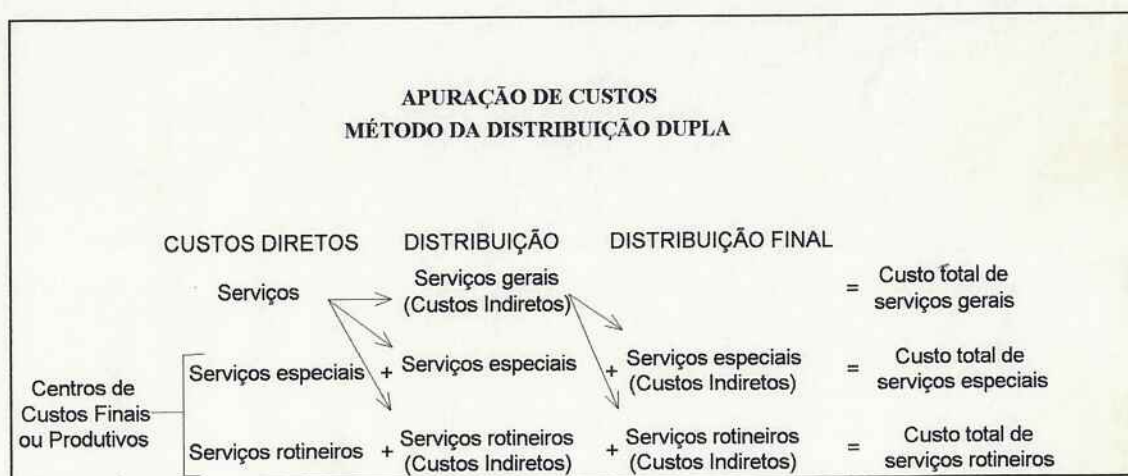


Redução Escalar na Clínica - Exemplo

Deve ser notado que o Método da Redução Escalar tem sido criticado por não permitir de modo completo os débitos interdepartamentais entre as diferentes unidades não geradoras de receitas. Como exemplo, a Manutenção era a terceira unidade deste tipo a ter seus custos distribuídos para as outras unidades. Nenhum dos custos de Manutenção poderiam ser distribuídos à Administração ou Limpeza, porque estas unidades já tinham sido encerradas. O Método da Redução escalar, finalmente, reparte todos os débitos pelos Centros de Custos representados pelas várias unidades geradoras de receitas. Atualmente, este método é aprovado pela A.H.A. (American Hospital Association) e por muitas das entidades seguradoras. Contudo, alguns contadores, devido às imperfeições inerentes ao processo da "Redução Escalar", advogam métodos diferentes, que serão vistos a seguir.

III) MÉTODO DE RATEIO DUPLO

O Rateio Duplo ou Distribuição Dupla foi projetado para corrigir uma das maiores falhas do método da Redução Escalar. Essa falha foi mostrada antes como sendo a impossibilidade de permitir, de maneira total, os débitos interdepartamentais, entre unidades não geradoras de receitas. No Rateio Duplo são utilizadas duas distribuições separadas de custos, conforme esquema abaixo:



Distribuição Dupla

Na primeira distribuição, todos os custos diretos e indiretos de todas as unidades são alocados aos vários Centros de Custos, de acordo com a base aceita de distribuição. Por exemplo, os custos da Manutenção são repartidos entre todas as unidades (produtivas ou não) proporcionalmente às respectivas áreas. Após a primeira distribuição ter sido completada, os custos alocados às unidades não geradoras de receitas são então redistribuídos às unidades geradoras de receitas, utilizando-se das mesmas bases anteriores de alocação. No método de Distribuição Dupla há condições mais equitativas para a troca de serviços entre as unidades não geradoras de receitas do que no método da Redução Escalar. O exemplo da clínica também foi utilizado para este método, conforme podemos observar na figura 3.3.

CLÍNICA-EXEMPLO								
RATEIO DUPLO								
A- Unidade departamental			Administração		Limpeza	Manutenç.	Desp. total das unid.	Desp. total das unid.
B- Base da apropriação	Metragem p/ unidade	Despesas totais	% na folha de pagto.	Quantia	Metragem	Metragem	gerad. de receita	não gerad. de receita
1	2	3		4	5	6	7	8
Administração	1703	200000		-200000	24764	25144		49908
Limpeza	1245	100000	15%	30000	-100000	18382		48382
Manutenção	1349	100000	27%	54000	19616	-100000		73616
Subtotal	4297							
Pediatria	2445	400000	33%	66000	35553	36099	537652	
UTI Infantil	1380	600000	25%	50000	20067	20375	690442	
Total	8122	1400000	100%	200000	100000	100000	1228094	171906
UNIDADES		1	2	3		TOTAIS:		
		Pediatria	UTI Infantil	Totais				
CENTROS						Pediatria:		644032
Administração		28396	21512	49908		UTI Infantil:		755968
Limpeza		30927	17455	48382		Total		1400000
Manutenção		47057	26559	73616				
Totais das unidades		106380	65526	171906				

Figura 3.3 (Elaborado pelo autor) - Exemplo do método de Rateio Duplo

A Primeira Distribuição: comparando o primeiro quadro com a folha de análise de custos pelo método da Redução Escalar, verificamos que as diferenças começam a aparecer somente na coluna 5. Pelo Rateio Duplo, as despesas totais a serem rateadas pela Limpeza é a quantia mostrada na coluna 3 (\$100.000). Este montante é distribuído, na coluna 5, a todas as unidades, de acordo com suas metragens. Observe que as despesas não foram acumuladas (não eram \$100.000 mais \$30.000 para resultar \$130.000), mas foi sim a despesa total original na coluna 3. Após a distribuição de todas as despesas totais originais a todas as unidades, temos os totais das unidades rendosas e não-rendosas nas colunas 7 e 8, respectivamente.

A Segunda Distribuição: Depois que os totais horizontais (coluna 8) foram determinados para todas as unidades não-rendosas, pode ser feita a segunda distribuição, a das despesas das unidades sem receita para aquelas com receita. Por exemplo, o total da Administração (\$49.908) é distribuído às unidades geradoras de receita (Pediatria e UTI Infantil), de acordo com sua fórmula de rateio. Uma vez que a segunda distribuição esteja completada, os totais para cada unidade rendosa podem ser obtidos diretamente no último quadro.

COMPARAÇÃO: temos abaixo um quadro ilustrativo da comparação entre dois métodos de distribuição de custos: Redução Escalar e Rateio Duplo.

<u>CLÍNICA</u>			
UNIDADE	RED. ESCALAR	RAT. DUPLO	VAR.
Pediatria	\$ 647.537	\$ 644.032	- 0,5%
UTI Infantil	\$ 752.463	\$ 755.968	+ 0,5%

Rateio Duplo na Clínica - Exemplo

Devido ao fato do número de unidades ser reduzido, as variações foram bastante pequenas, tornando-se praticamente desprezíveis. Com um número real de

unidades num hospital, estas variações atingem valores bastante expressivos, alcançando até 50% em algumas unidades.

IV) RATEIOS MÚLTIPLOS (RECIPROCAL METHOD)

Alguns contadores desenvolveram métodos de distribuição múltipla de custos, os quais são, às vezes, conhecidos por métodos algébricos. Pode-se imaginar essas distribuições sendo feitas manualmente, mas, de um ponto de vista prático, a distribuição dupla continua a ser o método mais viável.

São feitas distribuições múltiplas algébricas das despesas entre as unidades sem receitas e então, finalmente, às unidades com receitas, com o propósito de apurar a análise de custos até o maior grau possível de exatidão. Embora 10 ou 12 distribuições sejam feitas em alguns métodos, geralmente concorda-se em que, após quatro distribuições, há pouca mudança nos números finais dos custos.

Para utilizar as distribuições múltiplas com a máxima vantagem, deve-se usar um computador. Na verdade, foi projetado um método de distribuição de custos inter-relacionados, no qual equações simultâneas são programadas em um computador para levar em consideração todas as inter-relações de custos entre unidades: unidades sem receitas para unidades com receitas. O sistema de análise de custos resultante é o método mais exato já projetado, mas está além das capacidades de um contador hospitalar médio. O custo da programação e do tempo de computador faz com que este tipo de análise de custos torne-se mais praticável somente quando realizado por um serviço central^(*).

Após realizarmos uma análise criteriosa dos métodos citados para o rateio dos Centros de Custos Auxiliares e Administrativos aos Centros de Custos Produtivos, resolvemos optar pelo Método da Redução Escalar, pois, apesar de ser menos exato

^(*) Um método largamente utilizado foi projetado pela MICAH Corporation, Ann Arbor, Michigan. Os Serviços Administrativos Hospitalares da "American Hospital Association" também oferecem uma análise de custos computada em seu "Cost Allocation Program" (CAP). O Dr. David Penn desenvolveu um método equivalente ao algébrico para a firma Lavenhol Krekstein Horwath & Horwath, chamado de método de "Iteração Sucessiva para Utilização Prática pelos Contadores".

que o Rateio Duplo e que o Algébrico, é o que melhor se adapta à realidade operacional do HPS e do próprio país.

As fórmulas de rateio dos Centros de Custos Auxiliares e Administrativos, apresentadas abaixo, foram estabelecidas numa análise conjunta do autor com o contador.

CRITÉRIOS PARA RATEIO DOS CENTROS DE CUSTOS AUXILIARES E ADMINISTRATIVOS

CC: Rateio conforme:

250 - Nº de volumes esterilizados
255 - Nº de funcion. sub. à gerência
262 - Nº de requis. da farm. d. unit.
264 - % de utiliz. da farmacotécnica
266 - Custo do cons. de impressos
270 - Kg de roupa lavada
272 - Nº de refeições x pesos
274 - Área ocupada (m²) x peso
277 - Nº de funcion. sub. à gerência
281 - Nº de funcionários
283 - Horas de manutenção trab.
285 - Nº de solicitações de compras
291 - Nº de requisições de xerox
295 - Nº de funcion. sub. à gerência
297 - Nº de funcionários
301 - Custos diretos
303 - Custos diretos
309 - Nº de funcion. sub. à diretoria

CC: Rateio conforme:

251 - % de utilização do CCIH
261 - Nº de requisições da farmácia
263 - Nº de requis. da farm. c. cirúrgico
265 - Nº de requisições do almoxarifado
268 - Nº de funcion. subordin. à gerência
271 - Kg de roupa lavada
273 - % de utilização da recepção
275 - % de utilização do SAME
280 - Nº de Km rodados
282 - Nº de aparelhos telefônicos
284 - % de consumo da caldeira
286 - Nº de funcion. subordin. à gerência
292 - Nº de funcionários
296 - Horas de utilização do CPD
299 - Nº de funcion. subordin. à diretor.
302 - Custos diretos
304 - % de utilização do faturamento
310 - Nº de funcionários

402 - Nº de funcionários	403 - Nº de funcion. subordin. à gerência
405 - Nº de funcion. sub. à diretoria	501 - Nº de funcionários
503 - Nº de funcionários	505 - Nº de funcionários
510 - Nº de funcionários	550 - Não rateado

Para a consecução deste cálculo de distribuição, toma-se o valor total dos custos de cada um dos Centros Auxiliares e Administrativos e aplica-se a fórmula de rateio pertinente a cada caso, obtendo-se o valor atribuído a cada um dos Centros de Custos.

Exemplo:

- custo de Lavanderia.....:	\$ 400.000
- fórmula de rateio.....:	Kgs. roupa lavada
- kgs. de roupa lavada.....:	Maternidade.....: 400
	Pediatria.....: 450
	Centro Cirúrgico.....: <u>750</u>
	Total.....: 1600

- cálculo do custo de Lavanderia por CC:

$$\text{custo do kg roupa lavada: } \frac{\$ 400.000}{1600 \text{ kgs}} = \$ 250 / \text{kg}$$

valor da Lavanderia por CC:

Maternidade.....:	400 kgs. x \$ 250 / kg = \$ 100.000
Pediatria.....:	450 kgs. x \$ 250 / kg = \$ 112.500
Centro Cirúrgico.....:	750 kgs. x \$ 250 / kg = \$ 187.500

d) Cálculo dos Custos Totais e Unitários

A seqüência de cálculos realizados nas etapas acima descritas permitem o alcance do custo total para cada um dos Centros Produtivos que, dividido pela

produção de cada um dos serviços pertinentes a cada CC, determina-se o custo unitário dos serviços. Temos abaixo um exemplo destes cálculos:

Radiologia:

Custos Diretos:	\$150.000
Custos Indiretos:	\$110.000
Rateio CC Aux. e Adm.:	<u>\$160.000</u>
Total:	\$420.000
Produção:	210 exames
Custo Unitário do Exame:	$\$420.000 / 210 = \2.000

O custo total dos Centros Produtivos é representado pela soma dos três sub-totais que foram objeto das ilustrações anteriores, ou seja, o custo direto, o indireto e os custos provenientes dos Centros Auxiliares e Administrativos.

3.1.6 - RELATÓRIOS GERENCIAIS

A planilha de custos propicia uma visão ampla da composição dos custos, a informação de custos por Centro de Custo e os custos unitários dos serviços prestados pelo Hospital. Além desta resenha de informações, o sistema dispõe de recursos que possibilita a geração de relatórios gerenciais relevantes ao exercício da gestão de uma instituição de saúde.

São os seguintes os relatórios gerados pelo sistema de custos compreendido nas orientações descritas:

3.1.6.1 - COMPOSIÇÃO E EVOLUÇÃO DOS CUSTOS

Relatório gerencial mensal em que se encontram relacionados os custos operacionais sob as classificações por natureza de custos (pessoal, materiais e custos

gerais e respectiva descrição analítica) e por forma de apropriação (custos diretos e indiretos), bem como a participação dos itens de custos em relação ao total e evolução mensal dos custos do Hospital.

Temos na figura 3.4 um exemplo deste relatório.

3.1.6.2 - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DEPARTAMENTAL

Relatório gerencial em que se encontram descritos os custos operacionais por departamento (identificados no sistema como Centros de Custos Produtivos e Auxiliares e Administrativos). Esta informação identifica a efetiva origem dos custos, permitindo, assim, o envolvimento dos níveis de responsabilidade pertinentes a cada departamento.

Temos na figura 3.5 um exemplo deste relatório.

3.1.6.3.- CUSTO TOTAL E UNITÁRIO DOS SERVIÇOS

Este relatório representa uma descrição do custo total e unitário de cada uma das unidades que prestam serviços de atenção direta ao paciente (ex.: diária, taxa de sala, exame, consulta, etc.), tendo a sua identificação definida como Centro de Custo Produtivo.

Temos na figura 3.6 um exemplo deste relatório.

3.1.6.4 - RELATÓRIOS INDIVIDUALIZADOS POR CC

O sistema permite que cada um dos Centros de Custos tenha uma descrição analítica dos custos operacionais, a participação em relação ao total, a evolução mensal dos custos e o custo unitário dos serviços.

Temos na figura 3.7 um exemplo deste relatório.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO						
RELATÓRIO GERENCIAL 1: COMPOSIÇÃO E EVOLUÇÃO DOS CUSTOS						
MÊS / ANO:						
DESCRIÇÃO DOS CUSTOS	Mês 01		Mês 02		Mês 03	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
PESSOAL						
Salários	5423	38%	7563	43%	5677	34%
Encargos Sociais	7523	53%	8766	50%	7655	46%
Benefícios e outros	1343	9%	1237	7%	3244	20%
SUB TOTAL	14289	100%	17566	100%	16576	100%
MATERIAIS						
Drogas e Medicamentos	234	6%	564	18%	465	18%
Material Médico e Cirúrgico	754	20%	845	26%	128	5%
Material de Laborat. e Radiologia	985	26%	238	7%	347	14%
Gases em geral	465	12%	275	9%	746	29%
Gêneros Alimentícios	465	12%	856	27%	239	9%
Material de Limpeza / Antissépticos	829	22%	436	14%	644	25%
SUB TOTAL	3732	100%	3214	100%	2569	100%
GERAIS						
Serviços médicos autôn. / cooper.	333	2%	657	3%	256	1%
Serviços de terceiros	7534	36%	4637	23%	7224	32%
Depreciação	6483	31%	4563	23%	7543	33%
Aluguel	5759	27%	9674	49%	7463	33%
Manutenção e Conservação	846	4%	235	1%	354	2%
SUB TOTAL	20955	100%	19766	100%	22840	100%
TOTAL DE CUSTOS DIRETOS	38976	100%	40546	100%	41985	100%
CUSTOS INDIRETOS						
Impostos e Taxas	546	2%	744	3%	834	3%
Energia Elétrica	893	3%	238	1%	843	3%
Água	123	0%	634	2%	753	3%
Telefone	7475	23%	8563	33%	6463	26%
Seguros	7348	23%	3465	13%	2385	10%
Manutenção	6549	20%	3134	12%	9554	39%
Depreciação	9434	29%	9457	36%	3684	15%
TOTAL DE CUSTOS INDIRETOS	32368	100%	26235	100%	24516	100%
TOTAL GERAL	71344	100%	66781	100%	66501	100%

Figura 3.4 - (Elaborado pelo autor) - Exemplo de Relatório de Composição e Evolução dos Custos com Dados Irreais

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO RELATÓRIO GERENCIAL 2: AVALIAÇÃO DO DESEMP. DEPARTAMENTAL MÊS /ANO: Jul/96						
DESCRIÇÃO	DIRETOS			INDIRETOS	TOTAL	PARTICIP. CUSTO TOT
	PESSOAL	MATERIAIS	GERAIS			
CC PRODUTIVOS						
Clínica Médica	78146	21345	15	24987	124493	10%
Maternidade	17346	765	1353	17345	36809	3%
Pediatria	84745	255	1635	1784	88419	7%
UTI	34755	2875	15	1873	39518	3%
Centro Cirúrgico	28645	13	1735	155	30548	2%
Pronto Socorro	91455	928	1	1453	93837	7%
Ambulatório	65433	9561	91	9187	84272	7%
Laboratório	56438	98356	6573	1394	162761	13%
Radiologia	47515	765	56734	7134	112148	9%
CC AUX E ADMIN						
S.N.D.	14567	6527	1543	7435	30072	2%
Lavanderia	74564	1985	3745	1345	81639	6%
Manutenção	28757	8	73	98746	127584	10%
Limpeza	45685	3475	3465	7346	59971	5%
Contabilidade	91837	764	153	1375	94129	7%
Depto. Pessoal	73865	145	7865	713	82588	6%
Administração	19454	135	765	9874	30228	2%
TOTAL	853207	147902	85761	192146	1279016	100%
PARTICIP. %	67%	12%	7%	15%	100%	

Figura 3.5 - (Elaborado pelo autor) - Exemplo de Relatório de Avaliação do Desempenho Departamental com Dados Irreais

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO RELATÓRIO GERENCIAL 3: CUSTO TOTAL E UNITÁRIO DOS SERVIÇOS MÊS / ANO: ago/2001					
CC PRODUTIVOS	CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS	RATEIOS CUSTOS AUX E ADMIN.	TOTAL GERAL	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO
Clínica Médica	134564	1465	136029	34	4001
Maternidade	137456	136574	274030	14	19574
Pediatria	185134	136579	321713	714	451
UTI	918555	4631	923186	64	14425
Centro Cirúrgico	18473	34134	52607	34	1547
Pronto Socorro	183746	13476	197222	234	843
Ambulatório	198374	9874	208248	785	265
Laboratório	917434	1955	919389	56	16418
Radiologia	13657	1734	15391	254	61
TOTAL	2707393	340422	3047815	2189	1392

Figura 3.6 - (Elaborado pelo autor) - Exemplo de Relatório do Custo Total e Unitário dos Serviços com Dados Irreais

HOSPITAL DE CLÍN. DR. PAULO SACRAMENTO RELATÓRIO GERENCIAL 4: Radiologia MÊS /ANO: dez/2016						
DESCRIÇÃO DOS CUSTOS	Mês 01		Mês 02		Mês 03	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
PESSOAL						
Salários	7654	42%	1244	15%	5423	63%
Encargos Sociais	1655	9%	3455	42%	1786	21%
Benefícios e outros	8966	49%	3455	42%	1365	16%
SUB TOTAL	18275	100%	8154	100%	8574	100%
MATERIAIS						
Drogas e Medicam.	634	18%	754	6%	345	2%
Material Méd. e Cirúrg.	1346	39%	8374	72%	8755	53%
Mat. de Lab. e Radiol.	13	0%	35	0%	78	0%
Gases em geral	1374	40%	2465	21%	7345	44%
Gêneros Alimentícios	75	2%	76	1%	45	0%
SUB TOTAL	3442	100%	11704	100%	16568	100%
GERAIS						
Serv méd autôn/cooper	673	3%	264	1%	547	3%
Serviços de terceiros	534	2%	5254	19%	345	2%
Depreciação	2986	14%	9087	32%	9875	46%
Aluguel	8664	40%	4754	17%	2766	13%
Manut. e Conservação	8755	41%	8754	31%	7856	37%
SUB TOTAL	21612	100%	28113	100%	21389	100%
TOTAL DIRETOS	43329	46%	47971	53%	46531	69%
CUSTOS INDIRETOS						
Impostos e Taxas	984	24%	554	18%	784	29%
Energia Elétrica	874	21%	980	32%	346	13%
Água	873	21%	873	29%	955	35%
Telefone	897	21%	278	9%	374	14%
Seguros	546	13%	355	12%	237	9%
TOTAL INDIRETOS	4174	4%	3040	3%	2696	4%
TOT DIR E INDIR	47503	50%	51011	57%	49227	73%
CC AUX E ADM						
Administração	4376	9%	9455	24%	4329	23%
Departamento Pessoal	4785	10%	1961	5%	1987	11%
Contabilidade	9874	21%	8975	23%	4732	26%
Limpeza	8753	18%	2355	6%	1847	10%
Manutenção	8745	18%	3755	10%	1346	7%
Lavanderia	7865	16%	2365	6%	1872	10%
S.N.D.	3275	7%	9834	25%	2387	13%
TOTAL CC AUX E ADM	47673	50%	38700	43%	18500	27%
TOTAL GERAL	95176	100%	89711	100%	67727	100%
QUANTIDADE	324		754		344	
CUSTO UNITÁRIO	294		119		197	

Figura 3.7 - (Elaborado pelo autor) - Exemplo de Relatório Individual por CC com Dados Irreais

3.2 - CUSTOS POR PROCEDIMENTOS

3.2.1 - FLUXOGRAMA

O diagrama da figura 3.8 representa uma síntese da metodologia de elaboração dos Custos por Procedimentos descrita a seguir.

3.2.2 - INTRODUÇÃO

Este modelo de classificação dos custos por procedimentos foi certamente a maior inovação implantada pelo autor no HPS, por sua exclusividade no atual sistema hospitalar brasileiro e pela vantagem competitiva gerada nas negociações com clientes. Este item, que foi completamente elaborado pelo autor, na verdade teve início nos mecanismos utilizados para o cálculo dos custos unitários por Centros de Custos, presentes em um dos relatórios anteriores.

A importância deste sistema de apropriação de custos vem crescendo muito nos últimos anos nas instituições de saúde de todo o mundo. Ao contrário dos Estados Unidos, que já utilizam este sistema em quase todos os seus hospitais, o Brasil ainda não tem nenhuma organização que opere efetivamente com este método. No entanto, estes conceitos já começaram a ser difundidos em nosso país, fazendo com que muitos hospitais reflitam sobre esse novo método de custeio e sintam a necessidade de adaptação frente às mudanças. Buscando uma maior competitividade frente à concorrência, o HPS tem procurado intensamente absorver estas técnicas de implementação dos Custos por Procedimentos.

O Custo por Procedimento envolve todos os custos, diretos e indiretos, de um determinado tratamento realizado sobre um paciente. Representa o valor total médio que a organização gasta com este tipo de tratamento, desde o momento em que o paciente entra no Hospital até a sua alta médica.

CUSTOS POR PROCEDIMENTO

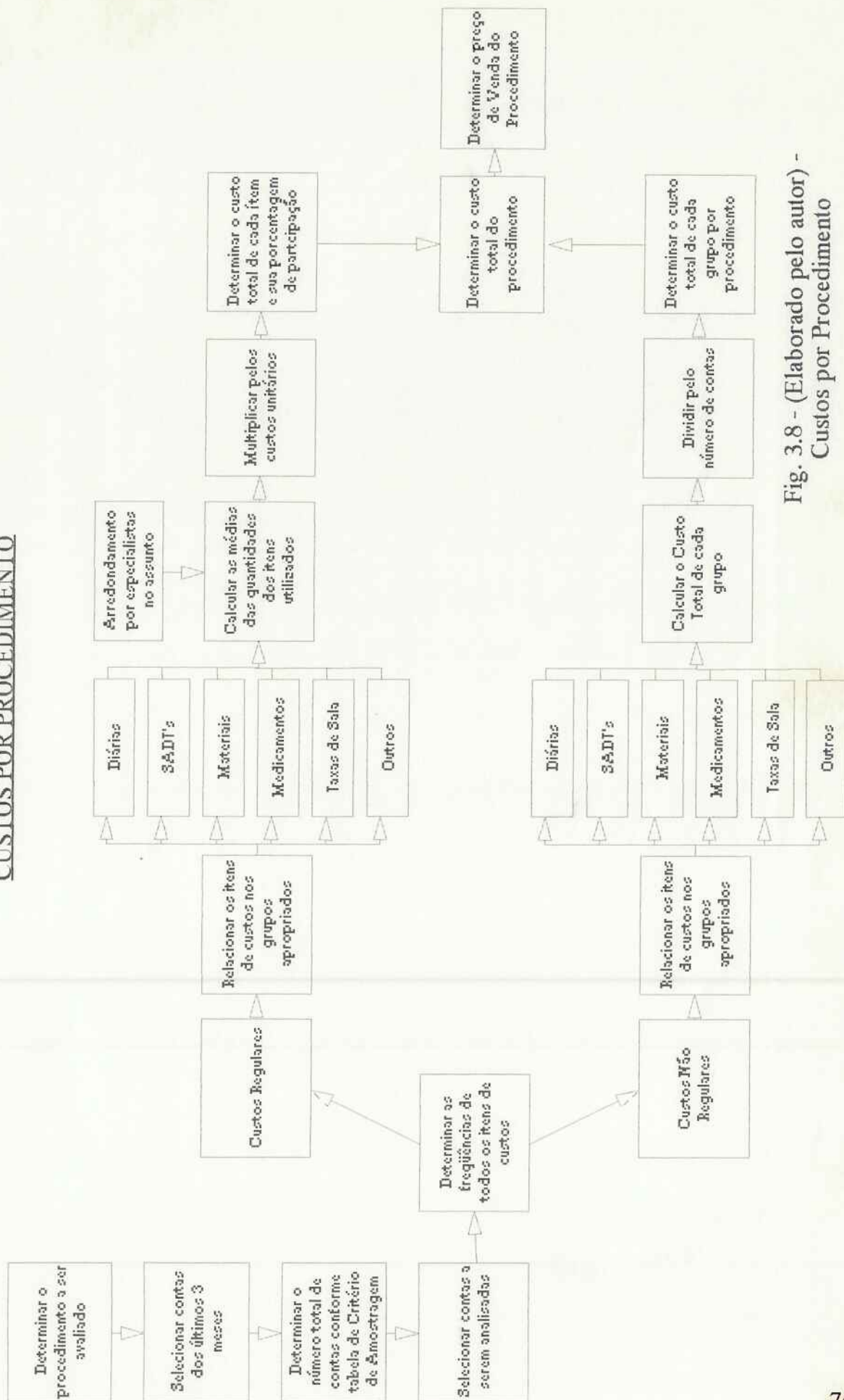


Fig. 3.8 - (Elaborado pelo autor) - Custos por Procedimento

3.2.3 - COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS

Os componentes dos Custos por Procedimentos podem ser divididos em 2 categorias: Custos Regulares e Não Regulares.

Os Custos Regulares referem-se aos custos dos itens que são normalmente utilizados durante um determinado procedimento. Se realizarmos vários procedimentos deste tipo, verificamos que esses itens estão presentes na maioria deles.

Os Custos Não Regulares referem-se aos custos dos itens que esporadicamente são incluídos num determinado procedimento, por razões diversas e, em alguns casos, desconhecidas. Se analisarmos vários procedimentos do mesmo tipo, notamos que esses itens raramente estão presentes, aparecendo uma ou outra vez apenas.

Um item pode ser considerado regular para um procedimento e não regular para outro. O fator procedimento é determinante para fazermos esta classificação. No caso de uma Gastroenterocolite, por exemplo, o item "Hemograma" é regular; no caso de uma Cirurgia de Varizes, é não regular.

Todos os itens, entretanto, são classificados em 6 grandes grupos:

- Diárias: correspondem aos custos de internações em quartos, apartamentos ou UTI's;
- Taxas de salas: correspondem aos custos de utilização de algumas salas específicas;
- Materiais: correspondem aos custos referentes à utilização de materiais médicos;
- Medicamentos: correspondem aos custos dos medicamentos utilizados no tratamento;
- SADT's: correspondem aos custos dos exames realizados ;
- Outros: correspondem aos custos de quaisquer outros itens não classificados nas categorias acima.

3.2.4 - PROCESSAMENTO DAS INFORMAÇÕES

O custo de cada procedimento representa uma média dos custos de várias operações específicas realizadas pelo Hospital num determinado espaço de tempo. Para a determinação de seu valor, adotamos o seguinte roteiro para o HPS:

- a) Determinação do procedimento a ser analisado;
- b) Utilização das contas dos pacientes (faturamento) como fonte de informação;
- c) Coleta de dados de 3 meses consecutivos;
- d) Determinação do número total de operações realizadas;
- e) Determinação da porcentagem a ser estudada e, conseqüentemente, do número de operações a serem analisadas;
- f) Fazer amostragem conforme tabela de Critério de Amostragem;
- g) Determinação das frequências dos itens de custos;
- h) Determinação e relação dos custos regulares e não regulares nos grupos apropriados;
- i) Cálculo das médias das quantidades dos itens utilizados;
- j) Arredondamento das médias de acordo com opiniões de especialistas médicos;
- k) Determinação do custo total e da porcentagem de contribuição de cada item;
- l) Determinação do custo total do procedimento.

3.2.4.1 - COLETA DE DADOS

Para a elaboração dos Custos por Procedimentos, precisamos fazer uma análise dos históricos dos procedimentos, para sabermos quais são seus componentes. A fonte de dados mais apropriada para este estudo é o arquivo de contas hospitalares

(prontuários) do Faturamento, que possui as relações detalhadas das contas de todos os pacientes que já passaram pelo HPS.

Estas contas apresentam, entre outras coisas, todos os itens de custos associados ao tratamento do paciente, bem como as quantidades utilizadas e os custos gerados. No anexo 3, temos um exemplo da conta de um paciente.

Devemos coletar as contas de todos os pacientes que passaram pelo procedimento escolhido para análise em 3 meses. De acordo com o número de contas existentes, determinamos a porcentagem a ser analisada. Para sabermos quais contas serão estudadas, fazemos uma amostragem de acordo com a tabela abaixo:

CRITÉRIO DE AMOSTRAGEM		
<u>Total p/ anál.</u>	<u>Crit. adotado</u>	<u>Crítério p/ coleta</u>
Até 050	100%	Todos
051 a 100	50%	O 1º sim, o 2º não - sucessivamente até completar
101 a 150	35%	O 1º, 2º e 3º - posteriormente de 3 em 3 até completar
151 a 200	30%	O 1º - posteriormente de 4 em 4 até completar
Acima 200	25%	O 1º paciente - posteriormente de 4 em 4 até completar

Critério de Amostragem para as Contas dos Pacientes

As informações contidas nessas contas são suficientes para a elaboração da planilha de custos, abordada a seguir.

3.2.4.2 - PLANILHA DE CUSTOS POR PROCEDIMENTO

A partir dos dados coletados nas contas dos pacientes e dos valores unitários de custos, podemos elaborar uma planilha de custo de procedimento, seguindo os seguintes passos abaixo:

- Relacionar todos os itens componentes nas contas dos pacientes;

- Verificar a frequência de cada item de custo, ou seja, determinar quantas vezes o item apareceu nas contas dos pacientes;
- De acordo com as frequências, classificar os itens em custos regulares e não regulares;
- Classificar todos os itens, regulares ou não, nos seis grupos existentes: Diárias, Taxas de Salas, SADT's, Materiais, Medicamentos e Outros;
- Nos custos regulares, calcular, para cada item, a média das quantidades utilizadas pelos pacientes. Como o resultado provavelmente não será um número inteiro, deve ser feito uma aproximação de acordo com opiniões de especialistas do assunto, principalmente médicos e enfermeiras. Multiplicando as quantidades médias pelos respectivos custos unitários dos itens, temos os seus custos totais;
- Nos custos não regulares, somar, para cada grupo, os valores de todos os custos dos pacientes e dividir pelo número de operações. Assim, teremos os custos totais dos grupos por procedimento;
- Finalmente, deve-se somar todos os custos totais, chegando ao valor do custo do procedimento.

Temos na figura 3.9 um exemplo desta planilha.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO							
PROCEDIMENTO:	Apendicite			MÊS / ANO:		Janeiro/98	
				US\$	US\$		
DESCRIÇÃO	UNIDADE	MÉDIA	FREQ.	CUSTO	CUSTO	% S/	% S/
				UNITÁRIO	TOTAL	GRUPO	TOTAL
1. DIÁRIAS							
(203) Apartamento	diária	1	32/43	96,15	96,15	100,00%	41,12%
SUB TOTAL					96,15	100,00%	41,12%
2. TAXA DE SALA							
(220) Centro Cirúrgico (porte 2)	hora	0,6	26/43	101,74	61,044	100,00%	26,10%
SUB TOTAL					61,044	100,00%	26,10%
3. MATERIAIS							
Compressa Campo Operatório 45x	peça	12	43/43	0,65	7,84	79,06%	3,35%
Equipo Venosteril s/ Agulha	peça	2	43/43	0,45	0,90	9,12%	0,39%
Luva Cirúrgica 7,5	par	2	43/43	0,51	1,02	10,25%	0,43%
Lâmina Bisturi 11 ou 15	peça	1	43/43	0,16	0,16	1,57%	0,07%
SUB TOTAL					9,92	100,00%	4,24%
4. MEDICAMENTOS							
Solução Ringer com Lactado 500	frasco	2	43/43	0,49	0,98	32,54%	0,42%
Soro Glicosado 5% 500 ml	frasco	2	42/43	0,54	1,08	35,86%	0,46%
Voltaren 75 mg 3ml	ampola	1	41/43	0,52	0,52	17,14%	0,22%
Soro Fisiológico 500 ml	frasco	1	38/43	0,44	0,44	14,61%	0,19%
SUB TOTAL					3,01	100,00%	1,29%
5. SADT's							
Exame Raio X Abdomem	exame lab	1	43/43	21,00	21,00	100,00%	8,98%
SUB TOTAL					21,00	100,00%	8,98%
6. OUTROS							
Oxigênio	hora	1	41/43	2,08	2,08	100,00%	0,89%
SUB TOTAL					2,08	100,00%	0,89%
TOTAL CUSTOS REGULARES					193,21		82,62%
NÃO REGULARES							
S.A.D.T.					1,83	4,50%	0,78%
Materiais					22,47	55,29%	9,61%
Outros					13,37	32,90%	5,72%
Medicamentos					2,97	7,31%	1,27%
TOTAL CUSTOS NÃO REGULARES					40,64	100,00%	17,38%

3.2.5 - DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A partir dos valores encontrados para os custos por procedimentos, devemos adotar alguns critérios para o cálculo do preço de venda dos serviços prestados junto aos convênios ou a particulares. Esses critérios foram estipulados durante uma reunião entre o autor e alguns membros da Diretoria. Há dois fatores determinantes para a determinação deste preço de venda:

- Imposto: corresponde a 4% do valor do preço de venda;
- Lucro desejado: estipulado em 20% do valor do preço de venda.

Assim, o preço de venda pode ser facilmente determinado pela fórmula abaixo:

$$\text{Custo} + \text{Imposto} + \text{Lucro} = \text{Preço de Venda}$$

$$\text{Custo} + 0,04 \times (\text{Preço Venda}) + 0,20 \times (\text{Preço Venda}) = \text{Preço Venda}$$

$$\text{Custo} + 0,24 \times (\text{Preço Venda}) = \text{Preço Venda}$$

$$\text{Custo} = (1 - 0,24) \times \text{Preço Venda}$$

$$\text{Custo} = 0,76 \times \text{Preço Venda}$$

$$\text{Preço de Venda} = \text{Custo} / 0,76$$

$$\text{Imposto} = (0,04 \times \text{Custo}) / 0,76$$

$$\text{Lucro} = (0,20 \times \text{Custo}) / 0,76$$

Relações com o Custo

Estes dados serão calculados para todos os procedimentos, gerando uma tabela com seus custos, impostos, lucros e preços de venda.

A figura 3.10 apresenta um exemplo desta tabela.

Tanto esta tabela quanto as planilhas dos custos por procedimento devem ser enviadas às gerências, para serem analisadas e utilizadas em negociações.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO						
PREÇO DOS PROCEDIMENTOS					Valores em US\$	
PROCEDIMENTO	CUSTO	IMPOSTO	LUCRO	PREÇO	PREÇO	VARIAÇÃO
		(4%)	(20%)	VENDA	TABELA	
Apendicite	1564	63	313	1939	1764	-9%
Perna Quebrada	137	5	27	170	235	38%
Parto Normal	1345	54	269	1668	1346	-19%
Cirurgia Orifical	5656	226	1131	7013	7434	6%

CAPÍTULO 4

LEVANTAMIENTO DE RESULTADOS

CAPÍTULO 4

4 - LEVANTAMENTO DE RESULTADOS

4.1 - INTRODUÇÃO

Como pudemos observar, o processo que envolve a determinação dos Custos por Procedimentos é formado pelas seguintes etapas básicas:

- I) Coleta de dados de diversos departamentos para gerar valores de custos diretos e indiretos por CC e bases para rateios.
- II) Processamento das informações, objetivando o custo unitário de diárias, taxas e exames.
- III) Emissão de relatórios gerenciais.
- IV) Levantamento de dados de contas de pacientes por procedimento.
- V) Elaboração da planilha de custo por procedimento.
- VI) Emissão de relatório gerencial.

Para elaborarmos a planilha de custo de um único procedimento, necessitamos de 13 relatórios de coleta de dados, de uma planilha de custo unitário e de aproximadamente 50 contas de pacientes. Devido à extensão deste trabalho, não apresentaremos todos esses dados, mostrando apenas os mais importantes e ilustrativos para o trabalho.

4.2 - PROCESSAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Para uma melhor compreensão do mecanismo do custo por procedimento, dividiremos este item em seis módulos, de acordo com as etapas definidas na Introdução.

Devido ao quadro inflacionário presente no nosso país, todos os valores monetários expressos nas tabelas apresentadas no decorrer deste trabalho estão transformados em dólar. Estas transformações foram feitas com base no dólar médio de cada mês.

4.2.1 - COLETA DE DADOS DOS DEPARTAMENTOS

Estes relatórios são de extrema importância para a determinação do custo por procedimento porque são os responsáveis pelas informações sobre custos diretos e indiretos e estatísticas utilizadas nos rateios.

Conforme a delimitação dos nossos estudos, utilizaremos os dados coletados no mês de março de 1994 para iniciarmos o processo.

Apresentaremos em anexo (4 a 18) os relatórios de coleta de dados que foram enviados pelos departamentos e que servirão como base para todo o desenvolvimento do custo por procedimento.

Através de uma análise destes relatórios e de critérios subjetivos, pudemos construir uma tabela (figura 4.1) com as participações dos Centros de Custos nos rateios a serem realizados.

4.2.2 - CUSTOS UNITÁRIOS DOS CENTROS DE CUSTOS PRODUTIVOS

Antes de realizarmos os rateios dos Centros de Custos Auxiliares e Administrativos pelo método da Redução Escalar, devemos processar os resultados obtidos na coleta de dados para alcançarmos os valores das despesas de cada Centro de

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	HOSP. DE CLÍN. DR. PAULO SACRAMENTO												
2	BASES DE RATEIO												
3	MARÇO / 94												
4													
5		Total geral	200	201	202	203	205	207	208	211	214	220	221
6													
7	No. de funcionários	426	0	11	3	38	22	13	14	22	15	12	17
8	No. de funcionários enfermagem	218	0	11	3	38	22	13	14	22	15	12	17
9	Área ocupada m2	10316	178,10	178,10	577,37	962,22	797,92	481,14	481,14	587,12	164,30	137,73	550,95
10	Área ocupada m2 / rateio da limpeza	19216	356,20	356,20	1154,74	1924,44	1595,84	962,28	962,28	1761,36	492,90	413,19	1652,85
11	% de consumo energia elétrica	100	1,17	1,17	2,34	2,34	2,17	2,34	1,17	1,17	0,73	2,66	2,66
12	% de consumo água	100	3,66	3,66	5,12	5,12	3,66	5,12	3,66	3,66	1,55	0,80	0,80
13	% de consumo caldeira	100	3,53	3,53	3,53	7,06	7,06	3,53	3,53	3,75	0,00	1,58	1,58
14	% de utilização do faturamento	100	0,00	0,00	8,20	8,00	8,30	7,80	8,10	8,85	8,95	3,70	3,00
15	% de utilização do CCIH	100	2,50	1,25	1,25	10,00	5,00	5,00	10,00	15,00	15,00	10,00	10,00
16	% de utilização da farmacotécnica	100	0,00	0,00	2,24	1,58	0,25	1,25	4,20	2,74	1,18	6,50	7,80
17	No. de aparelhos telefônicos	121	1	1	1	14	7	11	2	1	1	1	3
18	No. de internações / prontuários	1408	103	375	345	302	73	144	0	41	25	0	0
19	No. de requisições xerox	33372	0	0	502	3	435	25	32	0	101	2105	804
20	No. de requisições almoxarifado	394	0	0	9	11	14	10	7	11	9	16	13
21	No. de requisições farmácia	556	0	0	2	6	4	2	3	4	7	0	0
22	No. de requisições farmácia dose unitária	6574	0	0	620	2304	1394	558	687	564	447	0	0
23	No. de requisições farmácia centro cirúrgico	834	0	0	0	0	0	0	0	0	0	302	532
24	No. de solicitações de compras	1592	0	0	0	1	8	1	0	1	7	0	4
25	No. de refeições x pesos	110244	3373	7896	0	49644	22766	10553	5128	0	0	8	186
26	No. de volumes esterilizados	85085	0	84	126	667	200	126	255	382	232	28649	49176
27	No. de km rodados	8020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Horas de manutenção	894	0	16	25	75	59	33	18	34	9	4	130
29	Horas de utilização do CPD	54	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	Kg de roupa lavada	65224	0	4768	4689	3932	10328	3423	4352	5393	5229	5499	12797
31	Custo do consumo de impressos (US\$)	889,58	0,00	0,00	13,55	33,15	27,08	10,13	13,92	7,98	14,56	21,33	16,02
32	Custos diretos (US\$)	681002,04	0,00	6683,42	5639,48	36555,50	21370,98	12709,12	21411,64	34093,64	14021,89	16656,79	43711,53
33	SAME	100	0,00	0,50	5,00	16,00	11,00	2,00	11,00	5,50	3,00	3,00	5,00
34	Recepção	100	0,00	0,50	5,00	16,00	11,00	2,00	11,00	5,50	3,00	3,00	5,00

Figura 4.1 - 1/6 - (Elaborado pelo autor) - Bases de Rateio do HPS

	A	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA
1	HOSP. DE CLÍN. DR. PAULO SACRAMENTO														
2	BASES DE RATEIO														
3	MARÇO / 94														
4															
5		223	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	244	245
6															
7	No. de funcionários	25	0	35	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0
8	No. de funcionários enfermagem	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
9	Área ocupada m2	514,54	0,00	285,76	371,81	132,92	0,00	197,00	10,00	123,12	0,00	63,80	54,38	0,00	0,00
10	Área ocupada m2 / rateio da limpeza	1029,08	0,00	571,52	743,62	265,84	0,00	394,00	20,00	246,24	0,00	127,60	108,76	0,00	0,00
11	% de consumo energia elétrica	1,78	0,00	0,83	2,90	1,29	0,00	0,69	0,36	2,18	0,00	1,65	0,17	0,00	0,00
12	% de consumo água	1,00	0,00	2,10	1,10	0,50	0,00	1,60	0,00	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00
13	% de consumo caldeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	% de utilização do faturamento	20,00	0,00	7,00	5,00	0,02	0,50	2,00	0,00	0,07	0,00	0,50	0,01	0,00	0,00
15	% de utilização do CCIH	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	% de utilização da farmacotécnica	3,67	0,00	11,00	0,00	0,17	0,15	0,63	0,05	0,05	0,15	0,32	0,01	0,00	0,00
17	No. de aparelhos telefônicos	4	1	1	2	1	0	1	0	1	0	2	1	0	0
18	No. de internações / prontuários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	No. de requisições xerox	713	0	321	322	57	100	21	0	576	50	109	37	0	0
20	No. de requisições almoxarifado	25	0	17	5	3	3	3	0	3	0	2	3	0	0
21	No. de requisições farmácia	242	0	26	88	9	2	7	0	9	3	0	13	0	0
22	No. de requisições farmácia dose unitária	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	No. de requisições farmácia centro cirúrgico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	No. de solicitações de compras	29	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	No. de refeições x pesos	738	0	0	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	No. de volumes esterilizados	384	0	0	20	4222	0	0	0	8	0	0	4	0	0
27	No. de km rodados	400	0	0	0	0	28	115	0	0	0	0	0	0	0
28	Horas de manutenção	78	0	22	19	5	0	2	3	3	0	0	0	0	0
29	Horas de utilização do CPD	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Kg de roupa lavada	4089	0	10	0	51	0	103	0	13	0	0	30	0	0
31	Custo do consumo de impressos (US\$)	152,34	0,00	201,06	224,14	0,00	0,00	0,00	0,00	1,27	0,00	2,54	1,46	0,00	0,00
32	Custos diretos (US\$)	50299,83	11068,39	47875,64	3608,70	8843,28	6061,07	7751,42	2417,35	381,67	13,57	73,59	3339,23	13286,71	0,00
33	SAME	3,00	0,50	5,00	15,00	1,00	3,00	1,00	0,50	2,00	0,50	2,00	0,50	0,00	0,00
34	Recepção	3,00	0,50	5,00	15,00	1,00	3,00	1,00	0,50	2,00	0,50	2,00	0,50	0,00	0,00

Figura 4.1 - 2/6 - (Elaborado pelo autor) - Bases de Rateio do HPS

	A	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO
1	HOSP. DE CLÍN. DR. PAULO SACRAMENTO														
2	BASES DE RATEIO														
3	MARÇO / 94														
4															
5		246	247	248	249	250	251	255	261	262	263	264	265	266	268
6															
7	No. de funcionários	0	0	0	0	15	1	8	4	17	7	2	1	1	1
8	No. de funcionários enfermagem	0	0	0	0	15	1	8	0	0	0	0	0	0	0
9	Área ocupada m2	0,00	0,00	0,00	24,00	175,58	0,00	33,10	197,21	129,42	19,72	32,19	97,03	55,38	24,33
10	Área ocupada m2 / rateio da limpeza	0,00	0,00	0,00	24,00	175,58	0,00	33,10	197,21	129,42	19,72	96,57	97,03	55,38	24,33
11	% de consumo energia elétrica	0,00	0,00	0,00	0,10	0,50	0,00	0,10	0,56	0,33	0,41	0,36	0,05	0,53	0,07
12	% de consumo água	0,00	0,00	0,00	0,65	3,00	0,00	0,50	0,50	1,55	0,60	1,00	0,50	0,30	0,08
13	% de consumo caldeira	0,00	0,00	0,00	0,00	10,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	% de utilização do faturamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	% de utilização do CCIH	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	% de utilização da farmacotécnica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	41,31	0,00	0,15	0,13	0,89	0,02	0,19	0,15	0,04
17	No. de aparelhos telefônicos	0	0	0	2	1	0	2	2	1	1	1	1	0	1
18	No. de internações / prontuários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	No. de requisições xerox	0	0	70	502	0	0	2002	21	14285	23	1	94	1	0
20	No. de requisições almoxarifado	0	0	0	3	12	1	7	9	11	6	4	0	5	0
21	No. de requisições farmácia	0	0	0	16	53	0	2	0	4	0	4	0	0	0
22	No. de requisições farmácia dose unitária	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	No. de requisições farmácia centro cirúrgico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	No. de requisições de compras	0	0	11	352	20	0	2	614	30	5	25	240	0	0
25	No. de refeições x pesos	0	4502	0	0	186	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	No. de volumes esterilizados	0	0	0	212	0	0	0	0	9	208	0	0	0	0
27	No. de km rodados	0	0	0	695	0	0	80	398	0	0	0	0	0	0
28	Horas de manutenção	0	0	0	0	17	0	0	27	4	15	4	16	0	0
29	Horas de utilização do CPD	0	0	0	1	0	1	0	0	5	3	2	0	5	0
30	Kg de roupa lavada	0	0	0	0	0	0	0	6	6	6	6	0	0	0
31	Custo do consumo de impressos (US\$)	0,00	0,00	0,00	17,85	0,91	0,00	1,04	0,00	3,68	0,90	0,08	0,00	0,00	0,00
32	Custos diretos (US\$)	0,00	0,00	0,00	1396,04	15376,18	1311,28	16827,12	3201,89	9997,53	4145,54	4597,10	945,87	540,68	2521,82
33	SAME	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
34	Recepção	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 4.1 - 3/6 - (Elaborado pelo autor) - Bases de Rateio do HPS

A														
1	HOSP. DE CLÍN. DR. PAULO SACRAMENTO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB
2	BASES DE RATEIO													
3	MARÇO / 94													
4														
5		270	271	272	273	274	275	277	280	281	282	283	284	285
6														
7	No. de funcionários	1	0	3	41	0	7	1	6	7	7	2	1	3
8	No. de funcionários enfermagem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Área ocupada m2	287,17	36,35	375,95	546,05	28,26	173,74	12,16	0,00	19,45	31,40	42,21	180,92	68,16
10	Área ocupada m2 / rateio da limpeza	287,17	36,35	375,95	1092,10	28,26	173,74	12,16	0,00	19,45	31,40	42,21	180,92	68,16
11	% de consumo energia elétrica	42,66	0,10	16,92	1,58	0,07	0,52	0,07	0,00	0,02	0,07	0,10	0,67	0,13
12	% de consumo água	20,00	0,50	10,00	1,00	1,50	1,00	0,08	0,30	1,50	0,50	1,50	4,00	0,50
13	% de consumo caldeira	30,68	0,00	20,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	% de utilização do faturamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	% de utilização do CCIH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	% de utilização da farmacotécnica	0,15	0,45	0,15	3,49	0,18	6,51	0,02	0,15	0,20	0,15	0,16	0,14	0,15
17	No. de aparelhos telefônicos	1	0	1	17	0	2	1	0	2	2	2	0	1
18	No. de internações / prontuários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	No. de requisições xerox	305	0	500	401	0	1054	2976	0	0	0	100	0	270
20	No. de requisições almoxarifado	1	0	97	11	6	3	7	1	1	2	1	0	1
21	No. de requisições farmácia	12	0	18	11	6	0	0	0	1	0	2	0	0
22	No. de requisições farmácia dose unitária	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	No. de requisições farmácia centro cirúrgico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	No. de solicitações de compras	1	0	19	1	3	0	4	0	0	0	114	0	0
25	No. de refeições x pesos	1519	0	124	0	1085	0	0	0	0	0	868	0	0
26	No. de volumes esterilizados	0	0	100	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	No. de km rodados	0	0	0	0	0	46	0	308	0	11	39	0	3489
28	Horas de manutenção	44	4	59	14	1	2	0	12	10	3	6	74	2
29	Horas de utilização do CPD	1	0	0	0	5	0	1	0	0	0	0	0	0
30	Kg de roupa lavada	0	0	440	54	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Custo do consumo de impressos (US\$)	0,00	0,00	0,00	50,67	0,00	2,32	3,40	0,00	0,00	3,22	0,00	0,00	0,00
32	Custos diretos (US\$)	15807,47	18,49	49547,24	19240,64	17796,87	3538,77	2293,74	6076,65	6469,77	3787,09	7183,38	678,79	2553,30
33	SAME	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
34	Recepção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 4.1 - 4/6 - (Elaborado pelo autor) - Bases de Rateio do HPS

	A															
1	HOSP. DE CLÍN. DR. PAULO SACRAMENTO															
2	BASES DE RATEIO															
3	MARÇO / 94															
4																
5																
6																
7	No. de funcionários	1	1	4	2	9	0	0	2	1	1	1	6	21	3	1
8	No. de funcionários enfermagem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Área ocupada m2	16,16	12,00	54,61	8,00	95,69	67,06	16,87	16,87	12,00	0,00	0,00	171,51	88,16	24,34	16,86
10	Área ocupada m2 / rateio da limpeza	16,16	12,00	54,61	8,00	95,69	67,06	16,87	16,87	12,00	0,00	0,00	171,51	88,16	24,34	16,86
11	% de consumo energia elétrica	0,07	0,07	0,17	0,23	0,28	0,07	0,02	0,02	0,13	0,00	0,00	0,18	0,26	0,07	0,04
12	% de consumo água	0,07	0,10	0,30	0,10	1,00	0,10	0,25	0,25	0,10	0,00	0,00	0,30	0,50	0,06	0,25
13	% de consumo caldeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	% de utilização do faturamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	% de utilização do CCIH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	% de utilização da farmacotécnica	0,15	0,15	0,06	0,00	0,08	0,07	0,00	0,00	0,07	0,03	0,00	0,00	0,10	0,07	0,07
17	No. de aparelhos telefônicos	1	0	1	1	2	1	2	1	1	0	0	4	1	1	1
18	No. de internações / prontuários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	No. de requisições xerox	0	2	309	0	41	1025	60	42	42	0	0	995	1170	0	0
20	No. de requisições almoxarifado	0	5	4	1	5	1	0	0	0	1	0	6	11	0	0
21	No. de requisições farmácia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	No. de requisições farmácia dose unitária	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	No. de requisições farmácia centro cirúrgico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	No. de solicitações de compras	0	0	5	4	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
25	No. de refeições x pesos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	No. de volumes esterilizados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	No. de km rodados	44	0	338	0	9	0	62	0	0	0	0	46	321	822	3
28	Horas de manutenção	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	20	8	0	0
29	Horas de utilização do CPD	1	0	1	0	0	1	1	2	2	8	0	0	1	1	0
30	Kg de roupa lavada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Custo do consumo de impressos (US\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,43	48,76	0,00	0,00
32	Custos diretos (US\$)	3088,72	1265,13	5139,84	2731,69	19108,80	46,29	7311,78	519,23	7219,27	8064,60	11534,83	4247,71	3014,26	0,00	0,00
33	SAME	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
34	Recepção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 4.1 - 5/6 - (Elaborado pelo autor) - Bases de Rateio do HPS

	A	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW
1	HOSP. DE CLÍN. DR. PAULO SACRAMENTO								
2	BASES DE RATEIO								
3	MARÇO / 94								
4									
5		402	403	405	501	503	505	510	550
6									
7	No. de funcionários	0	0	1	3	1	0	2	0
8	No. de funcionários enfermagem	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Área ocupada m2	0,00	35,72	35,72	135,37	8,40	0,00	78,49	0,00
10	Área ocupada m2 / rateio da limpeza	0,00	35,72	35,72	135,37	8,40	0,00	78,49	0,00
11	% de consumo energia elétrica	0,00	0,10	0,10	0,18	0,10	0,00	0,23	0,00
12	% de consumo água	0,30	0,10	0,20	0,30	0,10	0,00	0,20	0,00
13	% de consumo caldeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	% de utilização do faturamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	% de utilização do CCIH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	% de utilização da farmacotécnica	0,00	0,07	0,07	0,07	0,07	0,00	0,10	0,00
17	No. de aparelhos telefônicos	0	1	1	2	1	0	1	0
18	No. de internações / prontuários	0	0	0	0	0	0	0	0
19	No. de requisições xerox	0	0	0	800	0	0	10	0
20	No. de requisições almoxarifado	0	0	0	5	0	0	2	0
21	No. de requisições farmácia	0	0	0	0	0	0	0	0
22	No. de requisições farmácia dose unitária	0	0	0	0	0	0	0	0
23	No. de requisições farmácia centro cirúrgico	0	0	0	0	0	0	0	0
24	No. de solicitações de compras	0	0	0	0	12	0	0	0
25	No. de refeições x pesos	0	0	1518	0	0	0	0	0
26	No. de volumes esterilizados	0	0	0	0	0	0	0	0
27	No. de km rodados	0	0	0	506	0	37	223	0
28	Horas de manutenção	0	0	0	6	1	0	1	0
29	Horas de utilização do CPD	0	0	0	1	1	0	0	0
30	Kg de roupa lavada	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Custo do consumo de impressos (US\$)	0,00	0,00	0,00	11,63	0,00	0,00	0,00	0,00
32	Custos diretos (US\$)	870,47	3616,39	4308,56	4034,85	3593,63	4913,91	22644,36	0,00
33	SAME	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
34	Recepção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 4.1 - 6/6 - (Elaborado pelo autor) - Bases de Rateio do HPS

Custo. Estas despesas são compostas de quatro itens: custos diretos com pessoal, custos diretos com materiais, custos diretos gerais e custos indiretos, absorvidos pelos CC conforme fórmulas de rateio descritas anteriormente.

Temos na figura 4.2 as despesas dos CC do HPS.

Aplicando o método da Redução Escalar, distribuímos as despesas dos Centros Auxiliares e Administrativos aos Centros Produtivos, permitindo obtermos os custos unitários através de uma simples divisão das despesas totais pelas unidades produzidas.

A figura 4.3 apresenta esta planilha.

4.2.3 - RELATÓRIOS GERENCIAIS

Conforme vimos anteriormente, são emitidos mensalmente quatro tipos de relatórios às diversas chefias do Hospital: 1) Composição e Evolução dos Custos; 2) Avaliação do Desempenho Departamental; 3) Custo Total e Unitário dos Serviços; 4) Relatórios Individualizados por CC.

Na apresentação dos relatórios emitidos no mês de março, não incluímos todos os relatórios individualizados por CC, conforme delimitação do nosso trabalho. Neste caso, mostramos, nas figuras 4.4 a 4.8, apenas os relatórios emitidos à Pediatria (CC 208) e à Lavanderia (CC 270).

4.2.4 - PROCEDIMENTOS E ANÁLISES DE CONTAS

O primeiro passo a ser tomado é a definição dos procedimentos a serem estudados. Para isso, utilizamos como critério a incidência dos procedimentos no HPS nos últimos três meses (dezembro/93, janeiro/94 e fevereiro/94). Conforme a delimitação do nosso trabalho, iremos apresentar os custos dos cinco procedimentos abaixo:

- Cirurgia de Varizes: retirada cirúrgica dos cordões varicosos (varizes) superficiais e/ou da safena (veia profunda que se encontra na perna);

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO									
2	DESPESAS TOTAIS		MÊS / ANO:		Março / 94					
3										
4										
5	CUSTOS (US\$)	200	201	202	203	205	207	208	211	214
6										
7	1. PESSOAL									
8	Salários	0,00	3488,20	818,51	12329,72	7740,78	4577,89	5752,33	9691,89	4977,40
9	Encargos sociais	0,00	2380,00	558,47	8412,57	5281,53	3123,50	3924,82	6612,78	3396,08
10	Benefícios	0,00	731,64	232,29	2757,34	1970,81	1152,34	926,20	1481,73	903,77
11	Outros custos c/ pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	TOTAL PESSOAL	0,00	6599,85	1609,27	23499,63	14993,12	8853,72	10603,35	17786,39	9277,25
13										
14	2. MATERIAIS									
15	Drogas e medicamentos	0,00	0,00	3229,99	9439,82	2525,61	1960,99	2167,35	4690,75	1610,26
16	Material médico e cirúrgico	0,00	9,96	214,93	1063,77	387,68	375,82	602,25	1566,20	1011,12
17	Material de laborat. e radiol.	0,00	8,71	16,14	16,82	16,82	16,82	16,82	16,82	16,82
18	Gases em geral	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	Gêneros alimentícios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	Material de limp. / antissépt.	0,00	0,00	45,89	159,45	55,64	37,25	47,52	145,59	59,95
21	Impressos	0,00	0,00	13,55	33,15	27,08	10,13	13,92	7,98	14,56
22	Material de expediente	0,00	0,00	5,49	30,49	153,63	10,07	4,52	7,87	11,37
23	Material de manutenção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	Uniformes e roupas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25	Combustíveis e lubrific.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26	Utensílios e materiais div.	0,00	4,01	122,93	310,20	327,70	391,41	25,54	109,92	160,45
27	TOTAL MATERIAIS	0,00	22,68	3648,92	11053,70	3494,17	2802,49	2877,90	6545,11	2884,53
28										
29	3. GERAIS									
30	Serv. médico autôn. / coop.	0,00	0,00	169,05	1785,54	2673,93	875,63	7774,80	8160,63	489,91
31	Serviços de terceiros	0,00	29,63	58,94	29,31	75,56	37,45	21,50	248,94	130,65
32	Depreciação	0,00	0,00	68,88	62,65	8,42	78,01	75,44	93,91	2,77
33	Aluguel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,28	818,93	1053,69
34	Manutenção e conserv.	0,00	31,26	84,41	124,67	125,79	61,82	0,00	366,65	115,22
35	Telefone	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
36	Anúncios, assinat., public.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
37	Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,20	0,00
38	Outros custos e despesas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37,36	67,87	67,87
39	TOTAL GERAIS	0,00	60,89	381,29	2002,18	2883,70	1052,91	7930,38	9762,13	1860,11
40										
41	TOTAL DIRETOS	0,00	6683,42	5639,48	36555,50	21370,98	12709,12	21411,64	34093,64	14021,89
42										
43	4. INDIRETOS									
44	Impostos e taxas	24,74	26,27	80,63	138,96	113,91	68,65	68,79	84,63	24,91
45	Energia elétrica	74,00	74,00	148,01	148,01	137,25	148,01	74,00	74,00	46,17
46	Água	171,40	171,40	239,77	239,77	171,40	239,77	171,40	171,40	72,59
47	Telefone	22,11	22,11	22,11	309,56	154,78	243,23	44,22	22,11	22,11
48	Seguros	42,65	42,65	138,26	230,42	191,08	115,22	115,22	140,60	39,34
49	Manutenção	32,53	32,53	105,45	175,75	145,74	87,88	87,88	107,24	30,01
50	Depreciação	385,25	385,25	1248,91	2081,37	1725,98	1040,75	1040,75	1270,00	355,40
51	Outros custos indiretos	11,40	12,10	37,14	64,01	52,47	31,62	31,69	38,98	11,47
52	TOTAL INDIRETOS	764,08	766,31	2020,28	3387,85	2692,60	1975,13	1633,95	1908,95	602,00
53										
54	TOTAL GERAL	764,08	7449,73	7659,76	39943,35	24063,59	14684,25	23045,59	36002,59	14623,90

	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
1													
2													
3													
4													
5	220	221	223	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239
6													
7													
8	5273,63	7160,53	3042,27	0,00	10254,97	205,12	0,00	0,00	0,00	135,72	0,00	0,00	0,00
9	3598,20	4885,63	2075,74	0,00	6996,97	139,96	0,00	0,00	0,00	92,60	0,00	0,00	0,00
10	1068,11	1525,41	1593,69	0,00	2996,45	750,47	0,00	0,00	353,08	75,25	138,02	0,00	0,00
11	0,00	0,00	0,00	0,00	83,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	9939,94	13571,56	6711,70	0,00	20331,53	1095,55	0,00	0,00	353,08	303,58	138,02	0,00	0,00
13													
14													
15	2251,26	8156,97	3701,03	0,00	19,58	35,30	395,21	0,00	8,94	0,00	109,38	3,09	0,00
16	2653,18	6134,35	4474,93	0,00	1452,02	99,19	44,49	0,00	821,46	0,00	95,95	0,00	0,00
17	16,82	16,82	16,23	0,00	15056,40	0,00	0,00	0,00	267,80	0,00	0,00	0,00	0,00
18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	0,00	0,00	0,00	0,00	14,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	133,84	126,74	288,25	0,00	285,72	0,00	0,00	6,26	20,85	0,00	0,00	0,00	6,07
21	21,33	16,02	152,34	0,00	201,06	224,14	0,00	0,00	0,00	0,00	1,27	0,00	2,54
22	6,62	2,97	275,26	0,00	740,12	127,58	2,34	0,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	0,00	0,00	0,00	0,00	140,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26	255,24	638,28	255,98	0,00	51,93	54,79	686,46	0,00	53,54	0,00	35,78	10,48	0,00
27	5338,29	15092,15	9164,04	0,00	17961,68	541,01	1128,50	7,08	1172,59	0,00	242,39	13,57	8,61
28													
29													
30	396,03	6510,46	34048,99	11068,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31	650,30	905,74	100,15	0,00	4868,54	80,72	7698,59	6043,89	5075,19	2113,77	0,00	0,00	0,00
32	1,29	149,81	78,60	0,00	0,00	79,59	16,20	10,10	16,95	0,00	1,26	0,00	19,78
33	132,26	2024,17	0,00	0,00	4185,17	1453,50	0,00	0,00	445,27	0,00	0,00	0,00	0,00
34	198,68	5403,10	120,46	0,00	382,59	52,64	0,00	0,00	456,47	0,00	0,00	0,00	45,20
35	0,00	20,30	0,00	0,00	92,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
37	0,00	7,94	0,00	0,00	0,00	6,09	0,00	0,00	191,92	0,00	0,00	0,00	0,00
38	0,00	26,30	75,90	0,00	54,03	299,61	0,00	0,00	39,95	0,00	0,00	0,00	0,00
39	1378,56	15047,81	34424,10	11068,39	9582,43	1972,14	7714,78	6053,99	6225,75	2113,77	1,26	0,00	64,98
40													
41	16656,79	43711,53	50299,83	11068,39	47875,64	3608,70	8843,28	6061,07	7751,42	2417,35	381,67	13,57	73,59
42													
43													
44	20,80	78,91	74,96	0,00	44,56	51,80	18,47	0,00	27,37	1,53	17,11	0,00	8,86
45	168,25	168,25	112,59	0,00	52,50	183,43	81,59	0,00	43,64	22,77	137,89	0,00	104,36
46	37,46	37,46	46,83	0,00	98,34	51,51	23,42	0,00	74,93	0,00	23,42	0,00	23,42
47	22,11	66,33	88,45	22,11	22,11	44,22	22,11	0,00	22,11	0,00	22,11	0,00	44,22
48	32,98	131,94	123,22	0,00	68,43	89,04	31,83	0,00	47,17	2,39	29,48	0,00	15,28
49	25,16	100,63	93,98	0,00	52,19	67,91	24,28	0,00	35,98	1,83	22,49	0,00	11,65
50	297,92	1191,76	1113,00	0,00	618,13	804,26	287,52	0,00	426,13	21,63	266,32	0,00	138,01
51	9,58	36,34	34,53	0,00	20,53	23,86	8,51	0,00	12,61	0,70	7,88	0,00	4,08
52	614,27	1811,62	1687,54	22,11	976,79	1316,02	497,72	0,00	689,94	50,85	526,69	0,00	349,89
53													
54	17271,06	45523,14	51987,37	11090,50	48852,43	4924,72	9341,00	6061,07	8441,36	2468,20	908,36	13,57	423,47

Figura 4.2 - 2/6 - (Elaborado pelo autor) - Despesas Totais dos CC's do HPS

	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK
1														
2														
3														
4														
5	240	244	245	246	247	248	249	250	251	255	261	262	263	264
6														
7														
8	987,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3772,54	728,18	5753,49	1439,72	4440,17	2053,61	1528,25
9	673,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2574,00	496,84	3925,60	982,32	3029,53	1401,18	1042,72
10	113,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,25	1210,10	84,03	618,30	348,04	1270,63	426,96	140,93
11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	1774,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,25	7556,64	1309,04	10297,39	2770,09	8740,33	3881,75	2711,90
13														
14														
15	137,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	808,00	91,90	0,00	0,41	0,00	14,27	0,00	0,02
16	176,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	180,47	3641,25	0,00	52,08	0,95	1,29	0,00	175,90
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	424,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	171,76
18	0,00	11246,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,62	0,00	0,00	0,00	0,00
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	10,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,63	1455,06	0,00	0,00	3,11	28,94	5,55	3,24
21	1,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,85	0,90	0,00	1,04	0,00	3,68	0,90	0,08
22	0,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	325,47	14,30	2,24	65,24	88,26	490,90	30,66	40,98
23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29,73	29,73	0,00	29,73
25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,37	970,95	0,00	232,02	4,70	69,29	215,79	0,00
27	326,41	11246,32	0,00	0,00	0,00	0,00	1335,79	6598,49	2,24	366,42	126,74	638,09	252,90	421,70
28														
29														
30	1168,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	211,38	0,00	0,00	0,00	0,00	10,89	0,00
32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,74	0,00	7,80	41,68	19,48	0,00	0,50
33	0,00	2040,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	84,86	0,00	21,28	0,00	599,63	0,00	0,00
34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	837,77	0,00	0,00	194,37	0,00	0,00	0,00
35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1462,98
36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
37	9,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
38	59,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,30	0,00	6134,23	68,70	0,00	0,00	0,00
39	1238,17	2040,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1221,05	0,00	6163,32	305,05	619,12	10,89	1463,49
40														
41	3339,23	13286,71	0,00	0,00	0,00	0,00	1396,04	15376,18	1311,28	16827,12	3201,89	9997,53	4145,54	4597,10
42														
43														
44	7,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,33	26,48	0,14	5,71	27,95	20,34	3,71	4,75
45	10,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,32	31,63	0,00	6,32	35,42	20,87	25,93	22,77
46	23,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,44	140,49	0,00	23,42	23,42	72,59	28,10	46,83
47	22,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	44,22	22,11	0,00	44,22	44,22	22,11	22,11	11,06
48	13,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,75	42,05	0,00	7,93	47,23	30,99	4,72	7,71
49	9,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,38	32,07	0,00	6,05	36,02	23,64	3,60	5,88
50	117,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51,91	379,80	0,00	71,60	426,58	279,95	42,66	69,63
51	3,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,54	12,20	0,06	2,63	12,88	9,37	1,71	2,19
52	208,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	147,90	686,81	0,20	167,87	653,72	479,86	132,54	170,81
53														
54	3547,54	13286,71	0,00	0,00	0,00	0,00	1543,94	16062,99	1311,48	16995,00	3855,60	10477,39	4278,09	4767,91

Figura 4.2 - 3/6 - (Elaborado pelo autor) - Despesas Totais dos CC's do HPS

	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX
1													
2													
3													
4													
5	265	266	268	270	271	272	273	274	275	277	280	281	282
6													
7													
8	410,61	260,02	1441,33	457,37	0,00	1165,34	8075,34	0,00	1433,39	1252,64	2064,66	1221,07	1826,03
9	280,16	177,41	983,42	312,07	0,00	795,11	5509,80	0,00	978,00	854,68	1408,72	833,14	1245,90
10	86,70	88,01	89,34	84,78	0,00	166,83	3205,80	0,00	587,60	86,12	491,98	495,24	559,15
11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	383,21	0,00	0,00	20,79	0,00	0,00	0,00
12	777,47	525,45	2514,09	854,22	0,00	2127,28	17174,15	0,00	2998,99	2214,22	3965,36	2549,46	3631,08
13													
14													
15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	56,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	0,00	2,90	0,00	0,00	0,00	31,95	143,50	0,00	0,00	0,00	0,95	0,95	1,90
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	225,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17662,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	0,00	0,00	0,00	3261,80	0,00	1127,97	4,90	2140,59	1,84	0,00	0,00	0,00	3,24
21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,67	0,00	2,32	3,40	0,00	0,00	3,22
22	161,35	0,00	0,00	0,00	0,00	16,22	174,15	8,37	34,55	33,29	0,00	0,00	0,00
23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1652,39	0,00	0,00
26	0,00	4,77	0,00	435,67	0,00	1381,65	53,15	60,62	3,03	26,13	144,34	1,16	3,66
27	161,35	7,66	0,00	3697,47	0,00	20501,46	426,37	2209,57	41,73	62,82	1797,67	2,11	12,02
28													
29													
30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31	0,00	0,00	0,00	10728,96	0,00	26045,84	0,00	15579,23	0,00	0,00	0,00	3879,65	0,00
32	7,06	7,57	7,73	32,54	18,49	58,33	25,64	8,08	16,78	7,73	10,83	11,66	6,41
33	0,00	0,00	0,00	445,16	0,00	0,00	1535,69	0,00	422,45	0,00	0,00	0,00	0,00
34	0,00	0,00	0,00	49,13	0,00	814,33	78,80	0,00	28,64	0,00	268,06	23,43	137,58
35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,24	0,00	0,00	0,00	0,00
36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,63	0,00	0,00
38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,94	8,97	4,10	3,45	0,00
39	7,06	7,57	7,73	11255,78	18,49	26918,50	1640,12	15587,30	498,05	16,70	313,62	3918,20	143,99
40													
41	945,87	540,68	2521,82	15807,47	18,49	49547,24	19240,64	17796,87	3538,77	2293,74	6076,65	6469,77	3787,09
42													
43													
44	13,62	7,83	3,52	40,04	5,05	52,65	81,56	3,93	25,11	1,83	0,83	3,68	5,34
45	3,16	33,52	4,43	2698,28	6,32	1070,20	99,94	4,43	32,89	4,43	0,00	1,27	4,43
46	23,42	14,05	3,75	936,61	23,42	468,30	46,83	70,25	46,83	3,75	14,05	70,25	23,42
47	11,06	0,00	22,11	27,64	0,00	27,64	375,90	5,53	44,22	16,58	0,00	49,75	49,75
48	23,24	13,26	5,83	68,77	8,70	90,03	130,76	6,77	41,61	2,91	0,00	4,66	7,52
49	17,72	10,12	4,44	52,45	6,64	68,67	99,73	5,16	31,73	2,22	0,00	3,55	5,73
50	209,89	119,79	52,63	621,18	78,63	813,22	1181,16	61,13	375,82	26,30	0,00	42,07	67,92
51	6,27	3,61	1,62	18,44	2,33	24,25	37,57	1,81	11,57	0,84	0,38	1,69	2,46
52	308,37	202,18	98,32	4463,39	131,09	2614,95	2053,44	158,99	609,78	58,86	15,27	176,91	166,56
53													
54	1254,24	742,87	2620,15	20270,86	149,58	52162,20	21294,08	17955,87	4148,55	2352,61	6091,92	6646,68	3953,65

Figura 4.2 - 4/6 - (Elaborado pelo autor) - Despesas Totais dos CC's do HPS

	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK
1													
2													
3													
4													
5	283	284	285	286	291	292	295	296	297	299	301	302	303
6													
7													
8	787,08	329,50	1245,07	1723,44	0,00	2237,09	1497,68	4050,42	0,00	2286,52	277,81	3934,71	3801,47
9	537,03	224,82	849,51	1175,90	0,00	1526,36	1021,87	2763,60	0,00	1560,09	189,55	2684,65	2593,75
10	175,29	62,41	198,73	124,15	78,99	345,27	164,13	682,38	0,00	51,28	50,90	1,55	473,23
11	0,00	0,00	41,57	20,79	83,15	667,15	0,00	0,00	0,00	20,79	0,00	0,00	1023,60
12	1499,40	616,73	2334,88	3044,28	162,14	4775,87	2683,68	7496,41	0,00	3918,68	518,26	6620,91	7892,04
13													
14													
15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	6,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,00	4,43
22	2,76	0,00	83,20	0,00	303,49	133,14	3,69	489,64	0,65	0,00	0,58	0,24	65,32
23	20,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,17	0,00	4,17	0,00	95,82	0,00	0,00	13,40
26	55,33	0,00	0,00	33,85	0,00	1,13	16,33	3,42	0,00	2,60	0,00	0,00	0,00
27	85,70	0,00	83,20	33,85	303,49	138,45	20,02	497,23	0,82	98,42	0,58	0,24	83,15
28													
29													
30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31	4578,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7526,05	0,00	2407,13	0,00	574,17	0,00
32	25,07	47,70	2,98	7,73	0,00	7,38	0,00	21,55	10,72	1,47	0,38	1,84	10,87
33	21,28	0,00	0,00	0,00	799,51	0,00	0,00	2654,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
34	970,24	14,37	0,00	0,00	0,00	124,97	0,00	856,66	0,00	0,00	0,00	0,00	26,04
35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	337,03	0,00	0,00	0,00
36	0,00	0,00	4,71	0,00	0,00	0,66	0,00	0,61	10,44	0,00	0,00	18,22	0,00
37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
38	3,38	0,00	127,52	2,86	0,00	92,51	27,99	40,10	24,31	549,04	0,00	3,91	52,49
39	5598,28	62,06	135,21	10,59	799,51	225,52	27,99	11115,16	45,47	3294,68	0,38	598,13	89,40
40													
41	7183,38	678,79	2553,30	3088,72	1265,13	5139,84	2731,69	19108,80	46,29	7311,78	519,23	7219,27	8064,60
42													
43													
44	6,14	25,27	9,89	2,38	1,81	8,14	1,39	14,54	9,32	2,62	1,81	0,14	24,66
45	6,32	42,38	8,22	4,43	4,43	10,75	14,55	17,71	4,43	1,90	8,22	0,00	11,38
46	70,25	187,32	23,42	3,28	4,68	14,05	4,68	46,83	4,68	11,71	4,68	0,00	14,05
47	44,22	0,00	22,11	16,58	0,00	22,11	22,11	44,22	22,11	49,75	22,11	0,00	88,45
48	10,11	43,32	16,32	3,87	2,87	13,08	1,92	22,91	16,06	4,04	2,87	0,00	41,07
49	7,71	33,04	12,45	2,95	2,19	9,98	1,46	17,48	12,25	3,08	2,19	0,00	31,33
50	91,30	391,35	147,44	34,96	25,96	118,13	17,30	206,99	145,06	36,49	25,96	0,00	370,99
51	2,83	11,64	4,55	1,10	0,83	3,75	0,64	6,70	4,29	1,21	0,83	0,06	11,36
52	238,89	734,33	244,40	69,55	42,77	199,98	64,05	377,39	218,19	110,80	68,68	0,20	593,29
53													
54	7422,27	1413,12	2797,70	3158,27	1307,90	5339,82	2795,75	19486,19	264,49	7422,58	587,91	7219,48	8657,89

	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW
1												
2												
3												
4												
5	304	309	310	402	403	405	501	503	505	510	550	TOTAL
6												
7												
8	5453,59	2341,64	1779,02	0,00	0,00	1779,02	1276,22	2108,17	0,00	3525,27	0,00	156194,09
9	3720,98	1597,70	1213,82	0,00	0,00	1213,82	870,76	1438,40	0,00	2405,29	0,00	106571,22
10	1798,25	237,25	0,00	0,00	0,00	1251,28	217,02	43,88	0,00	0,00	0,00	34826,52
11	115,04	20,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2480,01
12	11087,87	4197,37	2992,84	0,00	0,00	4244,12	2364,00	3590,44	0,00	5930,56	0,00	300071,83
13												
14												
15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	41414,27
16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25418,29
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16095,69
18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11486,95
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17676,31
20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9475,82
21	48,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,63	0,00	0,00	0,00	0,00	889,58
22	224,81	0,00	9,17	0,00	4,58	0,00	1477,47	0,00	0,00	14,34	0,00	5678,69
23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,70
24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	229,78
25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,37	0,00	0,00	90,74	0,00	1866,05
26	8,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,91	0,00	0,00	4,55	0,00	7232,42
27	281,91	0,00	9,17	0,00	4,58	0,00	1499,38	0,00	0,00	109,63	0,00	137484,56
28												
29												
30	0,00	0,00	0,00	870,47	3590,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	79583,12
31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,50	0,00	4912,22	14061,76	0,00	118841,94
32	14,87	7,73	1,47	0,00	0,00	6,45	0,00	0,00	0,00	12,63	0,00	1293,53
33	0,00	0,00	0,00	0,00	21,28	42,56	0,00	0,00	0,00	297,87	0,00	19120,60
34	126,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12119,67
35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	143,53	0,00	2077,19
36	0,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1053,34	0,00	1088,58
37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	267,11
38	23,58	42,61	10,78	0,00	0,00	15,43	13,97	3,19	1,69	1035,03	64783,77	73837,68
39	165,05	50,34	12,25	870,47	3611,81	64,44	171,47	3,19	4913,91	16604,16	64783,77	308229,41
40												
41	11534,83	4247,71	3014,26	870,47	3616,39	4308,56	4034,85	3593,63	4913,91	22644,36	64783,77	745785,81
42												
43												
44	15,17	3,80	2,48	0,00	4,96	5,10	19,22	1,31	0,00	11,18	0,00	1492,42
45	16,45	4,43	2,53	0,00	6,32	6,32	11,38	6,32	0,00	14,55	0,00	6325,07
46	23,42	2,81	11,71	14,05	4,68	9,37	14,05	4,68	0,00	9,37	0,00	4683,03
47	22,11	27,64	30,96	0,00	26,53	22,11	44,22	22,11	0,00	30,96	0,00	2681,02
48	21,11	5,83	4,04	0,00	8,55	8,55	32,42	2,01	0,00	18,80	0,00	2470,38
49	16,10	4,45	3,08	0,00	6,52	6,52	24,73	1,53	0,00	14,34	0,00	1884,23
50	190,70	52,65	36,47	0,00	77,27	77,27	292,82	18,17	0,00	169,78	0,00	22314,82
51	6,99	1,75	1,14	0,00	2,29	2,35	8,85	0,60	0,00	5,15	0,00	687,41
52	312,03	103,35	92,40	14,05	137,13	137,60	447,69	56,74	0,00	274,11	0,00	42538,38
53												
54	11846,86	4351,06	3106,66	884,52	3753,53	4446,16	4482,55	3650,37	4913,91	22918,47	64783,77	788324,18

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO								MÊS / ANO:	
2	MÉTODO DA REDUÇÃO ESCALAR								Março / 94	
3										
4										
5	CENTRO	TOTAL	550	510	505	503	501	405	403	402
6	DE	DAS								
7	CUSTO	DESPESAS								
8		US\$								
9										
10	550	64783,77	0,00							
11	510	22918,47	0,00	22918,47						
12	505	4913,91	0,00	0,00	4913,91					
13	503	3650,37	0,00	54,05	11,59	3716,02				
14	501	4482,55	0,00	162,16	34,77	26,36	4705,83			
15	405	4446,16	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	4531,79		
16	403	3753,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2265,90	6019,42	
17	402	884,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2265,90	6019,42	9169,84
18	310	3106,66	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
19	309	4351,06	0,00	162,16	34,77	26,36	33,61	0,00	0,00	65,66
20	304	11846,86	0,00	1135,11	243,38	184,48	235,29	0,00	0,00	459,59
21	303	8657,89	0,00	324,32	69,54	52,71	67,23	0,00	0,00	131,31
22	302	7219,48	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
23	301	587,91	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
24	299	7422,57	0,00	108,11	23,18	17,57	22,41	0,00	0,00	43,77
25	297	264,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26	296	19486,19	0,00	486,48	104,31	79,06	100,84	0,00	0,00	196,97
27	295	2795,75	0,00	108,11	23,18	17,57	22,41	0,00	0,00	43,77
28	292	5339,82	0,00	216,21	46,36	35,14	44,82	0,00	0,00	87,54
29	291	1307,90	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
30	286	3158,27	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
31	285	2797,70	0,00	162,16	34,77	26,36	33,61	0,00	0,00	65,66
32	284	1413,13	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
33	283	7422,27	0,00	108,11	23,18	17,57	22,41	0,00	0,00	43,77
34	282	3953,65	0,00	378,37	81,13	61,49	78,43	0,00	0,00	153,20
35	281	6646,68	0,00	378,37	81,13	61,49	78,43	0,00	0,00	153,20
36	280	6091,92	0,00	324,32	69,54	52,71	67,23	0,00	0,00	131,31
37	277	2352,61	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
38	275	4148,55	0,00	378,37	81,13	61,49	78,43	0,00	0,00	153,20
39	274	17955,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40	273	21294,08	0,00	2216,17	475,17	360,18	459,38	0,00	0,00	897,29
41	272	52162,20	0,00	162,16	34,77	26,36	33,61	0,00	0,00	65,66
42	271	149,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	270	20270,86	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
44	268	2620,15	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
45	266	742,87	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
46	265	1254,24	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
47	264	4767,91	0,00	108,11	23,18	17,57	22,41	0,00	0,00	43,77
48	263	4278,09	0,00	378,37	81,13	61,49	78,43	0,00	0,00	153,20
49	262	10477,39	0,00	918,90	197,02	149,34	190,47	0,00	0,00	372,05
50	261	3855,59	0,00	216,21	46,36	35,14	44,82	0,00	0,00	87,54
51	255	16995,00	0,00	432,42	92,71	70,28	89,63	0,00	0,00	175,08
52	251	1311,48	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
53	250	16062,99	0,00	810,80	173,84	131,77	168,06	0,00	0,00	328,28

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
54	200	764,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
55	201	75147,49	0,00	594,66	127,48	96,63	123,25	0,00	0,00	240,74
56	202	7659,76	0,00	162,16	34,77	26,36	33,61	0,00	0,00	65,66
57	203	39943,35	0,00	2054,00	440,40	333,83	425,77	0,00	0,00	831,63
58	205	24063,59	0,00	1189,17	254,97	193,27	246,50	0,00	0,00	481,47
59	207	14684,25	0,00	702,69	150,66	114,20	145,66	0,00	0,00	284,51
60	208	23045,59	0,00	756,74	162,25	122,99	156,86	0,00	0,00	306,39
61	211	36002,59	0,00	1189,17	254,97	193,27	246,50	0,00	0,00	481,47
62	214	14623,90	0,00	810,80	173,84	131,77	168,06	0,00	0,00	328,28
63	220	17271,06	0,00	648,64	139,07	105,42	134,45	0,00	0,00	262,62
64	221	45523,14	0,00	918,90	197,02	149,34	190,47	0,00	0,00	372,05
65	223	51987,37	0,00	1351,33	289,74	219,62	280,11	0,00	0,00	547,13
66	230	11090,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
67	231	48852,43	0,00	1891,86	405,63	307,47	392,15	0,00	0,00	765,98
68	232	4924,72	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
69	233	9341,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
70	234	6061,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
71	235	8441,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
72	236	2468,20	0,00	54,05	11,59	8,79	11,20	0,00	0,00	21,88
73	237	908,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74	238	13,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75	239	423,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
76	240	3547,54	0,00	108,11	23,18	17,57	22,41	0,00	0,00	43,77
77	244	13286,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
78	245	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
79	246	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
80	247	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
81	248	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
82	249	1543,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1										
2										
3										
4										
5	310	309	304	303	302	301	299	297	296	295
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18	3214,18									
19	301,33	4974,94								
20	2109,31	3602,54	19816,56							
21	602,66	1029,30	0,00	10934,94						
22	100,44	171,55	0,00	129,38	7728,37					
23	100,44	171,55	0,00	9,31	6,66	983,38				
24	0,00	0,00	0,00	131,04	93,72	11,94	7874,30			
25	0,00	0,00	0,00	0,83	0,59	0,08	0,00	265,99		
26	0,00	0,00	0,00	342,46	244,93	31,19	184,55	6,23	21263,21	
27	0,00	0,00	0,00	48,96	35,01	4,46	41,01	1,39	0,00	3141,61
28	0,00	0,00	0,00	92,11	65,88	8,39	82,02	2,77	559,56	2513,28
29	0,00	0,00	0,00	22,67	16,22	2,06	20,51	0,69	0,00	628,32
30	0,00	0,00	0,00	55,35	39,59	5,04	20,51	0,69	559,56	0,00
31	0,00	0,00	0,00	45,76	32,73	4,17	61,52	2,08	0,00	0,00
32	0,00	0,00	0,00	12,16	8,70	1,11	20,51	0,69	0,00	0,00
33	0,00	0,00	0,00	128,74	92,08	11,73	41,01	1,39	0,00	0,00
34	0,00	0,00	0,00	67,87	48,54	6,18	143,54	4,85	0,00	0,00
35	0,00	0,00	0,00	115,95	82,93	10,56	143,54	4,85	0,00	0,00
36	0,00	0,00	0,00	108,90	77,89	9,92	123,04	4,16	0,00	0,00
37	0,00	0,00	0,00	41,11	29,40	3,74	20,51	0,69	559,56	0,00
38	0,00	0,00	0,00	63,42	45,36	5,78	143,54	4,85	0,00	0,00
39	0,00	0,00	0,00	318,95	228,12	29,05	0,00	0,00	2797,79	0,00
40	0,00	0,00	0,00	344,82	246,62	31,41	840,75	28,40	0,00	0,00
41	0,00	0,00	0,00	887,96	635,09	80,88	61,52	2,08	0,00	0,00
42	0,00	0,00	0,00	0,33	0,24	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
43	0,00	0,00	0,00	283,29	202,62	25,80	20,51	0,69	559,56	0,00
44	0,00	0,00	0,00	45,19	32,32	4,12	20,51	0,69	0,00	0,00
45	0,00	0,00	0,00	9,69	6,93	0,88	20,51	0,69	2797,79	0,00
46	0,00	0,00	0,00	16,95	12,12	1,54	20,51	0,69	0,00	0,00
47	0,00	0,00	0,00	82,39	58,92	7,50	41,01	1,39	1119,12	0,00
48	0,00	0,00	0,00	74,29	53,14	6,77	143,54	4,85	1678,67	0,00
49	0,00	0,00	0,00	179,17	128,15	16,32	348,60	11,78	2797,79	0,00
50	0,00	0,00	0,00	57,38	41,04	5,23	82,02	2,77	0,00	0,00
51	0,00	0,00	0,00	301,57	215,69	27,47	164,05	5,54	0,00	0,00
52	0,00	0,00	0,00	23,50	16,81	2,14	20,51	0,69	559,56	0,00
53	0,00	0,00	0,00	275,56	197,09	25,10	307,59	10,39	0,00	0,00

	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
55	0,00	0,00	0,00	119,78	85,67	10,91	225,57	7,62	0,00	0,00
56	0,00	0,00	1624,96	101,07	72,29	9,21	61,52	2,08	559,56	0,00
57	0,00	0,00	1585,33	655,13	468,56	59,67	779,23	26,32	559,56	0,00
58	0,00	0,00	1644,77	383,00	273,93	34,89	451,13	15,24	559,56	0,00
59	0,00	0,00	1545,69	227,77	162,90	20,75	266,58	9,01	559,56	0,00
60	0,00	0,00	1605,14	383,73	274,45	34,95	287,08	9,70	559,56	0,00
61	0,00	0,00	1753,77	611,01	437,01	55,65	451,13	15,24	559,56	0,00
62	0,00	0,00	1773,58	251,29	179,73	22,89	307,59	10,39	559,56	0,00
63	0,00	0,00	733,21	298,51	213,50	27,19	246,07	8,31	559,56	0,00
64	0,00	0,00	594,50	783,37	560,29	71,35	348,60	11,78	559,56	0,00
65	0,00	0,00	3963,31	901,45	644,73	82,11	512,65	17,32	559,56	0,00
66	0,00	0,00	0,00	198,36	141,87	18,07	0,00	0,00	0,00	0,00
67	0,00	0,00	1387,16	858,00	613,66	78,15	717,71	24,24	559,56	0,00
68	0,00	0,00	990,83	64,67	46,26	5,89	20,51	0,69	559,56	0,00
69	0,00	0,00	3,96	158,48	113,35	14,44	0,00	0,00	0,00	0,00
70	0,00	0,00	99,08	108,62	77,69	9,89	0,00	0,00	0,00	0,00
71	0,00	0,00	396,33	138,92	99,36	12,65	0,00	0,00	0,00	0,00
72	0,00	0,00	0,00	42,02	30,98	3,95	20,51	0,69	0,00	0,00
73	0,00	0,00	13,87	6,84	4,89	0,62	0,00	0,00	0,00	0,00
74	0,00	0,00	0,00	0,24	0,17	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
75	0,00	0,00	99,08	1,32	0,94	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00
76	0,00	0,00	1,98	59,84	42,80	5,45	41,01	1,39	0,00	0,00
77	0,00	0,00	0,00	238,12	170,31	21,69	0,00	0,00	0,00	0,00
78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
82	0,00	0,00	0,00	25,02	17,89	2,28	0,00	0,00	559,56	0,00

	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD
1										
2										
3										
4										
5	292	291	286	285	284	283	282	281	280	277
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28	9093,91									
29	24,64	2130,54								
30	24,64	0,00	3971,17							
31	73,93	19,89	458,21	3818,54						
32	24,64	0,00	152,74	0,00	1741,20					
33	49,29	7,37	305,47	278,69	0,00	8553,06				
34	172,51	0,00	1069,16	0,00	0,00	99,58	6318,51			
35	172,51	0,00	1069,16	0,00	0,00	110,65	153,28	9262,72		
36	147,87	0,00	916,42	0,00	0,00	132,78	0,00	160,16	8418,15	
37	24,64	219,26	0,00	9,78	0,00	0,00	51,09	26,69	0,00	3446,60
38	172,51	77,65	0,00	0,00	0,00	22,13	136,25	186,86	219,77	271,08
39	0,00	0,00	0,00	7,33	0,00	11,06	17,03	0,00	0,00	0,00
40	1010,43	29,54	0,00	2,44	0,00	154,91	1158,11	1094,44	0,00	1587,76
41	73,93	36,84	0,00	46,45	355,55	652,82	85,15	80,08	0,00	116,18
42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	44,26	0,00	0,00	0,00	0,00
43	24,64	22,47	0,00	2,44	534,20	486,85	85,15	26,69	0,00	38,73
44	24,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	68,12	26,69	0,00	0,00
45	24,64	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,69	0,00	0,00
46	24,64	6,93	0,00	586,72	0,00	177,04	34,06	26,69	0,00	0,00
47	49,29	0,07	0,00	61,12	0,00	44,26	34,06	53,39	0,00	0,00
48	172,51	1,70	0,00	12,22	0,00	165,97	68,12	186,86	0,00	0,00
49	418,96	1052,45	0,00	73,34	0,00	44,26	68,12	453,79	0,00	0,00
50	98,58	1,55	0,00	1501,01	0,00	298,75	136,25	106,77	1901,49	0,00
51	197,16	147,50	0,00	4,89	0,00	0,00	136,25	213,55	382,21	0,00
52	24,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,69	0,00	0,00
53	369,67	0,00	0,00	48,89	177,95	188,10	68,12	400,41	0,00	0,00

Figura 4.3 - 5/10 - (Elaborado pelo autor) - Método da Redução Escalar

	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD
54	0,00	0,00	0,00	0,00	61,46	0,00	68,12	0,00	0,00	0,00
55	271,09	0,00	0,00	0,00	61,46	177,04	42,09	293,63	0,00	0,00
56	73,93	36,99	0,00	0,00	61,46	276,62	68,12	80,08	0,00	0,00
57	936,50	0,22	0,00	2,44	122,93	829,86	953,74	1014,36	0,00	0,00
58	542,18	32,05	0,00	19,56	122,93	652,82	476,87	587,26	0,00	0,00
59	320,38	1,84	0,00	2,44	61,46	365,14	749,37	347,02	0,00	0,00
60	345,03	2,36	0,00	0,00	61,46	199,17	136,25	373,71	0,00	0,00
61	542,18	0,00	0,00	2,44	65,29	376,20	68,12	587,26	0,00	0,00
62	369,67	7,44	0,00	17,11	0,00	99,58	68,12	400,41	0,00	0,00
63	295,74	155,09	0,00	0,00	27,51	44,26	68,12	320,32	0,00	0,00
64	418,96	59,23	0,00	9,78	27,51	1438,42	204,37	453,79	0,00	0,00
65	616,12	52,53	0,00	70,90	0,00	863,05	272,50	667,34	1911,05	0,00
66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	68,12	0,00	0,00	0,00
67	862,57	23,65	0,00	171,13	0,00	243,42	68,12	934,28	0,00	1355,41
68	24,64	23,72	0,00	0,00	0,00	210,23	136,25	26,69	0,00	38,73
69	0,00	4,20	0,00	0,00	0,00	55,32	68,12	0,00	0,00	0,00
70	0,00	7,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	133,77	0,00
71	0,00	1,55	0,00	0,00	0,00	22,13	68,12	0,00	549,43	0,00
72	24,64	0,00	0,00	0,00	0,00	33,19	0,00	26,69	0,00	38,73
73	0,00	42,44	0,00	0,00	0,00	33,19	68,12	0,00	0,00	0,00
74	0,00	3,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75	0,00	8,03	0,00	0,00	0,00	0,00	136,25	0,00	0,00	0,00
76	49,29	2,73	0,00	0,00	0,00	0,00	68,12	53,39	0,00	0,00
77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
81	0,00	5,16	0,00	26,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
82	0,00	36,99	0,00	860,52	0,00	0,00	136,25	0,00	3320,44	0,00

	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN
1										
2										
3										
4										
5	275	274	273	272	271	270	268	266	265	264
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38	6250,36									
39	0,00	21365,20								
40	0,00	1312,10	33544,01							
41	0,00	451,68	0,00	56050,96						
42	0,00	43,67	0,00	0,00	238,10					
43	0,00	345,02	0,00	798,33	0,00	23835,38				
44	0,00	29,23	0,00	0,00	0,00	0,00	2979,19			
45	0,00	66,54	0,00	0,00	0,00	0,00	93,10	3897,92		
46	0,00	116,58	0,00	0,00	0,00	0,00	93,10	0,00	2479,33	
47	0,00	116,02	0,00	0,00	0,02	2,21	186,20	0,40	45,70	6886,02
48	0,00	23,69	0,00	0,00	0,02	2,21	651,70	4,60	68,55	70,92
49	0,00	155,49	0,00	0,00	0,02	2,21	1582,70	18,73	125,68	10,36
50	0,00	236,94	0,00	0,00	0,02	2,21	372,40	0,00	102,83	11,95
51	0,00	39,77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,32	79,98	0,00
52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,43	3291,62
53	0,00	210,95	0,00	97,76	0,00	0,00	0,00	4,57	137,11	0,00

Figura 4.3 - 7/10 - (Elaborado pelo autor) - Método da Redução Escalar

	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN
54	0,00	427,96	0,00	1772,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
55	31,25	427,96	167,72	4149,86	17,54	1755,71	0,00	0,00	0,00	0,00
56	312,52	1387,36	1677,20	0,00	17,25	1726,62	0,00	69,02	102,83	178,49
57	1000,06	2312,12	5367,04	26091,14	14,46	1447,87	0,00	168,91	125,68	125,90
58	687,54	1917,32	3689,84	11965,01	37,99	3803,06	0,00	137,99	159,96	19,92
59	125,01	1156,13	670,88	5546,29	12,59	1260,44	0,00	51,63	114,25	99,60
60	687,54	1156,13	3689,84	2695,10	16,01	1602,53	0,00	70,92	79,98	334,66
61	343,77	2116,19	1844,92	0,00	19,84	1985,85	0,00	40,64	125,68	218,33
62	187,51	592,20	1006,32	0,00	19,23	1925,46	0,00	74,20	102,83	94,02
63	187,51	496,43	1006,32	4,21	20,23	2024,88	0,00	108,71	182,81	517,93
64	312,52	1985,82	1677,20	97,76	47,07	4712,21	0,00	81,63	148,53	621,51
65	187,51	1236,39	1006,32	387,87	15,04	1505,68	0,00	776,26	285,64	292,43
66	31,25	0,00	167,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
67	312,52	686,65	1677,20	0,00	0,04	3,68	0,00	1024,49	194,23	876,49
68	937,55	893,42	5031,60	78,84	0,00	0,00	0,00	1142,12	57,13	0,00
69	62,50	319,39	335,44	0,00	0,19	18,78	0,00	0,00	34,28	13,55
70	187,51	0,00	1006,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34,28	11,95
71	62,50	473,37	335,44	0,00	0,38	37,93	0,00	0,00	34,28	50,20
72	31,25	24,03	167,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,98
73	125,01	295,84	670,88	0,00	0,05	4,79	0,00	6,48	34,28	3,98
74	31,25	0,00	167,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,95
75	125,01	153,31	670,88	0,00	0,00	0,00	0,00	12,92	22,85	25,50
76	31,25	130,67	167,72	0,00	0,11	11,05	0,00	7,42	34,28	0,80
77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
80	0,00	0,00	0,00	2366,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
82	250,01	28,84	1341,76	0,00	0,00	0,00	0,00	90,93	34,28	0,00

	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW
1									
2									
3									
4									
5	263	262	261	255	251	250	DESP. TOT.	UNIDADES	CUSTO
6							DAS UNID.	PRODUZIDAS	UNITÁRIO
7							GERAD. DE		
8							RECEITAS		
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43									
44									
45									
46									
47									
48	8421,05								
49	0,00	19793,10							
50	0,00	0,00	9244,85						
51	0,00	0,00	37,13	19813,19					
52	0,00	0,00	0,00	94,35	5490,93				
53	0,00	0,00	983,89	1415,23	549,09	23143,21			

	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW
54	0,00	0,00	0,00	0,00	137,27	0,00	3231,63	140,00	23,08
55	0,00	0,00	0,00	1037,83	68,64	22,94	85304,55	242,00	352,50
56	0,00	1866,71	37,13	283,05	68,64	34,41	18771,40	375,00	50,06
57	0,00	6936,92	111,38	3585,24	549,09	182,15	100040,78	1044,00	95,82
58	0,00	4197,08	74,26	2075,67	274,55	54,62	61319,94	755,00	81,22
59	0,00	1680,03	37,13	1226,53	274,55	34,41	33011,34	209,00	157,95
60	0,00	2068,43	55,69	1320,88	549,09	69,64	43219,84	292,00	148,01
61	0,00	1698,10	74,26	2075,67	823,64	104,32	55364,02	140,00	395,46
62	0,00	1345,83	129,95	1415,23	823,64	63,36	28083,81	136,00	206,50
63	3049,35	0,00	0,00	1132,18	549,09	7823,64	38661,94	760,00	50,87
64	5371,70	0,00	0,00	1603,93	549,09	13429,27	83530,69	902,00	92,61
65	0,00	0,00	4492,49	2358,71	274,55	104,87	78733,65	8115,00	9,70
66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11715,90	15524,00	0,75
67	0,00	0,00	482,66	0,00	0,00	0,00	65770,55	2413,00	27,26
68	0,00	0,00	1633,63	0,00	0,00	5,46	16960,66	4672,00	3,63
69	0,00	0,00	167,08	0,00	0,00	1152,97	11863,05	52,00	228,14
70	0,00	0,00	37,13	0,00	0,00	0,00	7774,69	281,00	27,67
71	0,00	0,00	129,95	0,00	0,00	0,00	10853,90	258,00	42,07
72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3024,11	142,00	21,30
73	0,00	0,00	167,08	0,00	0,00	2,18	2388,91	195,00	12,25
74	0,00	0,00	55,69	0,00	0,00	0,00	284,31	4,00	71,08
75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1679,68	903,00	1,86
76	0,00	0,00	241,33	188,70	0,00	1,09	4902,99	53,00	92,51
77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13716,82	0,00	
78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2366,09	0,00	
81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,05	0,00	
82	0,00	0,00	297,02	0,00	0,00	57,89	8603,62	0,00	

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO						
RELATÓRIO GERENCIAL 1: COMPOSIÇÃO E EVOLUÇÃO DOS CUSTOS						
MÊS / ANO: Março /94	% sobre total geral				Valores em US\$	
	Janeiro		Fevereiro		Março	
DESCRIÇÃO	Mês 01		Mês 02		Mês 03	
DOS CUSTOS	Valor	%	Valor	%	Valor	%
PESSOAL						
Salários	181119,10	23,6%	175175,35	23,5%	156194,09	19,8%
Encargos Sociais	123577,56	16,1%	119522,14	16,0%	106571,22	13,5%
Benefícios	30761,94	4,0%	31196,03	4,2%	34826,52	4,4%
Outros Custos c/ Pessoal	717,51	0,1%	863,39	0,1%	2480,01	0,3%
SUB TOTAL	336176,11	43,7%	326756,91	43,9%	300071,83	38,1%
MATERIAIS						
Drogas e Medicamentos	27459,07	3,6%	28720,78	3,9%	41414,27	5,3%
Material Médico e Cirúrgico	17698,73	2,3%	14847,03	2,0%	25418,29	3,2%
Material de Laborat. e Radiologia	12648,85	1,6%	8708,30	1,2%	16095,69	2,0%
Gases em geral	14085,86	1,8%	12977,91	1,7%	11486,95	1,5%
Gêneros Alimentícios	16753,05	2,2%	10698,54	1,4%	17676,31	2,2%
Material de Limpeza / Antissépticos	9673,05	1,3%	6225,27	0,8%	9475,82	1,2%
Impressos	756,87	0,1%	574,99	0,1%	889,58	0,1%
Material de Expediente	4864,85	0,6%	3135,63	0,4%	5678,69	0,7%
Material de Manutenção	0,00	0,0%	0,00	0,0%	20,70	0,0%
Uniformes e Roupas	375,66	0,0%	0,00	0,0%	229,78	0,0%
Combustíveis e Lubrificantes	1754,00	0,2%	1067,64	0,1%	1866,05	0,2%
Utensílios e Materiais Diversos	2758,36	0,4%	3826,07	0,5%	7232,42	0,9%
SUB TOTAL	108828,35	14,2%	90782,17	12,2%	137484,56	17,4%
GERAIS						
Serviços médicos autôn. / cooper.	79896,46	10,4%	58711,47	7,9%	79583,12	10,1%
Serviços de terceiros	120900,63	15,7%	130697,28	17,5%	118841,94	15,1%
Depreciação	1767,02	0,2%	1257,76	0,2%	1293,53	0,2%
Aluguel	17523,52	2,3%	13499,32	1,8%	19120,60	2,4%
Manutenção e Conservação	11272,96	1,5%	11440,65	1,5%	12119,67	1,5%
Telefone	2632,76	0,3%	3540,20	0,5%	2077,19	0,3%
Anúncios, Assinaturas, Publicações	148,15	0,0%	796,83	0,1%	1088,58	0,1%
Seguros	897,79	0,1%	873,84	0,1%	267,11	0,0%
Outros Custos e Despesas	48433,87	6,3%	66199,96	8,9%	73837,68	9,4%
SUB TOTAL	283473,15	36,9%	287017,31	38,5%	308229,41	39,1%
TOTAL DE CUSTOS DIRETOS	728477,61	94,7%	704556,39	94,6%	745785,81	94,6%
CUSTOS INDIRETOS						
Impostos e Taxas	0,00	0,0%	895,44	0,1%	1492,42	0,2%
Energia Elétrica	7157,61	0,9%	6582,45	0,9%	6325,07	0,8%
Água	5989,81	0,8%	4546,54	0,6%	4683,03	0,6%
Telefone	2092,31	0,3%	2204,00	0,3%	2681,03	0,3%
Seguros	1195,28	0,2%	2341,75	0,3%	2470,38	0,3%
Manutenção	1709,90	0,2%	918,84	0,1%	1884,22	0,2%
Depreciação	21902,87	2,8%	21697,75	2,9%	22314,82	2,8%
Outros Custos Indiretos	434,43	0,1%	1116,83	0,1%	687,41	0,1%
TOTAL DE CUSTOS INDIRETOS	40482,19	5,3%	40303,59	5,4%	42538,39	5,4%
TOTAL GERAL	768959,80	100,0%	744859,99	100,0%	788324,20	100,0%

Figura 4.4 - (Elaborado pelo autor) - Composição e Evolução dos Custos

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO													
RELATÓRIO GERENCIAL 2: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DEPARTAMENTAL													
DESCRIÇÃO	DIRETOS			INDIRETOS	TOTAL	PARTICIP. CUSTO TOT	DESCRIÇÃO	DIRETOS			INDIRETOS	TOTAL	PARTICIP. CUSTO TOT
	PESSOAL	MATERIAIS	GERAIS					PESSOAL	MATERIAIS	GERAIS			
CC PRODUTIVOS													
200	0,00	0,00	0,00	764,08	764,08	0,1%	265	777,47	161,35	7,06	308,37	1254,24	0,2%
201	6599,85	22,68	60,89	766,31	7449,73	0,9%	266	525,45	7,66	7,57	202,18	742,87	0,1%
202	1609,27	3648,92	381,29	2020,28	7659,76	1,0%	268	2514,09	0,00	7,73	98,32	2620,15	0,3%
203	23499,63	11053,70	2002,18	3387,85	39943,35	5,1%	270	854,22	3697,47	11255,78	4463,39	20270,86	2,6%
205	14993,12	3494,17	2883,70	2692,60	24063,59	3,1%	271	0,00	0,00	18,49	131,09	149,58	0,0%
207	8853,72	2802,49	1052,91	1975,12	14684,25	1,9%	272	2127,28	20501,46	26918,50	2614,95	52162,20	6,6%
208	10603,35	2877,90	7930,36	1633,95	23045,59	2,9%	273	17174,15	426,37	1640,12	2053,44	21294,08	2,7%
211	17786,39	6545,11	9762,13	1908,95	36002,59	4,6%	274	0,00	2209,57	15587,30	158,99	17955,87	2,3%
214	9277,26	2884,53	1860,11	602,00	14623,90	1,9%	275	2998,99	41,73	498,05	609,77	4148,55	0,5%
220	9939,94	5338,33	1378,56	614,27	17271,09	2,2%	277	2214,22	62,82	16,70	58,86	2352,61	0,3%
221	13571,56	15092,15	15047,81	1811,62	45523,14	5,8%	280	3965,36	1797,67	313,62	15,27	6091,92	0,8%
223	6711,70	9164,04	34424,10	1687,54	51987,37	6,6%	281	2549,46	2,11	3918,20	176,91	6646,68	0,8%
230	0,00	0,00	11068,39	22,11	11090,50	1,4%	282	3631,08	12,02	143,99	166,56	3953,65	0,5%
231	20331,53	25772,96	9582,43	976,79	56663,71	7,2%	283	1499,40	85,70	5598,28	238,89	7422,27	0,9%
232	1095,55	541,01	1972,14	1316,02	4924,72	0,6%	284	616,73	0,00	62,06	734,33	1413,12	0,2%
233	0,00	1128,50	7714,78	497,72	9341,00	1,2%	285	2334,88	83,20	135,21	244,40	2797,70	0,4%
234	0,00	7,08	6053,99	0,00	6061,07	0,8%	286	3044,28	33,85	10,59	69,55	3158,27	0,4%
235	353,08	1172,59	6225,75	689,95	8441,37	1,1%	291	162,14	303,49	799,51	42,77	1307,90	0,2%
236	303,58	0,00	2113,77	50,85	2468,20	0,3%	292	4775,87	138,45	225,52	199,98	5339,82	0,7%
237	138,02	242,39	1,26	526,69	908,36	0,1%	295	2683,68	20,02	27,99	64,05	2795,75	0,4%
238	0,00	13,57	0,00	0,00	13,57	0,0%	296	7496,41	497,23	11115,16	377,39	19486,19	2,5%
239	0,00	8,61	64,98	349,88	423,47	0,1%	297	0,00	0,82	45,47	218,19	264,49	0,0%
240	1774,65	326,41	1238,17	208,30	3547,54	0,5%	299	3918,68	98,42	3294,68	110,80	7422,57	0,9%
244	0,00	11246,32	2040,39	0,00	13286,71	1,7%	301	518,26	0,58	0,38	68,68	587,91	0,1%
245	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%	302	6620,91	0,24	598,13	0,20	7219,48	0,9%
246	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%	303	7892,04	83,15	89,40	593,29	8657,89	1,1%
247	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%	304	11087,87	281,91	165,05	312,03	11846,86	1,5%
248	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%	309	4197,37	0,00	50,34	103,35	4351,06	0,6%
249	60,25	1335,79	0,00	147,90	1543,94	0,2%	310	2992,84	9,17	12,25	92,40	3106,66	0,4%
							402	0,00	0,00	870,47	14,05	884,52	0,1%
							403	0,00	4,58	3611,81	137,13	3753,53	0,5%
							405	4244,12	0,00	64,44	137,60	4446,16	0,6%
							501	2364,00	1499,38	171,47	447,70	4482,55	0,6%
							503	3590,44	0,00	3,19	56,74	3650,37	0,5%
							505	0,00	0,00	4913,91	0,00	4913,91	0,5%
							510	5930,56	109,63	16604,16	274,12	22918,47	2,9%
							550	0,00	0,00	64783,77	0,00	64783,77	8,2%
TOTAL							300071,83	137484,56	308229,41	42538,39	788324,20	100,0%	
PARTICIP. %													
							38,1%	17,4%	39,1%	5,4%	100,0%		

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO					
RELATÓRIO GERENCIAL 3: CUSTO TOTAL E UNITÁRIO DOS SERVIÇOS					
MÊS / ANO:	Março /94				
CC PRODUTIVOS	CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS	RATEIOS CUSTOS AUX E ADMIN.	TOTAL GERAL	QTDE.	CUSTO UNITÁRIO
200	764,08	2437,98	3202,06	140	22,87
201	7449,73	10320,84	17770,57	242	73,43
202	7659,76	11268,10	18927,86	375	50,47
203	39943,35	60432,77	100376,12	1044	96,15
205	24063,59	37609,23	61672,81	755	81,69
207	14684,25	18446,84	33131,09	209	158,52
208	23045,59	20529,34	43574,92	292	149,23
211	36002,59	19787,28	55789,86	140	398,50
214	14623,90	13767,29	28391,19	136	208,76
220	17271,06	21386,45	38657,50	760	50,87
221	45523,14	38058,91	83582,05	902	92,66
223	51987,37	26019,08	78006,45	8115	9,61
230	11090,50	686,79	11777,30	15524	0,76
231	48852,43	17401,54	66253,97	2413	27,46
232	4924,72	11829,77	16754,49	4672	3,59
233	9341,00	2544,54	11885,54	52	228,57
234	6061,07	1708,04	7769,11	281	27,65
235	8441,37	2107,06	10548,43	258	40,89
236	2468,20	585,73	3053,93	142	21,51
237	908,36	1461,96	2370,32	195	12,16
238	13,57	272,36	285,93	4	71,48
239	423,47	1262,77	1686,24	903	1,87
240	3547,54	1360,86	4908,39	53	92,61
244	13286,71	507,81	13794,52	0	
245	0,00	0,00	0,00	0	
246	0,00	0,00	0,00	0	
247	0,00	2353,34	2353,34	0	
248	0,00	57,67	57,67	0	
249	1543,94	5414,79	6958,73	0	
TOTAL	393921,28	329619,14	723540,42		

Figura 4.6- (Elaborado pelo autor) - Custo Total e Unitário dos Serviços

HOSPITAL DE CLÍN. DR. PAULO SACRAMENTO						
RELATÓRIO GERENCIAL 4:			U. Intern. Pediatria (CC 208)			
	% sobre total geral				Valores em US\$	
DESCRIÇÃO	Mês 01		Mês 02		Mês 03	
DOS CUSTOS	Valor	%	Valor	%	Valor	%
PESSOAL						
Salários	6922,19	30,1%	6553,71	30,0%	5752,33	25,0%
Encargos Sociais	4723,01	20,5%	4471,60	20,5%	3924,82	17,0%
Benefícios	883,50	3,8%	854,02	3,9%	926,20	4,0%
Outros Custos	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
SUB TOTAL	12528,70	54,5%	11879,34	54,3%	10603,35	46,0%
MATERIAIS						
Drogas e Medicamentos	1798,56	7,8%	2318,72	10,6%	2167,35	9,4%
Material Médico e Cirúrgico	395,35	1,7%	442,46	2,0%	602,25	2,6%
Mat. de Labor. e Radiologia	17,07	0,1%	0,00	0,0%	16,82	0,1%
Gases em geral	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Gêneros Alimentícios	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Mat. de Limpeza / Antisséps.	64,86	0,3%	41,55	0,2%	47,52	0,2%
Impressos	42,97	0,2%	9,30	0,0%	13,92	0,1%
Material de Expediente	3,97	0,0%	2,71	0,0%	4,52	0,0%
Mat. de Manutenção	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Uniformes e Rouparias	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Combustíveis e Lubrificantes	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Utensílios e Mat. Diversos	75,75	0,3%	95,10	0,4%	25,54	0,1%
SUB TOTAL	2398,53	10,4%	2909,84	13,3%	2877,90	12,5%
GERAIS						
Serv médico autôn. / cooper.	6285,07	27,3%	5429,07	24,8%	7774,80	33,7%
Serviços de terceiros	17,46	0,1%	13,35	0,1%	21,50	0,1%
Depreciação	111,65	0,5%	73,36	0,3%	75,44	0,3%
Aluguel	23,25	0,1%	21,12	0,1%	21,28	0,1%
Manutenção e Conservação	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Telefone	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Anúncios, Assinaturas, Public.	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Seguros	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Outros Custos e Desp	0,00	0,0%	0,00	0,0%	37,36	0,2%
SUB TOTAL	6437,43	28,0%	5536,90	25,3%	7930,38	34,4%
TOTAL DIRETOS	21364,66	92,9%	20326,08	93,0%	21411,64	92,9%
CUSTOS INDIRETOS						
Impostos e Taxas	0,00	0,0%	41,31	0,2%	68,79	0,3%
Energia Elétrica	90,72	0,4%	77,01	0,4%	74,00	0,3%
Água	237,49	1,0%	166,40	0,8%	171,40	0,7%
Telefone	37,39	0,2%	36,35	0,2%	44,22	0,2%
Seguros	60,39	0,3%	109,22	0,5%	115,22	0,5%
Manutenção	86,39	0,4%	42,85	0,2%	87,88	0,4%
Depreciação	1106,67	4,8%	1011,97	4,6%	1040,75	4,5%
Outros Custos Indiretos	21,68	0,1%	51,52	0,2%	31,69	0,1%
TOTAL INDIRETOS	1640,74	7,1%	1536,65	7,0%	1633,95	7,1%
TOTAL DIRETOS E INDIR	23005,39	100,0%	21862,72	100,0%	23045,59	100,0%

Figura 4.7 - (Elaborado pelo autor) - Relatório Individual da Pediatria

HOSPITAL DE CLÍN. DR. PAULO SACRAMENTO						
RELATÓRIO GERENCIAL 4:			Lavanderia (CC 270)			
	% sobre total geral				Valores em US\$	
DESCRIÇÃO	Mês 01		Mês 02		Mês 03	
DOS CUSTOS	Valor	%	Valor	%	Valor	%
PESSOAL						
Salários	388,46	2,0%	397,94	2,1%	457,37	2,3%
Encargos Sociais	288,04	1,5%	294,36	1,6%	312,07	1,5%
Benefícios	77,37	0,4%	65,02	0,3%	84,78	0,4%
Outros Custos	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
SUB TOTAL	753,87	3,8%	757,32	4,0%	854,22	4,2%
MATERIAIS						
Drogas e Medicamentos	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Material Médico e Cirúrgico	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Mat. de Labor. e Radiologia	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Gases em geral	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Gêneros Alimentícios	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Mat. de Limpeza / Antissép.	2932,09	14,8%	2749,75	14,5%	3261,80	16,1%
Impressos	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Material de Expediente	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Mat. de Manutenção	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Uniformes e Rouparias	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Combustíveis e Lubrificantes	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Utensílios e Mat. Diversos	440,85	2,2%	398,22	2,1%	435,67	2,1%
SUB TOTAL	3372,94	17,0%	3147,97	16,6%	3697,47	18,2%
GERAIS						
Serv médico autôn. / cooper.	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Serviços de terceiros	10045,87	50,7%	9648,33	51,0%	10728,96	52,9%
Depreciação	121,99	0,6%	103,74	0,5%	32,54	0,2%
Aluguel	465,33	2,3%	393,45	2,1%	445,16	2,2%
Manutenção e Conservação	55,74	0,3%	102,54	0,5%	49,13	0,2%
Telefone	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Anúncios, Assinaturas, Public.	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Seguros	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Outros Custos e Desp	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
SUB TOTAL	10688,93	53,9%	10248,06	54,1%	11255,78	55,5%
TOTAL DIRETOS	14815,74	74,7%	14153,35	74,8%	15807,47	78,0%
CUSTOS INDIRETOS						
Impostos e Taxas	61,93	0,3%	47,45	0,3%	40,04	0,2%
Energia Elétrica	2450,16	12,4%	2645,87	14,0%	2698,28	13,3%
Água	1213,77	6,1%	966,43	5,1%	936,61	4,6%
Telefone	45,10	0,2%	73,09	0,4%	27,64	0,1%
Seguros	87,90	0,4%	99,53	0,5%	68,77	0,3%
Manutenção	82,14	0,4%	66,35	0,4%	52,45	0,3%
Depreciação	998,36	5,0%	773,83	4,1%	621,18	3,1%
Outros Custos Indiretos	67,93	0,3%	100,86	0,5%	18,44	0,1%
TOTAL INDIRETOS	5007,29	25,3%	4773,41	25,2%	4463,39	22,0%
TOTAL DIRETOS E INDIR	19823,03	100,0%	18926,76	100,0%	20270,86	100,0%

Figura 4.8 - (Elaborado pelo autor) - Relatório Individual da Lavanderia

- Parto Cesárea: parto através do acesso cirúrgico do útero por incisão abdominal;
- Colecistectomia Laparoscópica: retirada da vesícula biliar, através de um instrumento denominado laparoscópio, para tratamento de calculose vesicular (pedras na vesícula);
- Hemorroidectomia: tratamento cirúrgico de hemorróidas, através da retirada de varizes na região anal;
- Gastroenterocolite: tratamento de irritação gástrica e intestinal, caracterizada por vômitos e diarreias.

Nos arquivos de contas de pacientes do Faturamento, verificamos todas as contas relacionadas com os cinco procedimentos escolhidos e obtivemos os seguintes resultados para avaliação:

PROCEDIMENTO	DEZ	JAN	FEV	TOTAL	% P/ ANÁLISE	TOTAL P/ ANÁLISE
Cirurgia de Varizes	38	24	23	85	50%	43
Parto Cesárea	79	69	74	222	25%	56
Colecistectomia	10	15	4	29	100%	29
Hemorroidectomia	1	11	20	32	100%	32
Gastroenterocolite	48	64	32	144	35%	50

De acordo com o critério para coleta da amostra das contas dos pacientes, partimos para a elaboração das planilhas de custos por procedimentos.

4.2.5 - CUSTOS POR PROCEDIMENTO

Através das contas de pacientes analisadas, elaboramos as planilhas de custos por procedimentos. Consideramos nestas planilhas que todos os itens julgados regulares no procedimento tiveram seus custos incluídos, mesmo que não tenham uma frequência de 100%. Já os custos não regulares não foram descritos, sendo apresentado apenas o custo total de todas as contas.

Os custos unitários das Taxas de Salas são iguais aos custos unitários obtidos na Planilha de Custos Unitários (Método da Redução Escalar) multiplicados pelos pesos (portes) das atividades. Como o sistema de custos utiliza o parâmetro de porte, o custo unitário é expresso em uma unidade mínima de produção (porte 1) e o custo dos demais portes é igual ao do porte 1 vezes cada um dos portes seguintes. Uma cirurgia de porte médio (2), por exemplo, tem seu custo unitário multiplicado por 2.

Os custos unitários dos materiais e medicamentos foram obtidos junto ao departamento de Compras, baseado no custo de reposição dos mesmos.

Temos nas figuras 4.9 a 4.13 as planilhas dos custos por procedimentos.

4.2.6 - RELATÓRIO GERENCIAL

Após termos determinado os custos dos procedimentos, devemos calcular o preço de venda dos mesmos, conforme metodologia apresentada na definição do modelo. Estes dados foram processados em uma planilha, gerando um relatório muito importante nas negociações com convênios (figura 4.14).

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO							
PROCEDIMENTO:	Cirurgia de Varizes			MÊS / ANO:		Março / 94	
DESCRIÇÃO	UNIDADE	MÉDIA	FREQ.	US\$ CUSTO UNITÁRIO	US\$ CUSTO TOTAL	% S/ GRUPO	% S/ TOTAL
1. DIÁRIAS							
(203) Apartamento	diária	1	32/43	96,15	96,15	100,00%	41,12%
SUB TOTAL					96,15	100,00%	41,12%
2. TAXA DE SALA							
(220) Centro Cirúrgico (porte 2)	hora	0,6	26/43	101,74	61,044	100,00%	26,10%
SUB TOTAL					61,044	100,00%	26,10%
3. MATERIAIS							
Compressa Campo Operatório 45x	peça	12	43/43	0,65	7,84	28,39%	3,35%
Equipo Venosteril s/ Agulha	peça	2	43/43	0,45	0,90	3,27%	0,39%
Luva Cirúrgica 7,5	par	2	43/43	0,51	1,02	3,68%	0,43%
Compressa Campo Operatório 23 x	peça	11	43/43	0,53	5,83	21,11%	2,49%
Luva Cirúrgica 8,0	par	2	43/43	0,51	1,02	3,68%	0,43%
Lâmina Bisturi 11 ou 15	peça	1	43/43	0,16	0,16	0,57%	0,07%
Compressa Gase 7,5 x 7,5	peça	66	42/43	0,01	0,56	2,04%	0,24%
Agulha Descartável 10 x 5	peça	1	42/43	0,04	0,04	0,13%	0,02%
Máscara Descartável	peça	5	42/43	0,06	0,28	1,03%	0,12%
Gorro com Tira	peça	5	42/43	0,06	0,31	1,10%	0,13%
Atadura de Crepe 15 cm	peça	2	40/43	0,48	0,95	3,45%	0,41%
Micropore 25 cm x 10	cm	760	39/43	0,00	1,30	4,69%	0,55%
Luva Cirúrgica 7,0	par	1	39/43	0,51	0,51	1,84%	0,22%
Scalp 19	peça	1	38/43	0,18	0,18	0,66%	0,08%
Agulha Descartável 25 x 8	peça	1	37/43	0,04	0,04	0,13%	0,02%
Solução Alcoólica 0,5%	ml	150	37/43	0,01	1,97	7,14%	0,84%
Seringa Descartável 5 ml	peça	1	36/43	0,08	0,08	0,30%	0,04%
Agulha Descartável 25 x 10	peça	1	36/43	0,04	0,04	0,13%	0,02%
Abocath 20	peça	1	36/43	1,57	1,57	5,67%	0,67%
Fita Adesiva Comum	m	2	36/43	0,03	0,05	0,19%	0,02%
Chumaço de Algodão Estéril (CME)	ch	1	34/43	0,39	0,39	1,40%	0,17%
Seringa Descartável 1 ml	peça	1	32/43	0,10	0,10	0,35%	0,04%
Esparadrapo 10 cm x 4,5 m	cm	30	31/43	0,00	0,14	0,50%	0,06%
Seringa Descartável 10 ml	peça	1	31/43	0,12	0,12	0,45%	0,05%
PVP Aquoso 1% 1000 ml	ml	60	30/43	0,01	0,52	1,87%	0,22%
Agulha Descartável 25 x 6	peça	1	26/43	0,04	0,04	0,13%	0,02%
Eletrodo Descartável	peça	1	22/43	0,17	0,17	0,60%	0,07%
Catgut Simples 3-0	peça	1	20/43	0,89	0,89	3,21%	0,38%
Atadura de Crepe 20 cm	peça	1	18/43	0,64	0,64	2,30%	0,27%
SUB TOTAL					27,63	100,00%	11,81%
4. MEDICAMENTOS							
Solução Ringer com Lactado 500	frasco	2	43/43	0,49	0,98	9,74%	0,42%
Soro Glicosado 5% 500 ml	frasco	2	42/43	0,54	1,08	10,73%	0,46%
Voltaren 75 mg 3ml	ampola	1	41/43	0,52	0,52	5,13%	0,22%
Soro Fisiológico 500 ml	frasco	1	38/43	0,44	0,44	4,37%	0,19%
Bupivacaina Hiperbárica Pesada 0,5	ampola	1	37/43	2,47	2,47	24,54%	1,06%
Soro Glicosado 5% 1000 ml	frasco	1	21/43	0,91	0,91	9,04%	0,39%
Xylocaina 2% 20 ml	f/a	1	20/43	0,16	0,16	1,55%	0,07%

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO							
PROCEDIMENTO:	Cirurgia de Varizes			MÊS / ANO:		Março / 94	
				US\$	US\$		
DESCRIÇÃO	UNIDADE	MÉDIA	FREQ.	CUSTO	CUSTO	% S/	% S/
				UNITÁRIO	TOTAL	GRUPO	TOTAL
Dormonid 15 mg 3 ml	ampola	1	16/43	3,51	3,51	34,88%	1,50%
SUB TOTAL					10,06	100,00%	4,30%
5. OUTROS							
Oxigênio por Hora		1	31/43	2,08	2,08	100,00%	0,89%
SUB TOTAL					2,08	100,00%	0,89%
TOTAL CUSTOS REGULARES					196,96		84,22%
NÃO REGULARES							
S.A.D.T.					0,00	0,00%	0,00%
Materiais					35,06	95,04%	14,99%
Medicamentos					1,83	4,96%	0,78%
TOTAL CUSTOS NÃO REGULARES					36,89	100,00%	15,78%
TOTAL GERAL					233,85		

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO							
PROCEDIMENTO:	Parto Cesárea			MÊS / ANO:		Março / 94	
				US\$	US\$		
DESCRIÇÃO	UNIDADE	MÉDIA	FREQ.	CUSTO	CUSTO	% S/	% S/
				UNITÁRIO	TOTAL	GRUPO	TOTAL
1. DIÁRIAS							
(205) Apartamento	diária	3	36/37	81,69	245,07	82,44%	49,71%
(214) Berçário	diária	0,25	35/37	208,76	52,19	17,56%	10,59%
SUB TOTAL					297,26	100,00%	60,29%
2. TAXA DE SALA							
(220) Centro Obstétrico	diária	1	37/37	50,87	50,87	100,00%	10,32%
SUB TOTAL					50,87	100,00%	10,32%
3. SADTS							
(231) Fenilalanina	exame lab	1	36/37	27,46	27,46	100,00%	5,57%
SUB TOTAL					27,46	100,00%	5,57%
4. MATERIAIS							
Compressa gase 7,5 x 7,5	peça	150	37/37	0,01	1,28	2,14%	0,26%
Polyvicry 0 J 370-H	peça	2	37/37	2,00	4,00	6,71%	0,81%
Luva Cirúrgica	par	11	37/37	0,51	5,59	9,37%	1,13%
Compressa Campo Operatório 45 x	peça	15	37/37	0,65	9,80	16,42%	1,99%
PVP Aquoso 1% 1000 ml	ml	250	37/37	0,01	2,16	3,61%	0,44%
Lâmina de Bisturi	peça	2	37/37	0,16	0,31	0,52%	0,06%
Compressa Campo Operatório 23 x	peça	14	37/37	0,53	7,42	12,43%	1,51%
Equipo Venosteril s/ Agulha	peça	3	37/37	0,45	1,36	2,27%	0,28%
Catgut Simples 0 CS	peça	2	37/37	0,89	1,77	2,97%	0,36%
Clamp p/ Cordão Umbilical	peça	3	37/37	0,09	0,27	0,46%	0,06%
Esparadrapo 10 cm x 4,5 m	cm	140	37/37	0,00	0,65	1,08%	0,13%
Agulha Sutura Cortante 6-0	peça	6	37/37	0,38	2,29	3,83%	0,46%
Benzina Retificada 1000 ml	ml	220	36/37	0,00	0,48	0,81%	0,10%
Catgut Cromado 0 CC	peça	1	36/37	1,12	1,12	1,88%	0,23%
Tubo de Latex 203	metro	2	36/37	1,08	2,16	3,61%	0,44%
Sonda Foley 16	peça	1	37/37	1,18	1,18	1,98%	0,24%
Agulha Descartável 10 x 5	peça	13	37/37	0,04	0,48	0,80%	0,10%
Agulha Descartável 25 x 10	peça	2	36/37	0,04	0,07	0,12%	0,01%
Agulha Descartável 25 x 8	peça	3	35/37	0,04	0,11	0,18%	0,02%
Álcool Iodado 1% 5000 ml	ml	220	36/37	0,00	0,53	0,88%	0,11%
Seringa Descartável 5 ml	peça	1	35/37	0,08	0,08	0,14%	0,02%
Micropore 2,5 cm x 10 m	cm	100	35/37	0,00	0,17	0,29%	0,03%
Pulseira Identificação	peça	1	35/37	0,71	0,71	1,19%	0,14%
Seringa Descartável 10 ml	peça	5	36/37	0,12	0,62	1,03%	0,12%
Agulha Descartável 25 x 6	peça	1	35/37	0,04	0,04	0,06%	0,01%
Catgut Simples 3-0	peça	2	36/37	0,89	1,77	2,97%	0,36%
Fio Nylon Preto 3-0 11	peça	2	35/37	0,83	1,66	2,78%	0,34%
Atadura de Crepe 20 cm	peça	1	36/37	0,64	0,64	1,06%	0,13%
Sonda Uretral 6	peça	1	34/37	0,08	0,08	0,13%	0,02%
Lâmina de Barbear	peça	1	35/37	0,21	0,21	0,36%	0,04%
Fio Algodão + Poliester	peça	2	35/37	0,44	0,88	1,47%	0,18%
Água Oxigenada 10 vol 1000 ml	ml	100	34/37	0,00	0,09	0,15%	0,02%
Cateter Polietileno	peça	2	34/37	0,23	0,46	0,78%	0,09%
Hipoclorito de Sódio 1% 5000 ml	litro	3	34/37	0,04	0,11	0,19%	0,02%
Catgut Cromado 0 G	peça	1	35/37	1,21	1,21	2,02%	0,24%
Luva Plástica Descartável	par	2	33/37	0,04	0,08	0,14%	0,02%

Figura 4.10 - 1/2 -(Elaborado pelo autor) - Custos do Parto Cesárea

Seringa Descartável 1 ml	peça	10	32/37	0,10	0,96	1,60%	0,19%
Abocath 18	peça	1	32/37	1,57	1,57	2,62%	0,32%
Coletor de Urina S.F.C.	peça	1	30/37	3,76	3,76	6,30%	0,76%
Scalp 19	peça	1	31/37	0,18	0,18	0,30%	0,04%
Fio Nylon Preto 4-0 16	peça	1	17/37	0,84	0,84	1,40%	0,17%
Máscara Descartável	peça	3	18/38	0,06	0,17	0,28%	0,03%
Gorro com Tira	peça	3	18/37	0,06	0,18	0,31%	0,04%
Seringa Descartável 20 ml	peça	1	15/37	0,19	0,19	0,33%	0,04%
SUB TOTAL					59,69	100,00%	12,11%
5. MEDICAMENTOS							
Solução Ringer com Lactado 500	frasco	4	37/37	0,49	1,96	6,03%	0,40%
Keflin 1 g	f/a	4	37/37	2,05	8,20	25,27%	1,66%
Água Destilada 10 ml	ampola	4	37/37	0,12	0,48	1,47%	0,10%
Sintocinon 5 UI	ampola	8	37/37	0,45	3,62	11,15%	0,73%
Soro Fisiológico 250 ml	frasco	4	36/37	0,36	1,44	4,43%	0,29%
Kanakion 10 mg 1 ml	ampola	2	36/37	0,27	0,55	1,68%	0,11%
Methergin	ampola	3	36/37	0,49	1,48	4,55%	0,30%
Plasil 10 mg 2 ml	ampola	1	34/37	0,23	0,23	0,72%	0,05%
Soro Glicosado 5% 500 ml	frasco	2	34/37	0,54	1,08	3,33%	0,22%
Piroxican 10 mg	comprim.	4	34/37	0,22	0,90	2,77%	0,18%
Xylocaína 2% 20 ml	f/a	16	33/37	0,16	2,50	7,71%	0,51%
Soro Fisiológico 500 ml	frasco	1	31/37	0,44	0,44	1,35%	0,09%
Atropina 0,25 mg 1 ml	ampola	1	31/37	0,07	0,07	0,23%	0,02%
Xylocaína Geléia 2% 30 g	tubo	1	31/37	4,51	4,51	13,88%	0,91%
Nitrato de Prata 1%	frasco	1	31/37	0,04	0,04	0,13%	0,01%
Voltaren 75 mg 3 ml	ampola	2	29/39	0,52	1,03	3,18%	0,21%
Luftal Susp. Oral 7,5% 10 ml	gotas	120	26/37	0,01	0,70	2,15%	0,14%
Água Destilada 20 ml	ampola	2	26/37	0,33	0,65	2,01%	0,13%
Marcaína 0,5%	ampola	2	27/37	0,27	0,55	1,69%	0,11%
Hidróxido Alumínio c/ Magnésio	ml	20	22/37	0,01	0,29	0,90%	0,06%
Efedrina 50 mg 1 ml	ampola	1	18/37	1,74	1,74	5,36%	0,35%
SUB TOTAL					32,46	100,00%	6,58%
6. OUTROS							
Oxigênio por Hora		1	36/37	2,08	2,08	33,34%	0,42%
Aspiração por Sessão		2	36/37	2,08	4,17	66,68%	0,85%
SUB TOTAL					6,25	100,00%	1,27%
TOTAL CUSTOS REGULARES					473,99		96,14%
NÃO REGULARES							
S.A.D.T.					3,64	19,11%	0,74%
Materiais					5,21	27,39%	1,06%
Medicamentos					10,18	53,50%	2,06%
TOTAL CUSTOS NÃO REGULARES					19,02	100,00%	3,86%
TOTAL GERAL					493,02		

Figura 4.10 - 2/2 -(Elaborado pelo autor) - Custos do Parto Cesárea

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO							
PROCEDIMENTO:	Colecistectomia Laparoscópica			MÊS / ANO:		Março / 94	
DESCRIÇÃO	UNIDADE	MÉDIA	FREQ.	US\$ CUSTO UNITÁRIO	US\$ CUSTO TOTAL	% S/ GRUPO	% S/ TOTAL
1. DIÁRIAS							
(203) Apartamentos	diária	2	18/22	96,15	192,3	100,00%	16,43%
SUB TOTAL					192,3	100,00%	16,43%
2. TAXA DE SALA							
(220) Centro Cirúrgico	médio (2)	1	11/22	50,87	50,87	100,00%	4,35%
SUB TOTAL					50,87	100,00%	4,35%
3. SADTS							
(234) Exame Anat. Patol. Peça Cirúrg.	exame lab	1	18/22	27,65	27,65	100,00%	2,36%
SUB TOTAL					27,65	100,00%	2,36%
4. MATERIAIS							
Agulha Descartável 25 x 10	peça	2	22/22	0,04	0,07	0,01%	0,01%
Seringa Descartável 5 ml	peça	2	22/22	0,08	0,16	0,02%	0,01%
Sonda Gástrica 14	peça	1	22/22	0,16	0,16	0,02%	0,01%
Seringa Descartável 10 ml	peça	5	22/22	0,12	0,62	0,08%	0,05%
Compressa Gase 7,5 x 7,5	peça	73	22/22	0,01	0,62	0,08%	0,05%
Compressa Campo Operatório 23 x	peça	13	22/22	0,53	6,89	0,86%	0,59%
Fio Algodão + Poliéster	peça	1	22/22	0,44	0,44	0,05%	0,04%
Agulha Descartável 25 x 8	peça	4	22/22	0,04	0,15	0,02%	0,01%
Tubo de Latex 203	metro	2	22/22	1,08	2,16	0,27%	0,18%
Lâmina Bisturi 15	peça	1	22/22	0,16	0,16	0,02%	0,01%
Agulha Descartável 10 x 5	peça	12	22/22	0,04	0,44	0,05%	0,04%
Compressa Campo Operatório 45 x	peça	12	22/22	0,65	7,84	0,98%	0,67%
Atadura de Crepe 20 cm	peça	1	22/22	0,64	0,64	0,08%	0,05%
Equipo Venosteril s/ Agulha	peça	3	22/22	0,45	1,36	0,17%	0,12%
Esparadrapo 10 cm x 4,5 m	cm	58	22/22	0,00	0,27	0,03%	0,02%
Luva Cirúrgica 7,5	par	6	22/22	0,51	3,05	0,38%	0,26%
Abocath 18	peça	1	22/22	1,57	1,57	0,19%	0,13%
Gorro c/ Tira	peça	7	22/22	0,06	0,43	0,05%	0,04%
Seringa Descartável 20 ml	peça	3	22/22	0,19	0,58	0,07%	0,05%
Eletrodo Descartável	peça	3	22/22	0,17	0,50	0,06%	0,04%
Máscara Descartável	peça	6	21/22	0,06	0,34	0,04%	0,03%
Fio Nylon Preto 4-0 16	peça	2	21/22	0,84	1,67	0,21%	0,14%
Agulha Sutura Cortante 6-0	peça	3	21/22	0,38	1,14	0,14%	0,10%
Clips para Laparoscopia (NP)	peça	4	21/22	2,53	10,13	1,26%	0,87%
Fita Adesiva Comum	metro	2	20/22	0,03	0,05	0,01%	0,00%
Scalp 19	peça	2	20/22	0,18	0,36	0,05%	0,03%
Seringa Descartável 1 ml	peça	10	20/22	0,10	0,96	0,12%	0,08%
Redutor Endopath 5 mm (NP)	peça	1	19/22	28,16	28,16	3,50%	2,41%
Sonda Gástrica 04	peça	1	19/22	0,16	0,16	0,02%	0,01%
PVP Aquoso 1% 1000 ml	ml	130	19/22	0,01	1,12	0,14%	0,10%
Sonda Endo Traqueal (CME)	peça	1	18/22	3,63	3,63	0,45%	0,31%
Trocater Desc. 5 mm Endopath (NP)	peça	1	18/22	186,80	186,80	23,25%	15,96%
Sonda Uretral 16	peça	1	17/22	0,15	0,15	0,02%	0,01%
Formol 40% 1000 ml	ml	100	15/22	1,82	182,46	22,71%	15,59%
Micropore 25 cm x 10	cm	50	15/22	0,00	0,09	0,01%	0,01%

Sol. Aquosa de Glutaraldeído 2% 500	ml	9000	15/22	0,00	10,62	1,32%	0,91%
Sonda Uretral 14	peça	1	14/22	0,15	0,15	0,02%	0,01%
Seringa Descartável 50 ml	peça	1	14/22	0,35	0,35	0,04%	0,03%
Benzina Retificada 1000 ml	ml	35	13/22	0,00	0,08	0,01%	0,01%
Trocater Desc. 18 mm com Guia (NP)	peça	1	13/22	259,06	259,06	32,24%	22,13%
Seringa Descartável 3 ml	peça	1	12/22	0,07	0,07	0,01%	0,01%
Água Oxigenada 10 vol 1000 ml	ml	32	12/22	0,89	28,58	3,56%	2,44%
Agulha Descartável 25 x 6	peça	1	11/22	0,04	0,04	0,00%	0,00%
Polyvicryl (Vicryl) 2-0 J 375-H	peça	1	10/22	1,27	1,27	0,16%	0,11%
Trocater Desc. 10-11 mm Endopath	peça	0,27	7/22	214,76	57,99	7,22%	4,95%
SUB TOTAL					803,50	100,00%	68,64%
5. MEDICAMENTOS							
Etomidato 2 mg/ml 10	ampola	1	22/22	5,12	5,12	10,18%	0,44%
Água Destilada 10 ml	ampola	3	22/22	0,12	0,36	0,71%	0,03%
Atropina 0,25 mg 1 ml	ampola	5	22/22	0,07	0,37	0,74%	0,03%
Soro Fisiológico 1000 ml	frasco	2	22/22	0,73	1,46	2,90%	0,12%
Prostigmine 0,5 mg 1 ml	ampola	4	21/22	0,21	0,85	1,69%	0,07%
Soro Glicosado 5% 1000 ml	frasco	3	21/22	0,91	2,73	5,43%	0,23%
Voltaren 75 mg 3 ml	ampola	3	21/22	0,52	1,55	3,08%	0,13%
Alloferine 10 mg 2 ml	ampola	2	21/22	1,09	2,17	4,32%	0,19%
Solução Ringer com Lactado 500	frasco	2	21/22	0,49	0,98	1,95%	0,08%
Soro Glicosado 5% 500 ml	frasco	2	21/22	0,54	1,08	2,15%	0,09%
Enflurano (Etrane) 250 ml	ml	34	20/22	0,54	18,50	36,79%	1,58%
Plasil 10 mg 2 ml	ampola	3	19/22	0,23	0,70	1,40%	0,06%
Novalgina 1 g 2 ml	ampola	3	19/22	0,00	0,01	0,03%	0,00%
Quelecin 100 mg	f/a	1	19/22	4,43	4,43	8,81%	0,38%
Soro Fisiológico 500 ml	frasco	1	17/22	0,44	0,44	0,87%	0,04%
Dormonid 15 mg 3 ml	ampola	1	16/22	3,51	3,51	6,98%	0,30%
Keflin 1 g	f/a	2	15/22	2,05	4,10	8,16%	0,35%
Droperidol 2,5 mg/ml 10 ml	ampola	1	11/22	1,92	1,92	3,83%	0,16%
SUB TOTAL					50,29	100,00%	4,30%
6. OUTROS							
Oxigênio por Hora		2,68	22/22	2,08	5,58	73,83%	0,48%
Aspiração por Sessão		0,95	21/22	2,08	1,98	26,17%	0,17%
SUB TOTAL					7,56	100,00%	0,65%
TOTAL CUSTOS REGULARES							
					1132,18		96,71%
NÃO REGULARES							
S.A.D.T.					8,76	22,76%	0,75%
Materiais					15,50	40,26%	1,32%
Medicamentos					14,23	36,98%	1,22%
TOTAL CUSTOS NÃO REGULARES							
					38,49	100,00%	3,29%
TOTAL GERAL							
					1170,67		

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO							
PROCEDIMENTO:	Hemorroidectomia			MÊS / ANO:			
DESCRIÇÃO	UNIDADE	MÉDIA	FREQ.	US\$ CUSTO UNITÁRIO	US\$ CUSTO TOTAL	% S/ GRUPO	% S/ TOTAL
1. DIÁRIAS							
(203) Apartamento	diária	1	32/32	96,15	96,15	100,00%	46,65%
SUB TOTAL					96,15	100,00%	46,65%
2. TAXA DE SALA							
(220) Centro Cirúrgico	hora	1	32/32	50,87	50,87	100,00%	24,68%
SUB TOTAL					50,87	100,00%	24,68%
3. MATERIAIS							
Equipo Venosteril s/ Agulha	peça	2	31/32	0,45	0,90	5,10%	0,44%
Compressa Gase 7,5 x 7,5	peça	60	31/32	0,01	0,51	2,89%	0,25%
Compressa Campo Operatório 23 x 25	peça	7	30/32	0,53	3,71	20,92%	1,80%
Abocath 20	peça	1	30/32	1,57	1,57	8,82%	0,76%
Luva Cirúrgica 8,0	par	1	30/32	0,51	0,51	2,87%	0,25%
Máscara Descartável	peça	5	29/32	0,06	0,28	1,60%	0,14%
Compressa Campo Operatório 45 x 50	peça	7	29/32	0,65	4,58	25,79%	2,22%
Agulha Descartável 10 x 5	peça	5	29/32	0,04	0,18	1,03%	0,09%
Luva Cirúrgica 7,0	par	2	28/32	0,51	1,02	5,73%	0,49%
Gorro com Tira	peça	5	28/32	0,06	0,31	1,72%	0,15%
Luva Cirúrgica 7,5	par	2	27/32	0,51	1,02	5,73%	0,49%
Scalp 19	peça	1	27/32	0,18	0,18	1,02%	0,09%
Agulha Descartável 25 x 10	peça	2	27/32	0,04	0,07	0,41%	0,04%
Fita Adesiva Comum	metro	1	26/32	0,03	0,03	0,15%	0,01%
Esparadrapo 10 cm x 4,5 m	cm	30	25/32	0,00	0,14	0,78%	0,07%
Agulha Descartável 25 x 8	peça	2	25/32	0,04	0,07	0,41%	0,04%
Lâmina Bisturi 15	peça	1	25/32	0,16	0,16	0,88%	0,08%
Agulha Descartável 25 x 6	peça	1	24/32	0,04	0,04	0,21%	0,02%
Seringa Descartável 1 ml	peça	4	24/32	0,10	0,38	2,16%	0,19%
Seringa Descartável 10 ml	peça	2	23/32	0,12	0,25	1,39%	0,12%
Seringa Descartável 5 ml	peça	1	23/32	0,08	0,08	0,46%	0,04%
PVP Aquoso 1% 1000 ml	ml	80	21/32	0,01	0,69	3,89%	0,33%
Água Oxigenada 10 vol 1000 ml	ml	28	19/32	0,00	0,02	0,14%	0,01%
Benzina Retificada 1000 ml	ml	26	18/32	0,00	0,06	0,32%	0,03%
Catgut Cromado 114-T	peça	1	15/32	0,99	0,99	5,56%	0,48%
SUB TOTAL					17,74	100,00%	8,60%
4. MEDICAMENTOS							
Voltaren 75 mg 3 ml	ampola	3	30/32	0,52	1,55	6,74%	0,75%
Soro Glicosado 5% 500 ml	frasco	1	29/32	0,98	0,98	4,27%	0,48%
Solução Ringer com Lactado 500	frasco	2	27/32	0,49	0,98	4,27%	0,48%
Soro Glicosado 5% 1000 ml	frasco	2	27/32	0,91	1,82	7,92%	0,88%
Nebacetin Pomada 50 g	gr	1	22/32	3,70	3,70	16,10%	1,79%
Xylocaína 2% 20 ml	f/a	2	19/32	0,12	0,25	1,09%	0,12%
Novalgina 1 g 2 ml	ampola	3	15/32	0,00	0,01	0,06%	0,01%
Bupivacaína C/A 0,5% 20 ml	ml	1	15/32	5,52	5,52	24,03%	2,68%
Xylocaína Geléia 2% 30 g	tubo	1	15/32	4,51	4,51	19,63%	2,19%
Bupivacaína Hiperbárica Pesada 0,5	ml	1	15/32	2,47	2,47	10,75%	1,20%

Figura 4.12 - 1/2 - (Elaborado pelo autor) - Custos da Hemorroidectomia

Xylocaína Hiperbárica	ampola	1	13/32	1,12	1,12	4,90%	0,55%
Diazepan 10 mg 2 ml	ampola	1	12/32	0,06	0,06	0,26%	0,03%
SUB TOTAL					22,96	100,00%	11,14%
5. OUTROS							
Oxigênio por Hora		1	24/32	2,08	2,08	100,00%	1,01%
SUB TOTAL					2,08	100,00%	1,01%
TOTAL CUSTOS REGULARES					189,80		92,08%
NÃO REGULARES							
Materiais					11,21	68,71%	5,44%
Medicamentos					5,11	31,29%	2,48%
TOTAL CUSTOS NÃO REGULARES					16,32	100,00%	7,92%
TOTAL GERAL					206,12		

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO							
PROCEDIMENTO:	Gastroenterocolite				MÊS / ANO:		Março / 94
DESCRIÇÃO	UNIDADE	MÉDIA	FREQ.	US\$ CUSTO UNITÁRIO	US\$ CUSTO TOTAL	% S/ GRUPO	% S/ TOTAL
1. DIÁRIAS							
(203) Apartamento	diária	1	47/50	96,15	96,15	100,00%	40,30%
SUB TOTAL					96,15	100,00%	40,30%
2. SADTS							
(231) Hemograma	exame lab	1	27/50	27,46	27,46	31,94%	11,51%
(231) Potássio	exame lab	1	11/50	27,46	27,46	31,94%	11,51%
(231) Sódio	exame lab	1	11/50	27,46	27,46	31,94%	11,51%
(232) Filme Radiodiagnóstico	exame	1	9/50	3,59	3,59	4,18%	1,50%
SUB TOTAL					85,97	100,00%	36,03%
3. MATERIAIS							
Scalp 19	peça	3	48/50	0,18	0,54	0,07%	0,23%
Agulha Descartável 10 x 5	peça	10	48/50	0,04	0,37	0,05%	0,15%
Equipo Venosteril s/ Agulha	peça	10	48/50	0,45	4,52	0,56%	1,90%
Seringa Descartável 1 ml	peça	11	44/50	0,10	1,05	0,13%	0,44%
SUB TOTAL					6,49	0,81%	2,72%
4. MEDICAMENTOS							
Cloreto Potássio 19,1%	ampola	3	47/50	0,19	0,56	8,75%	0,23%
Soro Fisiológico 250 ml	frasco	4	34/50	0,36	1,44	22,67%	0,60%
Soro Glicosado 10% 500 ml	frasco	3	25/50	0,66	1,98	31,16%	0,83%
Soro Glicosado 5% 250 ml	frasco	2	23/50	0,41	0,82	12,91%	0,34%
Soro Glicosado 5% 500 ml	frasco	2	24/50	0,54	1,08	17,00%	0,45%
Novalgina 1 g 2 ml	ampola	2	20/50	0,00	0,01	0,15%	0,00%
Plasil 10 mg 2 ml	ampola	2	14/50	0,23	0,47	7,38%	0,20%
SUB TOTAL					6,35	100,00%	2,66%
TOTAL CUSTOS REGULARES					194,96	100,00%	81,71%
NÃO REGULARES							
S.A.D.T.					3,66	8,39%	1,53%
Materiais					4,14	9,49%	1,74%
Medicamentos					35,83	82,12%	15,02%
TOTAL CUSTOS NÃO REGULARES					43,64	100,00%	18,29%
TOTAL GERAL					238,59		

Figura 4.13 (Elaborado pelo autor) - Custos da Gastroenterocolite

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO						
PREÇO DOS PROCEDIMENTOS					Valores em US\$	
PROCEDIMENTO	CUSTO	IMPOSTO	LUCRO	PREÇO	PREÇO	VARIAÇÃO
		(4%)	(20%)	VENDA	TABELA	
Cirurgia de Varizes	233,85	12,31	61,54	307,70	476,29	-35,40%
Parto Cesárea	493,02	25,95	129,74	648,71	1148,54	-43,52%
Colecistectomia Laparoscópica	1170,67	61,61	308,07	1540,36	1318,26	16,85%
Hemorroidectomia	206,12	10,85	54,24	271,21	565,56	-52,05%
Gastroenterocolite	238,59	12,56	62,79	313,93	215,68	45,56%

Figura 4.14 - (Elaborado pelo autor) - Relatório do Preço de Venda dos Procedimentos

CAPÍTULO 5

CRÍTICAS E SUGESTÕES

CAPÍTULO 5

5- CRÍTICAS E SUGESTÕES

5.1 - INTRODUÇÃO

Através da determinação dos custos por procedimentos, demos um primeiro passo para que possamos alcançar níveis satisfatórios e de padrão internacional no sistema de custos do HPS. Podemos encarar o custo por procedimento como uma base de uma pirâmide, sem a qual muitas outras ações importantes na área de custos não podem ser tomadas. Certamente este Hospital ainda está distante dos padrões americanos de custos na área hospitalar, mas, se considerarmos apenas o mercado nacional, o HPS é um dos poucos hospitais a caminhar em direção à modernidade neste setor.

Conforme dissemos anteriormente, a implementação do custo por procedimento não representa uma ação isolada na área de custos hospitalares, pois, apesar de ter uma extrema utilidade nas decisões gerenciais da empresa, apresenta ainda alguns pontos frágeis. Assim, a seqüência natural e adequada seria tomarmos outras ações para darmos continuidade ao processo de melhorias. Utilizando a comparação com a pirâmide, vemos que estas medidas só podem ser tomadas com uma base sólida de custos por procedimento, pois, caso contrário, esta pirâmide pode desmoronar, gerando um sistema complicado e ineficiente.

Dentre as sugestões feitas como complementação aos custos por procedimentos, fizemos uma divisão entre soluções a curto prazo e soluções a longo prazo. As primeiras ainda dizem respeito à consolidação da pirâmide, enquanto que as segundas constituem as camadas superiores da mesma.

Com este trabalho, temos somente os custos de 5 procedimentos. O HPS deve tomá-lo como modelo para a expansão desta filosofia e proporcionar o custo de todos os procedimentos realizados no atendimento médico dos conveniados. Para que se

tenha uma noção da variedade de procedimentos executados, os hospitais americanos têm tabelas com custos de 490 procedimentos (DRG - Diagnosis Related Groups).

Apresentaremos a seguir os principais defeitos do custos por procedimentos que exigem etapas posteriores de melhorias.

5.2 - PONTOS FRACOS DOS CUSTOS POR PROCEDIMENTOS

Quando dizemos que os custos por procedimentos têm alguns pontos fracos, não estamos desvalorizando este método, mas sim citando que ele por si só não é altamente eficiente. O custo por procedimento mostra resultados muito bons em hospitais brasileiros, uma vez que esta área é bastante deficitária neste setor. No entanto, a complementação do custo por procedimento mostra resultados ainda mais expressivos. Mais adiante, faremos algumas sugestões de melhorias que devem ser tomadas pelo HPS para que ele alcance o topo de sua pirâmide.

Dentre os fatores precários deste sistema, temos:

- Os custos por procedimentos representam uma história dos procedimentos adotados ultimamente no Hospital. Ninguém garante, no entanto, que os mesmos são os adequados ao tratamento do paciente.

- Caso os procedimentos no Hospital sejam ineficientes, temos um aumento nos seus custos. Verifica-se, portanto, um repasse desta ineficiência aos convênios, obrigados a pagar valores mais elevados. Há um desestímulo ao aumento da eficiência do Hospital. Como exemplo, temos um paciente que fica três dias internado devido a uma determinada cirurgia. Não se verifica, neste caso, esforços visando uma agilidade no tratamento do mesmo, que poderia ficar internado apenas 2 dias.

- Para o cálculo dos custos por procedimentos, consideramos a atual ocupação do HPS, em torno de 60% de sua capacidade devido a questões políticas citadas anteriormente. Caso haja um aumento deste valor, haverá uma diminuição dos custos unitários, pois os custos fixos seriam distribuídos a uma produção maior. Assim, haverá uma distorção nos resultados.

- Para o cálculo dos custos unitários dos Centros de Custos, utilizamos os valores referentes ao mês de março. Assim, poderemos novamente ter distorções nos resultados, pois os valores adotados podem não representar a realidade da empresa.

5.3 - SOLUÇÕES A CURTO PRAZO

Com a finalidade de corrigirmos ou, pelo menos, amenizarmos as deficiências citadas acima, temos uma sugestão bastante simples que deve ser tomada paralelamente ao desenvolvimento dos custos por procedimentos no Hospital.

Periodicamente deve ser feita uma avaliação da validade dos valores dos custos por procedimentos, para que os mesmos acompanhem as transformações ocorridas ao longo do tempo. Estas avaliações devem atingir dois fatores principais: os custos unitários de taxas, diárias e exames e as contas dos pacientes. Por uma questão de viabilidade do setor, as frequências com que estes fatores serão avaliados não serão as mesmas. Assim, os custos unitários serão atualizados nos custos por procedimentos mensalmente, enquanto que os dados das contas serão atualizados trimestralmente.

Com a adoção desta medida, eliminamos dois fatores citados acima e obtemos valores mais confiáveis e precisos.

5.4 - SOLUÇÕES A LONGO PRAZO

Neste bloco, fizemos basicamente duas sugestões que certamente tornarão o HPS ainda mais competitivo, pois auxiliarão no processo de aumento de eficiência e, conseqüentemente, de redução de preços.

Estas medidas referem-se à implementação de parâmetros de custos de procedimentos, que passaremos a chamar de "Custos Habituais", e de Análises de Variação. Os primeiros estabelecem um parâmetro de comparação e ao mesmo tempo um objetivo a ser alcançado. As análises de variação permitem fazermos uma verificação no desempenho do Hospital ao longo tempo, verificarmos pontos críticos e estabelecermos metas.

Um efetivo meio de controlar e monitorar custos de organizações de saúde é o estabelecimento de um rigoroso sistema de "custo habitual". A determinação de um "custo habitual" tem dois objetivos principais: determinar os recursos que deveriam ser usados para fornecer o serviço considerado e estimar o custo desses recursos. Estes dois fatores combinam-se para alcançar o "custo habitual" de uma produção específica. Uma vez que os "custos habituais" foram desenvolvidos, eles podem ser comparados aos atuais incorridos e as diferenças resultantes, chamadas de variações, podem ser usadas em avaliações de desempenhos.

Sabemos que a implementação de um sistema de "custo habitual" numa organização hospitalar não é uma tarefa muito simples, uma vez que o tratamento de pacientes é um procedimento sujeito a grandes oscilações. No entanto, a experiência de profissionais da área nos revelou que aproximadamente 85% dos procedimentos realizados no HPS podem ser padronizados, pois estas oscilações geralmente são pouco significativas. Além disso, este sistema de "Custo Habitual" deve estender-se aos custos totais dos Centros de Custos e, conseqüentemente, aos custos unitários.

5.4.1 - "CUSTOS HABITUAIS"

Sistemas de custos semelhantes a este foram usados com sucesso em organizações manufatureiras por muitos anos. Duas entradas principais são necessárias: identificação das quantidades dos recursos necessários e custeio dos recursos identificados. No primeiro passo do desenvolvimento de "custos habituais", conhecimentos individuais estimam a quantidade de recursos necessários para gerar um resultado com qualidade. Em organizações de saúde, o profissional de saúde é normalmente a pessoa mais apropriada para estimar os recursos necessários. Um apoio pode ser obtido na gerência administrativa ou em registros médicos, mas a importância de fatores de qualidade ditam que os profissionais de saúde devem ter a responsabilidade final.

O segundo passo é estimar o custo dos recursos específicos identificados como necessários. Esta estimação envolve uma compreensão de custos fixos e variáveis, custos diretos e indiretos e técnicas de alocação.

O processo de "custo habitual" é útil tanto para serviços diretos de tratamento de pacientes, quanto para serviços indiretos, como admissões, organização e limpeza. Serviços direcionados diretamente ao paciente são à vezes chamados de "produções rendosas" e esses serviços indiretos de "produções não-rendosas". É mais importante enfatizar que a aproximação de um "custo habitual" deve ser usada para desenvolver estimativas de quanto um serviço deveria custar, de acordo com os níveis dados de qualidade de tratamento e eficiência na utilização dos recursos. Embora as técnicas de estimação de "custos habituais" sejam bem conhecidas, existe um grande componente subjetivo.

O objetivo do "Custo Habitual" no HPS é desenvolver realisticamente parâmetros que refletem como a medicina é praticada nesta organização de saúde. A determinação destes parâmetros pode ser classificada de acordo com sua precisão, conforme os itens abaixo:

- performance média baseada em dados históricos (conforme estudo realizado nos Custos por Procedimentos);

- performance alvo sob condições normais de operação;

- performance alvo para condições ótimas de operação.

A tabela abaixo resume as desvantagens e as vantagens de cada aproximação:

TIPO DE PARÂMETRO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Baseado em médias históricas	- Dados atuais de performance - Fácil determinação	- Incorporação de ineficiências passadas - Empregados trabalharão abaixo da eficiência total se souberem que isso será usado para futuras avaliações de performance
Baseado em condições normais de operação	- Reflete performance tendente - Ineficiências passadas não incluídas automaticamente	- Requer análise detalhada - Requer compromisso sobre o que é considerado condições normais
Baseado em condições ótimas	- Ineficiências não incorporadas nos parâmetros - Estabelecimento do custo mais baixo	- Nível de performance impossível de ser sustentada - Parâmetros impossíveis podem ferir motivação pessoal

Análise de determinação de parâmetros

Conforme a classificação acima, estamos sugerindo ao Hospital Paulo Sacramento um sistema de "Custo Habitual" baseado em condições normais de operação, por ser o mais adequado e viável diante da atual situação da organização.

Cabe ressaltar que neste trabalho não entraremos em detalhes nos "custos habituais" por dois fatores básicos: limitada extensão do trabalho e dependência de diversas categorias da organização, que não sabemos se estão dispostas a colaborar nesta tarefa.

Assim, o "custo habitual" entra neste trabalho somente para efeito de sugestão, tendo, como resultado final, "custos habituais" de todos os CC (incluindo volumes de produção e custos unitários) e de todos os procedimentos.

5.4.2 - ANÁLISES DE VARIAÇÃO

Em geral, dado o sistema de parâmetros citado acima, devemos instituir um meio de avaliarmos as variações dos custos (ou preços) dos procedimentos ou dos custos unitários por CC em relação aos "Custos Habituais", a fim de podermos identificar os que estão em situação crítica para o HPS.

Assim, recomendamos a variação de preço, que é a diferença entre o preço atualmente pago e o preço "habitual", multiplicado pela quantidade atual:

$$\text{Variação de Preço} = (\text{Preço atual} - \text{Preço "habitual"}) \times \text{quantidade atual}$$

Temos abaixo dois exemplos, um para o preço por procedimento e outro para o custo unitário por Centro de Custo:

1 - Procedimento: apendicite

Preço "habitual": US\$ 60,00

Preço atual: US\$ 65,00

Número de cirurgias no período: 14

Variação = $(65,00 - 60,00) \times 14 = \text{US\$ } 70,00$ (desfavorável)

2 - CC: radiologia

Custo unit. "habitual": US\$ 6,00

Custo unit. atual: US\$ 6,75

Produção mensal: 150 exames

Variação = $(6,75 - 6,00) \times 150 = \text{US\$ } 112,50$ (desfavorável)

Fazendo este estudo para todos os custos unitários e todos os procedimentos, podemos facilmente identificar quais estão trazendo resultados mais negativos para o Hospital. A partir deste momento, os administradores do HPS terão condições de direcionar seus esforços de melhorias, baixando custos e aumentando a competitividade.

Um outro meio de auxílio para tomada de decisões é a análise de variação de volume. A partir do momento que um procedimento é identificado como sendo crítico, ele deve ser mais profundamente avaliado, para sabermos suas causas.

A variação de intensidade é a diferença entre a quantidade de serviços unitários (ou de itens utilizados) requeridos num tratamento e a quantidade adotada como parâmetro, multiplicada pelo custo unitário "habitual":

$$\text{Variação de intensidade} = (\text{nº de unidades atual} - \text{nº de unidades "habitual"}) \times \text{custo unitário da unidade}$$

Temos a seguir um exemplo simplificado deste tipo de variação:

Procedimento: apendicite

Número de bisturis utilizados atualmente: 4

Número "habitual" de bisturis: 2

Custo unitário do bisturi: US\$ 2,00

Variação = $(4 - 2) \times 2,00 = \text{US\$ } 4,00$ (desfavorável)

Atuando desta maneira, podemos identificar facilmente quais itens estão contribuindo de forma mais significativa para a alta de preço do procedimento, facilitando o processo de tomada de decisões.

5.5 - CONCLUSÃO

Conforme pudemos observar, o conjunto de relatórios proposto, com especial destaque para o custo dos procedimentos, constituem um sistema capaz de auxiliar bastante no planejamento estratégico dos administradores do Hospital. Além disso, este método de agrupamento dos custos por procedimentos é capaz de gerar uma vantagem competitiva muito grande para a organização, uma vez que, além de ser uma novidade nos hospitais brasileiros, permite uma previsibilidade dos gastos por parte dos convênios e auxilia no processo de aumento de produtividade dentro do HPS, que certamente refletirá nos preços cobrados junto aos clientes. ?

Pode-se observar durante todo o trabalho que demos pouco destaque à teoria sobre o assunto. Isto ocorreu por diversas razões, como limitada extensão do trabalho, maior importância à parte prática e escassez de literatura específica sobre custos por procedimentos.

Certamente, um dos fatores mais decisivos para o sucesso da implantação do sistema de custos descrito foi o comprometimento da alta direção do HPS, que esteve sempre presente ora expondo suas necessidades, ora auxiliando na conscientização dos setores envolvidos.

Acreditamos que este trabalho teve uma importância muito grande junto ao Hospital Paulo Sacramento, pois, além de contribuir bastante no processo de desenvolvimento da Seção de Custos, possibilitou o início da negociação com alguns convênios baseada em preços por procedimentos.

BIBLIOGRAFIA

1. MARTINS, ELISEU. *Contabilidade de Custos*. Editora Atlas, 3ª edição, 1987.
2. MARION, JOSÉ CARLOS. *Contabilidade Básica*. Editora Atlas, 3ª edição, 1985.
3. BERMAN, HOWARD J. AND WEEKS, LEWIS E.. *Administração Financeira de Hospitais*. Editora Pioneira.
4. NEWMANN, BRUCE R., SUVER, JAMES D. AND ZELMAN, WILLIAM N.. *Financial Management - Concepts and Applications for Health Care Providers*. Kendall / Hunt Publishing Company, Second Edition, Dubuque, Iowa.
5. CLEVERLEY, WILLIAM O.. *Essentials of Health Care Finance*. AN Aspen Publication, Third Edition.
6. SUVER, JAMES D. AND NEWMAN, BRUCE R.. *Managerial Accounting for Healthcare Organizations*. Pluribus Press, Fox., Division of Teach'en, In.
7. FINKLER, STEVEN A.. *Cost Accounting Management Systems*. Hospital Cost Accounting Advisor 1 (10): 1, 4-6, March, 1986.
8. HORNGREN, CHARLES T., AND FOSTER, GEORGE. *Cost Accounting and Managerial Emphasis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall, 1987, 6th edition.
9. MATOS, AFONSO J.. *Gestão Financeira Hospitalar: "A Hora é de não Dar Sopa para o Azar"*. Flash Econômico - Jornal AHESP, Setembro, 1992.

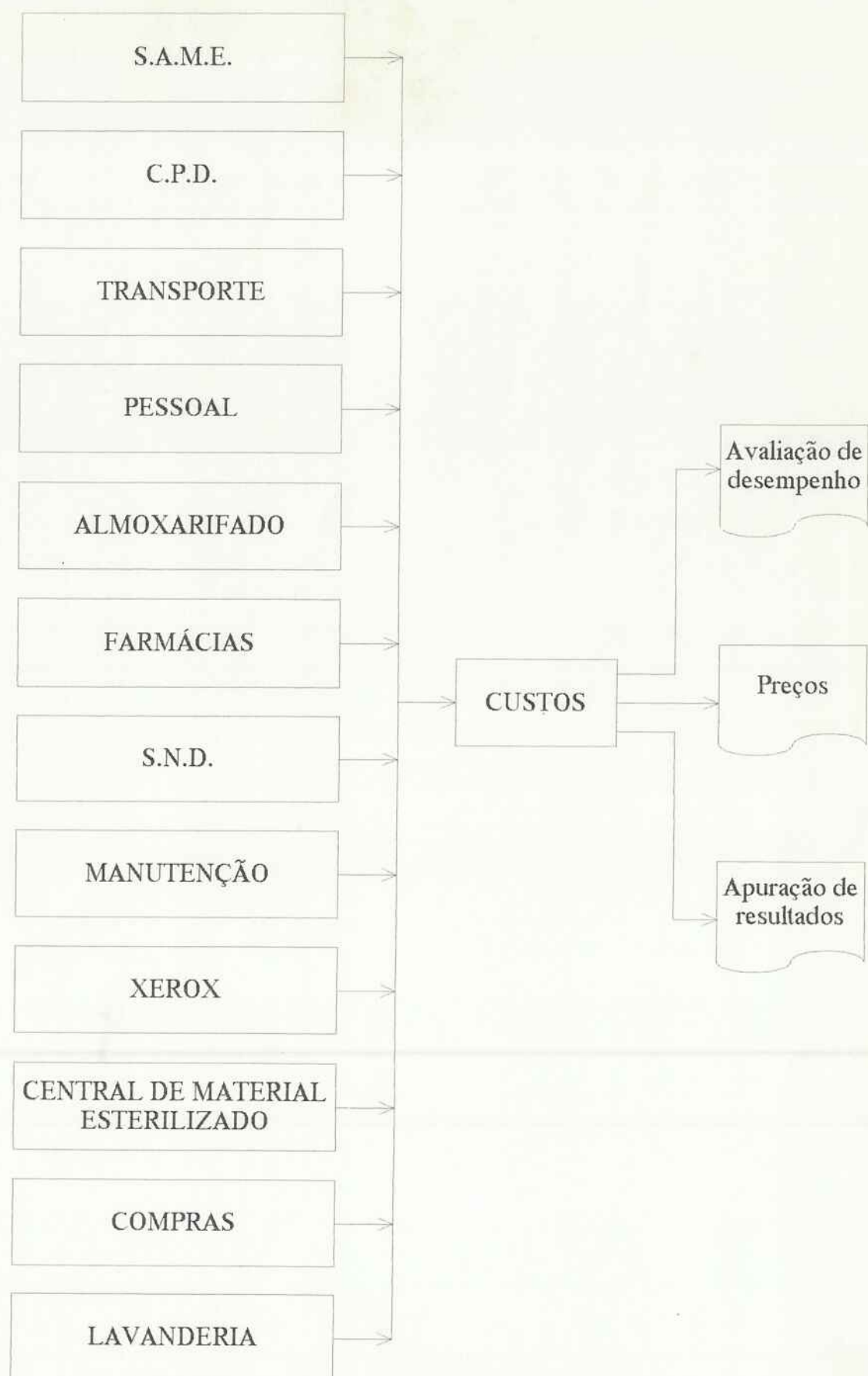
10. MATOS, AFONSO J.. *Sinais da Década: Gerência Financeira em Ação!*. Flash Econômico - Jornal AHESP, Agosto, 1993.

11. MATOS, AFONSO J.. *Quanto Custa os Prazos (e os Atrasos) ?*. Flash Econômico - Jornal AHESP, Janeiro, 1994.

ANEXOS

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO TABELA DE DIÁRIAS E TAXAS			
1) DIÁRIAS	URV	INCLUI:	NÃO INCLUI:
Quarto de 2 leitos	70,00	-Recepção	-Proced. especiais. de enferm.
Quarto de 3 leitos	60,00	-Registros	-Material e medicamentos
Apartamento	120,00	-Protuários	-S. A. D. T.
Suíte	240,00	-Assist. rot. de enf.	-Utilização de aparelhos, taxas
UTI	240,00	-Roupa cama/banho	constantes desta tabela,
Berçário normal	45,00	-Limpeza	remoções e honorários
Berçário de alto risco	190,00		médicos
2) TAXAS DE SALA	URV	INCLUI:	
Cirurgia pequena	110,00	-Duas horas de cirurgia, após esse	
Cirurgia média	170,00	período terá um acréscimo de 25% / hora	
Cirurgia grande	235,00	-As cirurgias realizadas no período das	
Cirurgia especial	315,00	20 às 6 horas e sábados, domingos e	
Cirurgia externa pequena	41,00	feriados sofrerão um acréscimo de 20%	
Taxa de sala de PS/Ambulatório	41,00	-Os materiais, medicamentos,	
Taxa de sala ortopedia:		aparelhagem e consumos em geral	
Aparelho gesso	30,00	serão cobrados à parte, de acordo com	
Enfaixamento	15,00	o uso de cada cirurgia	
Taxa de sala para:		-As cirurgias serão classificadas de	
Laparoscopia	140,00	acordo com a tabela da AMB (porte	
Artroscopia	140,00	anestésico) e a taxa de sala será assim	
Endoscopia digestiva	93,00	definida:	
Retossigmoidoscopia	93,00	Cir. peq.: porte 0 e porte 1 da AMB	
Colonoscopia	93,00	Cir. méd.: porte 2 e porte 3 da AMB	
Broncoscopia	93,00	Cir. gra.: porte 4 e porte 5 da AMB	
Recuperação pós anestésica	40,00	Cir. esp.: porte 6 e porte 7 da AMB	
Admissão do RN	45,00		
Raio X na sala	+ 30%		
3) GASES	URV		URV
Óxido Nitroso p/ hora ou fração	38,00	Oxigênio p/ hora ou fração	23,00
Gás carbônico p/ hora ou fração	23,00	Oxigênio p/ dia	278,00
Ar comprimido p/ hora ou fração	7,00		
4) TAXA DE USO APAR. E EQUIP.	URV		URV
Oxímetro	40,00	Serra elétrica cirúrgica	30,00
Aparelho de anestesia	20,00	Perfuradora elétrica cirúrgica	30,00
Artroscópio	93,00	Serra pneumática	68,00
Laparoscópio	210,00	Microscópio cirúrgico	35,00
Fonte de luz	20,00	Berço aquecido	24,00
Bisturi elétrico:		Fototerapia	14,00
Peq. cir.	17,00	Propedêutica fetal (monitor)	81,00
Gra. cir.	36,00	Colchão água	30,00
Bisturi bipolar	30,00	Incubadora	40,00
Monitores	20,00	Tenda úmida p/ hora	6,00
Endoscópios	35,00	Tração ortopéd. cutânea ou	
Retossigmoidoscópio	46,00	esquelética cont.	6,00
Colonoscópio	46,00	Quadro balcâmico	15,00
Intensificador de imagem	46,00	Nebulização ou vapor. cont.	17,00

HOSPITAL DE CLÍNICAS DR. PAULO SACRAMENTO			
5) TAXAS E SERVIÇOS DIVERSOS		URV	URV
Abertura e retirada de gesso	6,00	Aplicação de soro	4,00
Aspiração de secreções p/ dia	6,00	Billi Labistik (p/ exame)	4,00
Lavagem gástrica ou sondagem	14,00	Oextrostix (p/ exame)	2,00
Irrigação vesical contínua	22,00	Nutrição parenteral	30,00
Tricotomia	6,00	Nutrição enteral	21,00
Enterocisma ou Fleet Enema	6,00	Traqueostomia	42,00
Inalação por aplicação	5,00	Aminiocentese	15,00
Curativo:		Controle de diurese	9,00
Pequeno	12,00	Controle de dreno aspirativo	18,00
Médio	20,00	Isolamento p/ dia	20,00
Grande	20,00	Mat. descart. p/ alimentação	
Curativo de queimado	34,00	em isolamento p/ dia	9,00
Cuidados pós morten	37,00	Refeição extra (Alm / jan)	3,00
Punções torácicas e abdominais	24,00	Refeição extra (café da manhã)	2,00
Punção medular	24,00	Lavagem vesical	10,00
Desinfecção do quarto	30,00	Sondagem vesical	14,00
Diálise peritoneal	30,00	Sondagem retal	14,00
Registro de PAM na sala de cirurgia	30,00	Intracath	24,00
Flebotomia	242,00	Tamponamento nasal	22,00
Aplicação intra muscular	3,00	Garrote pneumático	16,00
Aplicação endovenosa	4,00	Diálise peritoneal	46,00
6) TAXAS DE SERVIÇOS EM UTI		URV	
Aparelho Emerson		27,00	
Drenagem de tórax		18,00	
Entubação endotraqueal		8,00	
Cardioversor p/ aplicação		14,00	
Marca passo externo p/ hora		3,00	
Marca passo externo p/ dia		46,00	
Ass. ventilatória (Bird. Monagihan Takaoka) p/ hora		7,00	
Ass. ventilatória (Bird. Monagihan Takaoka) p/ dia		20,00	
Bomba de infusão p/ dia		5,00	
Bomba de infusão p/ hora		14,00	
7) TRANSPORTE		URV	
Ambulância comum:			
Taxa de saída	30,00		
Por km rodado	2,00		
Por hora parada	10,00		
UTI móvel:			
Taxa de saída	45,00		
Por km rodado	4,00		
Por hora parada	15,00		



Anexo 2 - (Elaborado pelo autor) - Relacionamentos da Seção de Custos

```

=====
! HOSP. PAULO      !          SISTEMA DE FATURAMENTO          ! Data : 16/11/94 !
! SACRAMENTO      !          CONSULTA A CONTA HOSPITALAR      ! Conta: 0      !
=====

```

PACIENTE : ALEX APARECIDO PEREIRA

REGISTRO : 21331 NRO. CONTROLE : 286849 NRO. GUIA: 0

PADRAO : 5001 STANDARD

Data ADMISSAO : 26/10/94 Hora : 16:45 Período : 26/10/94 a 30/10/94

Data ALTA : 30/10/94 Hora : 09:35

Codigo	Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor Total
DIARIAS				
40001-7	QUARTO DE 2 A 4 LEITOS	4,0000	56,00	224,00
TOTAL :				224,00
PROCEDIMENTOS				
40055-6	INALACAO POR APLICACAO	12,0000	4,00	48,00
40069-6	APLICACAO EV	32,0000	2,40	76,80
40070-0	APLICACAO DE SORO	3,0000	3,20	9,60
TOTAL :				134,40
MEDICAMENTOS PADRONIZADOS				
104-0	AMINOFILINA 0,24 G 10 ML	9,0000	0,63	5,67
106-5	AMINOFILINA SOL.ORAL 2,4% 10 ML (6	35,0000	0,01	0,35
107-3	PEROTEC SOL.P/NEBULIZACAO 0,5% 7,5	8,0000	0,01	0,08
161-0	DECADRON ELIXIR 0,5 MG/5 ML 120 ML	12,0000	0,04	0,48
163-6	FLEROCORTID 100 MG	18,0000	2,85	51,30
194-1	KEFLEX 500 MG	5,0000	1,07	5,35
196-6	KEFLIN 1 G	7,0000	5,48	38,36
263-4	CLORETO DE POTASSIO 19,1% 10 ML	3,0000	0,63	1,89
273-3	SORO FISIOLOGICO 250 ML	6,0000	2,13	12,78
317-8	BICARBONATO DE SODIO PO 3 G 4	3,0000	0,06	0,18
TOTAL :				116,44
MATERIAL MEDICO				
5057-5	AGULHA DESCARTAVEL 10 X 5	36,0000	0,14	5,04
5083-1	EQUIPO VENOSTERIL SEM AGULHA	3,0000	2,83	8,49
5096-3	SERINGA DESCARTAVEL 1 ML	36,0000	0,38	13,68
5101-1	SCALP - 19	3,0000	1,79	5,37
TOTAL :				32,58
CONSULTAS				
2001-0	VISITA HOSP. (PACIENTE INTERNADO)	4,0000	8,40	33,60
TOTAL :				33,60
MEDICINA FISICA E REABILITACAO				
2504001-4	ASSISTENCIA FISIATRICA RESPIRATORI	10,0000	2,88	28,80

*** RICARDO VICENTE DA SILVA

Nro. Visitas 4

TOTAL : 33,60


```

! HOSP. PAULO ! SISTEMA DE FATURAMENTO ! Data : 16/11/94 !
! SACRAMENTO ! CONSULTA A CONTA HOSPITALAR ! Conta : 0 2!

```

PACIENTE : ALEX APARECIDO PEREIRA
 REGISTRO : 21331 NRO. CONTROLE : 286849 NRO. GUIA: 0
 PADRAO : 5001 STANDARD

Data ADMISSAO : 26/10/94 Hora : 16:45 Período : 26/10/94 a 30/10/94
 Data ALTA : 30/10/94 Hora : 09:55

Código	Descrição	Quant.	Valor Unit.	Valor Total
TOTAL :				28,80
PATOLOGIA CLINICA				
280404B-1	HEMOGRAMA COMPLETO(ERITROGRAMA + L	1,0000	3,60	3,60
TOTAL :				3,60
TISIOPNEUMOLOGIA				
2901002-0	AEROSOLTERAPIA COM PRESSAO POSITI	12,0000	0,86	10,32
TOTAL :				10,32
TOTAL GERAL :		\$	583,74	

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO												MÊS/ANO:	Março/94
RE1 - RELATÓRIO DE CUSTOS DE PESSOAL (DEPTO. PESSOAL)												DEVOLUÇÃO:	11/04/94
Valores em US\$													
Centro de Custo	Núm. funcion.	Salários	Salários Indiretos	Total Salár	Benefícios								
					C básica	V transp	Conv méd	Seguros	G A Odont	Creche	Refeic	Total	Outr cust c/ pess.
													Total sal ben./outr
200													
201	11	2926,79	561,41	3488,20	367,05	79,37	126,92	12,62	53,06		92,64	731,64	4219,84
202	3	665,48	153,03	818,51	133,47	30,70	46,15	2,67	19,29			232,29	1050,80
203	38	12329,72		12329,72	1301,35	287,41	438,44	39,08	183,29	184,87	322,90	2757,34	15087,06
205	22	7740,78		7740,78	734,10	95,54	253,83	25,97	106,12	462,17	293,08	1970,81	9711,59
207	13	4238,73	339,17	4577,89	433,78	54,60	149,99	15,45	62,71	277,30	158,51	1152,34	5730,23
208	14	5387,01	365,32	5752,33	500,52	48,69	173,07	18,98	72,35		112,60	926,20	6678,53
211	22	9691,89		9691,89	734,10	65,19	253,83	29,59	106,12	92,43	200,46	1481,73	11173,62
214	15	4977,40		4977,40	533,89	46,12	173,07	18,42	72,35		59,93	903,77	5881,18
220	12	5273,63		5273,63	433,78	29,64	138,45	18,45	57,88	277,30	112,60	1068,11	6341,74
221	17	7160,53		7160,53	567,26	72,34	196,15	23,54	82,00	277,30	306,84	1525,41	8685,93
223	25	3042,27		3042,27	834,20	113,80	288,45	34,19	120,59	92,43	110,03	1593,69	4635,96
230													
231	35	10254,97		10254,97	1234,62	131,55	415,36	27,19	173,64		1014,08	2996,45	83,15
232	1	205,12		205,12	33,37	7,36	11,54	0,76	4,82		692,62	750,47	13334,56
233													955,59
234													
235					166,84	60,93					125,31	353,08	353,08
236	1	135,72		135,72	33,37	10,46	11,54	0,72	4,82		14,35	75,25	210,97
237											138,02	138,02	138,02
238													
239													
240	2	987,64		987,64	66,74	10,90	23,08	2,78	9,65			113,14	1100,78
244													
245													
246													
247													
248													
249											60,25	60,25	60,25
250	15	3772,54		3772,54	533,89	71,42	173,07	14,75	72,35	184,87	159,76	1210,10	4982,64
251	1	728,18		728,18	33,37		11,54	2,73	4,82		31,56	84,03	812,21
255	8	5753,49		5753,49	266,94	14,59	92,30	19,75	38,59	92,43	93,69	618,30	6371,78
261	4	1301,02	138,70	1439,72	133,47	14,35	46,15	5,27	19,29		129,50	348,04	1787,76
262	17	4440,17		4440,17	567,26	101,25	196,15	18,48	82,00	184,87	120,64	1270,63	5710,80
263	7	2053,61		2053,61	233,58	49,84	80,77	7,21	33,76		21,79	426,96	2480,57
264	2	1486,64	41,61	1528,25	66,74		23,08	5,61	9,65		35,87	140,93	1669,18
265	1	313,53	97,08	410,61	33,37	4,30	11,54	1,10	4,82		31,56	86,70	497,31
266	1	260,02		260,02	33,37	5,80	11,54	0,92	4,82		31,56	88,01	348,04
268	1	1441,33		1441,33			52,10	5,16	4,82		27,26	89,34	1530,67
270	1	457,37		457,37	33,37	1,82	11,54	1,67	4,82		31,56	84,78	542,15
271													
272	3	1165,34		1165,34	100,10	12,98	34,61	4,66	14,47			166,83	1332,17
273	41	8041,41	33,93	8075,34	1401,46	321,56	473,05	29,11	197,76	369,73	413,13	3205,80	383,21
274													11664,35
275	7	1433,39		1433,39	233,58	51,78	57,69	5,21	24,12		215,24	587,60	2020,99
277	1	1252,64		1252,64	33,37		11,54	4,82	4,82		31,56	86,12	1359,55
280	6	2064,66		2064,66	200,21	24,52	69,23	5,18	28,94		163,90	491,98	2556,64
281	7	1221,07		1221,07	233,58	73,13	80,76	5,15	33,76		68,86	495,24	1716,32
282	7	1826,03		1826,03	233,58	25,75	80,76	5,00	33,76	92,43	87,86	559,15	2385,18
283	2	787,08		787,08	66,74	10,05	23,08	2,66	9,65		63,12	175,29	962,37
284	1	329,50		329,50	33,37	11,52	11,54	1,15	4,82			62,41	391,91
285	3	1245,07		1245,07	116,79	11,96	34,61	4,82	14,47		16,07	198,73	1485,37
286	1	1723,44		1723,44	33,37		52,10	5,16	4,82		28,69	124,15	20,79
291	1				33,37	14,06					31,56	78,99	83,15
292	4	2237,09		2237,09	166,84	7,03	86,72	6,57	19,29		58,82	345,27	667,15
295	2	1497,68		1497,68	66,74		23,08	5,85	9,65		58,82	164,13	1661,81
296	9	4050,42		4050,42	300,31	6,47	103,84	14,24	43,41		214,11	682,38	4732,81
297													
299	2	2286,52		2286,52	33,37		11,54	1,55	4,82			51,28	20,79
301	1	277,81		277,81	33,37		11,54	1,17	4,82			50,90	328,71
302	1	613,49	3321,22	3934,71				1,55				1,55	3936,26
303	6	3801,47		3801,47	216,89	7,03	109,79	12,09	28,94		98,48	473,23	5298,30
304	21	5453,59		5453,59	700,73	100,94	242,30	20,13	101,29	277,30	355,56	1798,25	7366,88
309	3	2341,64		2341,64	100,10	16,66	63,64	7,24	9,65		39,95	237,25	2599,67
310	1	1779,02		1779,02									1779,02
402													
403													
405	1	1779,02		1779,02							1251,28	1251,28	3030,30
501	3	1276,22		1276,22	100,10	10,84	23,08	5,40	14,47		63,12	217,02	1493,24
503	1	2108,17		2108,17	33,37			5,69	4,82			43,88	2152,04
505													
510	2	3525,27		3525,27									3525,27
550													
TOTAL	426	151142,62	5051,47	156194,09	14515,08	2114,24	5014,15	507,48	2021,03	2865,44	7789,09	34826,52	2480,01
													193500,61

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO						MÊS/ANO:	Março/94
RE2 - RELATÓRIO DE CONSUMO DE MATERIAIS (ALMOXARIFADO)						DEVOLUÇ.:	11/04/94
Centro de Custo	Número requisições	Consumo de Materiais (US\$)				Utens. / Mat. div.	Total US\$
		Gen. alimentícios	Mat. Limpeza	Impressos	Mat. Expediente		
200							
201							
202	9		33,00	13,55	5,49	86,51	138,54
203	11		83,11	33,15	30,49	27,72	174,47
205	14		32,18	27,08	137,58	17,89	214,73
207	10		18,63	10,13	10,07	334,64	373,47
208	7		27,83	13,92	4,52	11,05	57,31
211	11		57,00	7,98	7,87	17,74	90,59
214	9		38,21	14,56	11,37	77,76	141,90
220	16		9,19	21,33	6,62	203,71	240,85
221	13		1,84	16,02	2,97	39,81	60,64
223	25		76,92	152,34	266,13	209,00	704,40
230							
231	17	14,25	65,89	201,06	726,70	51,93	1059,83
232	5			224,14	127,58	4,77	356,50
233	3				2,34	2,65	4,99
234	3				0,82		0,82
235	3		17,34			39,06	56,39
236							
237	3			1,27		35,78	37,05
238							
239	2		6,07	2,54			8,61
240	3		3,91	1,46	0,47		5,83
244							
245							
246							
247							
248							
249	3			17,85	325,47	0,37	343,68
250	12		54,90	0,90	14,30	250,49	320,58
251	1				2,24		2,24
255	7			1,04	63,52	5,30	69,86
261	9		3,11		47,94	1,77	52,82
262	11		6,22	3,68	226,04	69,29	305,23
263	6		5,55	0,90	30,66	34,96	72,07
264	4			0,08	40,98		41,06
265							
266	5				161,35	4,77	166,11
268							
270	1		1,28				1,28
271							
272	97	8105,43	305,32		16,22	1265,47	9692,44
273	11		1,66	50,67	174,15	10,47	236,94
274	6		2014,63		8,37		2023,00
275	3		1,84	2,32	34,55	3,03	41,73
277	7			3,40	31,14	26,13	60,67
280	1					1,13	1,13
281	1					1,16	1,16
282	2			3,22		3,66	6,89
283	1		3,67		2,76	16,28	22,71
284							
285	1				52,89		52,89
286							
291	5				303,49		303,49
292	4			0,00	60,98	1,13	62,11
295	1				1,61		1,61
296	5				489,64	3,42	493,06
297	1			0,17	0,65		0,82
299							
301							
302	1				0,24		0,24
303	6			4,43	65,32		69,75
304	11			48,76	188,16	8,33	245,25
309							
310							
402							
403							
405							
501	5			11,63	17,31	4,91	33,86
503							
505							
510	2				4,22	4,55	8,77
550							
TOTAL	394	8119,68	2869,27	889,58	3705,21	2876,63	18460,37

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO					MÊS/ANO:	Março/94
RE3 - RELATÓRIO DE CONSUMO DE MEDICAMENTOS (C. FARM. ABAST.)					DEVOLUÇÃO:	11/04/94
Centro de Custo	Número requisições	Consumo Medicamentos	Material Médico Cirúrgico	Material Laboratório Radiologia	Material Limpeza	Total US\$
200						
201						
202	2	3198,24	204,97		12,89	3416,10
203	6	9243,53	1053,81		76,34	10373,68
205	4	2506,85	377,72		23,46	2908,04
207	2	1950,08	365,86		18,62	2334,56
208	3	2165,29	592,29		19,69	2777,27
211	4	4645,60	1556,24		88,59	6290,42
214	7	819,75	893,27		21,74	1734,77
220		2251,26	2440,13		124,65	4816,03
221		8156,97	4179,40		124,90	12461,27
223	242	3701,03	4401,38		211,33	8313,75
230						
231	26	19,58	288,04	4294,82	219,83	4822,27
232	88	35,30	99,19			134,50
233	9	395,21	44,49			439,69
234	2				6,26	6,26
235	7	8,94	821,46	209,11	3,51	1043,01
236						
237	9	109,38	95,95			205,33
238	3	3,09				3,09
239						
240	13	137,52	143,14		6,18	286,84
244						
245						
246						
247						
248						
249	16	808,00	180,47		3,63	992,10
250	53	91,90	3044,93	424,13	1400,16	4961,12
251						
255	2	0,41	52,08			52,49
261			0,95			0,95
262	4	10,50	1,29		22,72	34,50
263						
264	4	0,02	9,91		3,24	13,17
265						
266			2,90			2,90
268						
270	12				3260,51	3260,51
271						
272	18	56,60	31,95		822,65	911,20
273	11		84,27		3,24	87,51
274	6				125,95	125,95
275						
277						
280						
281	1		0,95			0,95
282			0,95		3,24	4,19
283	2		1,90		3,24	5,14
284						
285						
286						
291						
292						
295						
296						
297						
299						
301						
302						
303						
304						
309						
310						
402						
403						
405						
501						
503						
505						
510						
550						
TOTAL	556	40315,05	20969,89	4928,05	6606,55	72819,55

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO	
RE3A - RELATÓRIO DE CONSUMO DE MEDICAMENTOS	
(FARMÁCIA DOSE UNITÁRIA)	
MÊS / ANO:	Março / 94
DEVOLUÇÃO:	11/04/94
Centro de Custo	Número requisições
200	
201	
202	620
203	2304
205	1394
207	558
208	687
211	564
214	447
220	
221	
223	
230	
231	
232	
233	
234	
235	
236	
237	
238	
239	
240	
244	
245	
246	
247	
248	
249	
TOTAL	6574

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO	
RE3B - RELATÓRIO DE CONSUMO DE MEDICAMENTOS	
(FARMÁCIA CENTRO CIRÚRGICO)	
MÊS/ANO:	Março / 94
DEVOLUÇÃO:	11/04/94
Centro de Custo	Número requisições
200	
201	
202	
203	
205	
207	
208	
211	
214	
220	302
221	532
223	
230	
231	
232	
233	
234	
235	
236	
237	
238	
239	
240	
244	
245	
246	
247	
248	
249	
TOTAL	834

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO											MÊS/ANO:		Março/94	
RE4 - RELATÓRIO DE CUSTOS GERAIS / INDIRETOS (CONTABILIDADE)											DEVOLUÇÃO:		11/04/94	
											Valores em US\$			
Centro de Custo	Serv méd aut/coop	Serviços terceiros	Deprec	Aluguel	Manut Conserv	Tel/Energ Água	Telefone	Anúncios Ass/Pub	Outros Cust/Desp	Energia Elétrica	Água	Seguros	Impostos Taxas	
	1 / 3	2	4	5	6	7	7	8	9	10	11	12	13	
200							*			*	*		*	
201		29,63			31,26		*			*	*		*	
202	169,05	58,94	68,88		84,41		*			*	*		*	
203	1785,54	29,31	62,65		124,67		*			*	*		*	
205	2673,93	75,56	8,42		125,79		*			*	*		*	
207	875,63	37,45	78,01		61,82		*			*	*		*	
208	7774,80	21,50	75,44	21,28			*		37,36	*	*		*	
211	8160,63	248,94	93,91	818,93	366,65		*		67,87	*	*	5,20	*	
214	489,91	130,65	2,77	1053,69	115,22		*		67,87	*	*		*	
220	396,03	650,30	1,29	132,26	198,68		*			*	*		*	
221	6510,46	905,74	149,81	2024,17	5403,10	20,30	*		26,30	*	*	7,94	*	
223	34048,99	100,15	78,60		120,46		*		75,90	*	*		*	
230	11068,39						*			*	*		*	
231		4868,54		4048,78	382,59	92,11	*		54,03	*	*		*	
232		80,72	79,59	1453,50	52,64		*		299,61	*	*	6,09	*	
233		7698,59	16,20				*			*	*		*	
234		6043,89	10,10				*			*	*		*	
235		5075,19	16,95	445,27	456,47		*		39,95	*	*	191,92	*	
236		2113,77					*			*	*		*	
237			1,26				*			*	*		*	
238							*			*	*		*	
239			19,78		45,20		*			*	*		*	
240	1168,75						*		59,92	*	*	9,50	*	
244				2040,39			*			*	*		*	
245							*			*	*		*	
246							*			*	*		*	
247							*			*	*		*	
248							*			*	*		*	
249							*			*	*		*	
250		211,38	60,74	84,86	837,77		*		26,30	*	*		*	
251							*			*	*		*	
255			7,80	21,28			*		6134,23	*	*		*	
261			41,68		194,37		*	0,30	68,70	*	*		*	
262			19,48	599,63			*			*	*		*	
263		10,89					*			*	*		*	
264			0,50				*			*	*		*	
265			7,06				*			*	*		*	
266			7,57				*			*	*		*	
268			7,73				*			*	*		*	
270		10728,96	32,54	445,16	49,13		*			*	*		*	
271			18,49				*			*	*		*	
272		26045,84	58,33		814,33		*			*	*		*	
273			25,64		78,80		*			*	*		*	
274		15579,23	8,08				*			*	*		*	
275			16,78	422,45	28,64	21,24	*		8,94	*	*		*	
277			7,73				*		8,97	*	*		*	
280			10,83		268,06		*		4,10	*	*	30,63	*	
281		3879,65	11,66		23,43		*		3,45	*	*		*	
282			6,41		137,58		*			*	*		*	
283		4578,30	25,07	21,28	970,24		*		3,38	*	*		*	
284			47,70		14,37	1462,98	*			*	*		*	
285			2,98				*	4,71	127,52	*	*		*	
286			7,73				*		2,86	*	*		*	
291				799,51			*			*	*		*	
292			7,38		124,97		*	0,66	92,51	*	*		*	
295							*		27,99	*	*		*	
296		7526,05	21,55	2654,36	856,66		*	0,61	40,10	*	*	15,84	*	
297			10,72				*	10,44	24,31	*	*		*	
299		2407,13	1,47			337,03	*		549,04	*	*		*	
301			0,38				*			*	*		*	
302		574,17	1,84				*	18,22	3,91	*	*		*	
303			10,87		26,04		*		52,49	*	*		*	
304			14,87		126,31		*	0,30	23,58	*	*		*	
309			7,73				*		42,61	*	*		*	
310			1,47				*		10,78	*	*		*	
402	870,47						*			*	*		*	
403	3590,53			21,28			*			*	*		*	
405			6,45	42,56			*		15,43	*	*		*	
501		157,50					*		13,97	*	*		*	
503							*		3,19	*	*		*	
505		4912,22					*		1,69	*	*		*	
510		14061,76	12,63	297,87		143,53	*	1053,34	1035,03	*	*		*	
550							*		64783,77	*	*		*	
TOT DIR	79583,12	118841,94	1293,53	17448,53	12119,67	2077,19	*	1088,58	73837,68	*	*	267,11	*	
TOT IND	*	*	22314,82	*	1884,22	*	2681,03	*	806,99	6325,07	4683,03	2470,38	1492,42	

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO											MÊS/ANO:		Março/94	
RE4A - RELATÓRIO DE CONSUMO DIRETO (CONTABILIDADE)											DEVOLUÇÃO:		11/04/94	
											Valores em US\$			
Centro de Custo	Gases	Combust Lubrific	Drogas Medicam	Mat méd Cirúrgico	Mat Labor Radiolog	Gêneros Aliment	Material Limpeza	Impressos	Material Expedien	Material Manut	Uniformes Rouparia	Utensílios Mat div	Total	
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	24	25	23		
200														
201				9,96	8,71							4,01	83,58	
202			31,76	9,96	16,14							36,42	475,57	
203			196,29	9,96	16,82							282,48	2507,72	
205			18,76	9,96	16,82				16,05			309,82	3255,10	
207			10,91	9,96	16,82							56,77	1147,37	
208			2,06	9,96	16,82							14,49	7973,71	
211			45,15	9,96	16,82							92,18	9926,23	
214			790,51	117,85	16,82							82,70	2867,97	
220				213,05	16,82							51,53	1659,96	
221				1954,96	16,82							598,47	17618,05	
223				73,56	16,23				9,13			46,97	34569,99	
230													11068,39	
231				1163,98	10761,58				13,42		140,60		21525,62	
232												50,02	2022,16	
233												683,81	8398,60	
234													6053,99	
235					58,70							14,49	6298,94	
236													2113,77	
237												1,26		
238												10,48	10,48	
239													64,98	
240				33,74									1271,91	
244	11246,32												13286,71	
245														
246														
247														
248														
249														
250				596,33								720,47	2537,84	
251														
255	15,62								1,73			226,72	6407,39	
261									40,32		29,73	2,93	378,02	
262			3,78						264,85		29,73		917,47	
263												180,83	191,73	
264				165,99	171,76						29,73		367,98	
265													7,06	
266													7,57	
268													7,73	
270												435,67	11691,46	
271													18,49	
272	225,01					9556,63						116,18	36816,32	
273				59,24								42,68	206,35	
274												60,62	15647,92	
275													498,05	
277									2,15			18,85		
280		1652,39										143,21	2109,21	
281													3918,20	
282													143,99	
283										20,70		39,06	5658,04	
284													1525,05	
285									30,31				165,53	
286												33,85	44,44	
291													799,51	
292		4,17							72,17				301,85	
295									2,08			16,33	46,40	
296		4,17											11119,33	
297													45,47	
299		95,82										2,60	3393,10	
301									0,58				0,97	
302													598,13	
303		13,40											102,80	
304									36,65				201,71	
309													50,34	
310									9,17				21,41	
402													870,47	
403									4,58				3616,39	
405													64,44	
501		5,37							1460,16				1636,99	
503													3,19	
505													4913,91	
510		90,74							10,12				16705,03	
550													64783,77	
TOTAL	11486,95	1866,05	1099,21	4448,41	11167,64	9556,63			1973,48	20,70	229,78	4355,79	352761,98	

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO			
RE5 - RELATÓRIO DE ESTATÍSTICA DA MANUTENÇÃO (MANUT.)			
MÊS / ANO: Março / 94		DEVOLUÇÃO: 11/04/94	
Centro de Custo	Horas Manutenção	Centro de Custo	Horas Manutenção
200		266	
201	16	268	
202	25	270	44
203	75	271	4
205	59	272	59
207	33	273	14
208	18	274	1
211	34	275	2
214	9	277	
220	4	280	12
221	130	281	10
223	78	282	9
230		283	6
231	22	284	74
232	19	285	2
233	5	286	
234		291	
235	2	292	2
236	3	295	
237	3	296	1
238		297	
239		299	
240		301	
244		302	
245		303	20
246		304	8
247		309	
248		310	
249		402	
250	17	403	
251		405	
255		501	6
261	27	503	1
262	4	505	
263	15	510	1
264	4	550	
265	16	TOTAL	894

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO			
RE6 - RELATÓRIO DE CONSUMO DE XEROX (XEROX)			
MÊS / ANO: Março/94		DEVOLUÇÃO: 11/04/94	
Centro de Custo	Número de Xerox Solicitada	Centro de Custo	Número de Xerox Solicitada
200		266	1
201		268	
202	502	270	305
203	3	271	
205	435	272	500
207	25	273	401
208	32	274	
211		275	1054
214	101	277	2976
220	2105	280	
221	804	281	
223	713	282	
230		283	100
231	321	284	
232	322	285	270
233	57	286	
234	100	291	2
235	21	292	309
236		295	
237	576	296	41
238	50	297	1025
239	109	299	60
240	37	301	42
244		302	
245		303	995
246		304	1170
247		309	
248	70	310	
249	502	402	
250		403	
251		405	
255	2002	501	800
261	21	503	
262	14285	505	
263	23	510	10
264	1	550	
265	94	TOTAL	33372

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO			
RE7 - RELATÓRIO DE VOLUME ESTERILIZADO (CENT. DE MATER.)			
MÊS / ANO: Março/94		DEVOLUÇÃO: 11/04/94	
Centro de Custo	Vol. de Mat. Esteriliz. (Unidades)	Centro de Custo	Vol. de Mat. Esteriliz. (Unidades)
200		266	
201	84	268	
202	126	270	
203	667	271	
205	200	272	100
207	126	273	21
208	255	274	
211	382	275	
214	232	277	
220	28649	280	
221	49176	281	
223	384	282	
230		283	
231		284	
232	20	285	
233	4222	286	
234		291	
235		292	
236		295	
237	8	296	
238		297	
239		299	
240	4	301	
244		302	
245		303	
246		304	
247		309	
248		310	
249	212	402	
250		403	
251		405	
255		501	
261		503	
262	9	505	
263	208	510	
264		550	
265		TOTAL	84964

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO			
RE8 - RELATÓRIO DE SOLICITAÇÕES DE COMPRAS (COMPRAS)			
MÊS / ANO: Março/94		DEVOLUÇÃO: 11/04/94	
Centro de Custo	Núm. de Solicitações	Centro de Custo	Núm. de Solicitações
200		266	
201		268	
202		270	1
203	1	271	
205	8	272	19
207	1	273	1
208		274	3
211	1	275	
214	7	277	4
220		280	
221	4	281	
223	29	282	
230		283	114
231	70	284	
232		285	
233		286	
234		291	
235		292	5
236		295	4
237		296	4
238		297	
239		299	2
240		301	
244		302	
245		303	
246		304	2
247		309	1
248	11	310	
249	352	402	
250	20	403	
251		405	
255	2	501	
261	614	503	12
262	30	505	
263	5	510	
264	25	550	
265	240	TOTAL	1592

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO			
RE9 - RELATÓRIO DE ESTATÍSTICA DE KM RODADOS (TRANSP.)			
MÊS / ANO: Março/94		DEVOLUÇÃO: 11/04/94	
Centro de Custo	Km Rodados	Centro de Custo	Km Rodados
200		266	
201		268	
202		270	
203		271	
205		272	
207		273	
208		274	
211		275	46
214		277	
220		280	308
221		281	
223	400	282	11
230		283	39
231		284	
232		285	3489
233		286	44
234	28	291	
235	115	292	338
236		295	
237		296	9
238		297	
239		299	62
240		301	
244		302	
245		303	46
246		304	321
247		309	822
248		310	3
249	695	402	
250		403	
251		405	
255	80	501	506
261	398	503	
262		505	37
263		510	223
264		550	
265		TOTAL	1716

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO			
RE10 - RELATÓRIO DE ESTATÍSTICA DA LAVANDERIA (LAVAND.)			
MÊS / ANO: Março/94		DEVOLUÇÃO: 11/04/94	
Centro de Custo	Kg de Roupa	Centro de Custo	Kg de Roupa
200		266	
201	4768	268	
202	4689	270	
203	3932	271	
205	10328	272	440
207	3423	273	54
208	4352	274	
211	5393	275	
214	5229	277	
220	5499	280	
221	12797	281	
223	4089	282	
230		283	
231	10	284	
232		285	
233	51	286	
234		291	
235	103	292	
236		295	
237	13	296	
238		297	
239		299	
240	30	301	
244		302	
245		303	
246		304	
247		309	
248		310	
249		402	
250		403	
251		405	
255		501	
261	6	503	
262	6	505	
263	6	510	
264	6	550	
265		TOTAL	65224

HOSPITAL PAULO SACRAMENTO							MÊS/ANO:	Março/94	
RE12 - ESTATÍSTICA DE PRODUÇÃO (S.A.M.E.)							DEVOLUÇÃO:	11/04/94	
Centro de Custo	Número Consultas	Número Exames	Número Pac / Dia	Horas de Cirurgia			Unid Equiv Cirurgias	Número Internações	Número Prontuários
				Pequena	Média	Grande			
200			140						
201			242					103	103
202			375					375	375
203			1044					345	345
205			755					302	302
207			209					73	73
208			292					144	144
211			140						
214			136					41	41
220								25	25
221					120	104	760		
223	8115			227	185	61	902		
230		15524							
231		2413							
232		4672							
233		52							
234		281							
235		258							
236		142							
237		195							
238		4							
239		903							
240		53							
244									
245									
246									
247									
248									
249									
TOTAL	8115	24497	3333	227	305	165	1662	1408	1408