



Gestão Estratégica Custos

Thiago Camargo - ANAHP

Cenário e Perspectivas

Resumo

CENÁRIOS

- Resultados das operadoras de Saúde e Hospitais;
- Tendências de custos;
- Indicadores atuais;
- Gestão estratégica de custos é sobrevivência.

Cenário e Perspectivas

Palestrante – Thiago Camargo



Thiago Camargo

Administrador Hospitalar – Centro Universitário São Camilo

Pós-Graduação em Health Economics – E.N.S.P / Lisboa

Pós-Graduação em Gestão de Projetos – FGV / RJ

MBA Executivo em Finanças e Controladoria – Fipecafi / SP

Especialização em Economy of Health e Payment Models – EUA (U. Houston) /Netherlands (U. Leiden)

Head Novos Projetos – Associação Hospitais Privados – ANAHP

Gerente Técnico Gestão de Custos e Precificação de Serviços de Saúde (Planisa)

Professor Universitário – MBA Executivo em Saúde (Contabilidade, Custos e Finanças)

Produtos/Novos Negócios/Custos – Hospital Albert Einstein, AC Camargo, Grupo DASA e Hospital Sta Catarina

Cenários da Saúde

Cenário e Perspectivas

Resultado das operadoras

Resultados das operadoras de saúde

Indicador	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vidas**	50,53	49,28	47,63	47,09	47,09	47,01	47,56	48,93	50,42	50,88	50,94
Operadoras	828	789	764	728	716	697	685	685	699	692	673
Sinistralidade (%)	83,10%	83,00%	83,70%	82,90%	83,20%	84,50%	77,70%	87,10%	89,20%	86,80%	82,30%
Resultado Op. (R\$)	-0,5	-0,4	-0,9	1,6	4	5,5	14,3	-1,6	-9,9	-9,2	0,8
Resultado Op. (%)	-0,37%	-0,29%	-0,58%	0,89%	2,11%	2,63%	6,56%	-0,69%	-4,29%	-3,38%	1,07%

DRE Líquido* (R\$)	2,97	3,58	5,84	6,7	8,79	11,78	17,5	2,9	-0,51	1,93	3,08
Resultado Op. (%)	2,38%	2,53%	3,63%	3,76%	4,58%	5,67%	8,05%	1,21%	-0,22%	0,71%	4,20%

*Valor em Bilhões
**Valor em Milhões
2024 – 1º Trimestre

↕
Início
Lockdown

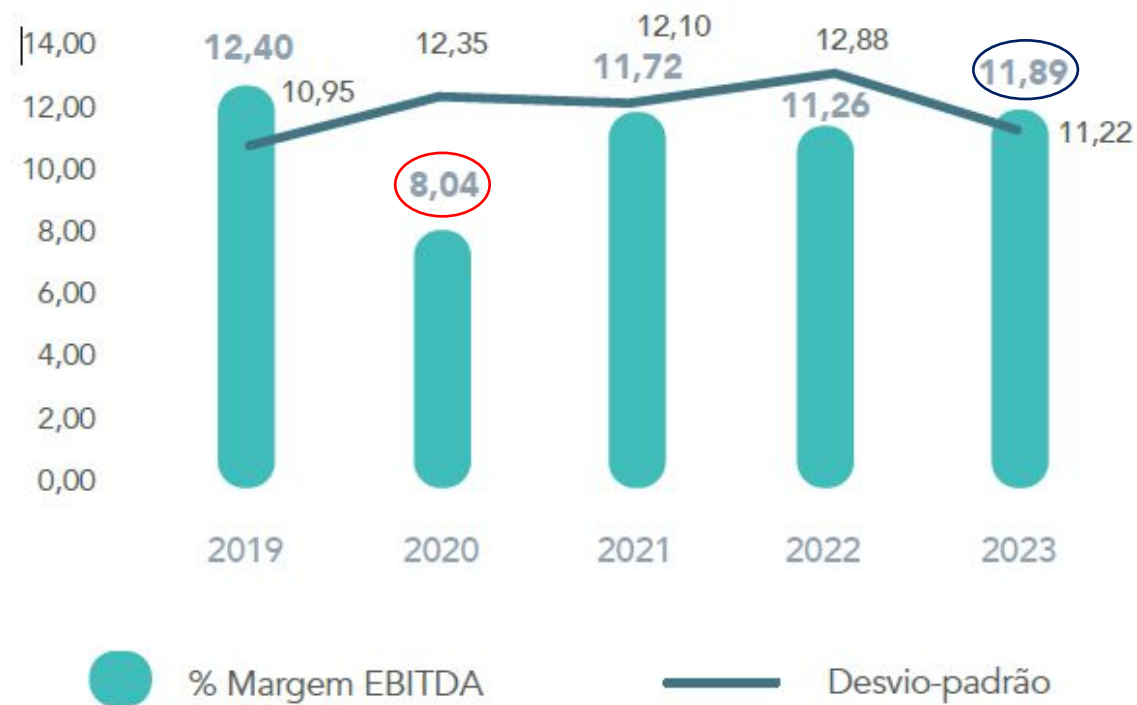
↕
Fim
Lockdown

Fonte: 2º Balanço Anahp – Junho 2024

Cenário e Perspectivas

Resultado dos hospitais

MARGEM EBITDA (%) – MÉDIA DOS HOSPITAIS ANAHP – 2019 A 2023

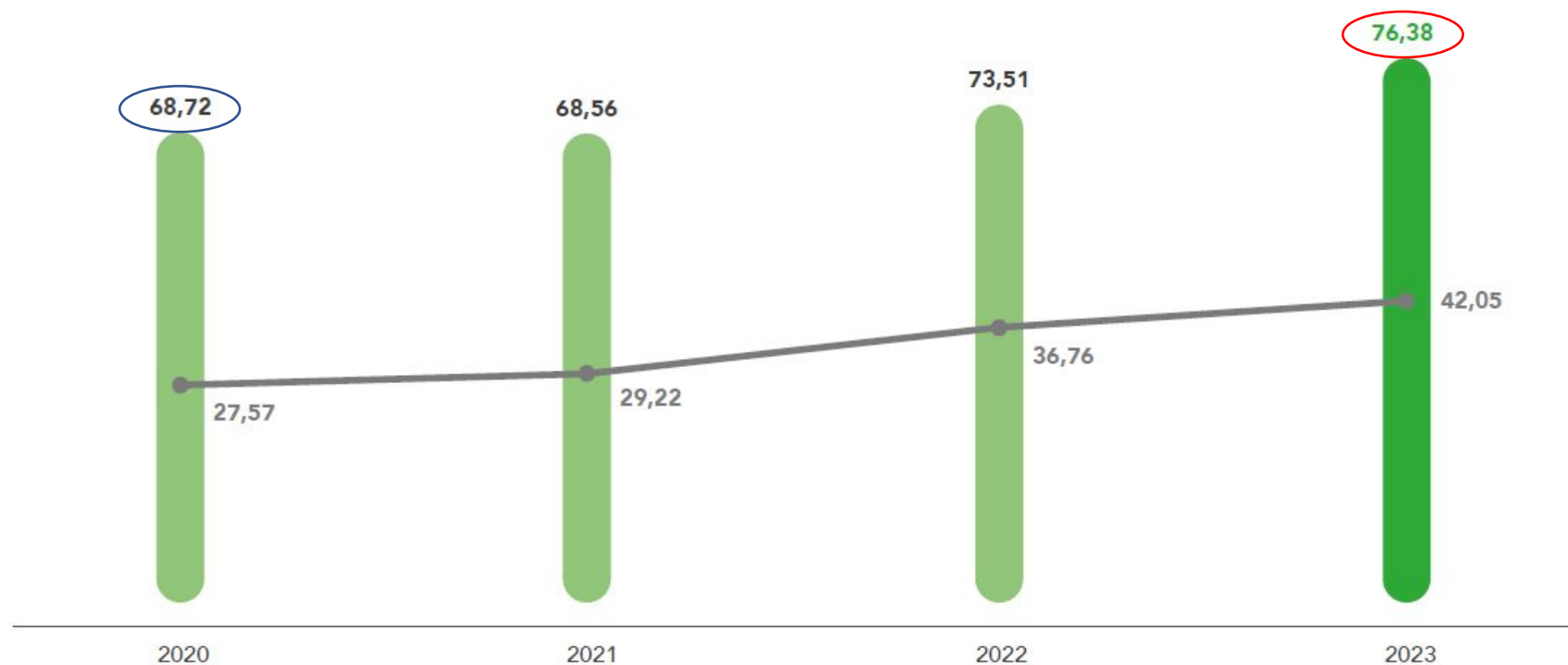


Fonte: Sistema de Indicadores Hospitalares Anahp.

Cenário e Perspectivas

Fluxo de Caixa - Hospitais

GRÁFICO 6 | Prazo médio de recebimento contábil (dias) – média dos hospitais Anahp



—●— Desvio-padrão

Fonte: Sistema de Indicadores Hospitalares Anahp.

Cenário e Perspectivas

Fluxo de Caixa - Hospitais

Pago quando puder

No **Mater Dei**, conhecida pelos hospitais de qualidade na região metropolitana de Belo Horizonte e que se expandiu para o país por meio de uma forte consolidação ente 2021 e 2022, o prazo médio de recebimento passou de 107 dias no quarto trimestre de 2022 para 133 dias no mesmo período de 2023.

A situação mais dramática é a da **Dasa**, dona de laboratórios como Alta e Delboni Auriemo e de uma rede de 15 hospitais em todo país. O prazo médio de recebimento saiu de 91 dias para 120 dias ao fim de 2023, com uma queima de caixa de R\$ 1,2 bilhão contra R\$ 788 milhões um ano antes.

Com o maior prazo do contas a receber na amostra analisada, a **Kora Saúde**, dona de 17 hospitais e com forte atuação no Centro-Oeste, também viu seu indicador disparar, saindo de 131 dias para 159 dias no quarto trimestre de 2023. A queima de caixa com o giro também dobrou, saindo de R\$ 253 milhões no quarto trimestre de 2022 para R\$ 548 milhões.

Mater dei – 113 Dias

DASA - 120 Dias

Kora Saúde – 159 Dias

Cenário e Perspectivas

Fluxo de Caixa - Hospitais

FOLHA DE S.PAULO



Hospitais privados freiam expansão e contratações por falta de recursos

Entre as razões, estão atrasos de pagamentos por parte dos planos de saúde; operadoras negam que tenham contribuído para o cenário

Tendências de custos

Cenário e Perspectivas

Tendências



Órgãos do Governo

Acesso à Informação

Legislação

Acessibilidade



Entrar com o gov.br

☰ Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania

O que você procura?



> Assuntos

> Todas as notícias

> 2023

> Outubro

> Crescimento da população idosa traz desafios para a garantia de direitos



CORREIO BRAZILIENSE Acervo



ECONOMIA

População de idosos vai triplicar até 2050 no Brasil, revela pesquisa

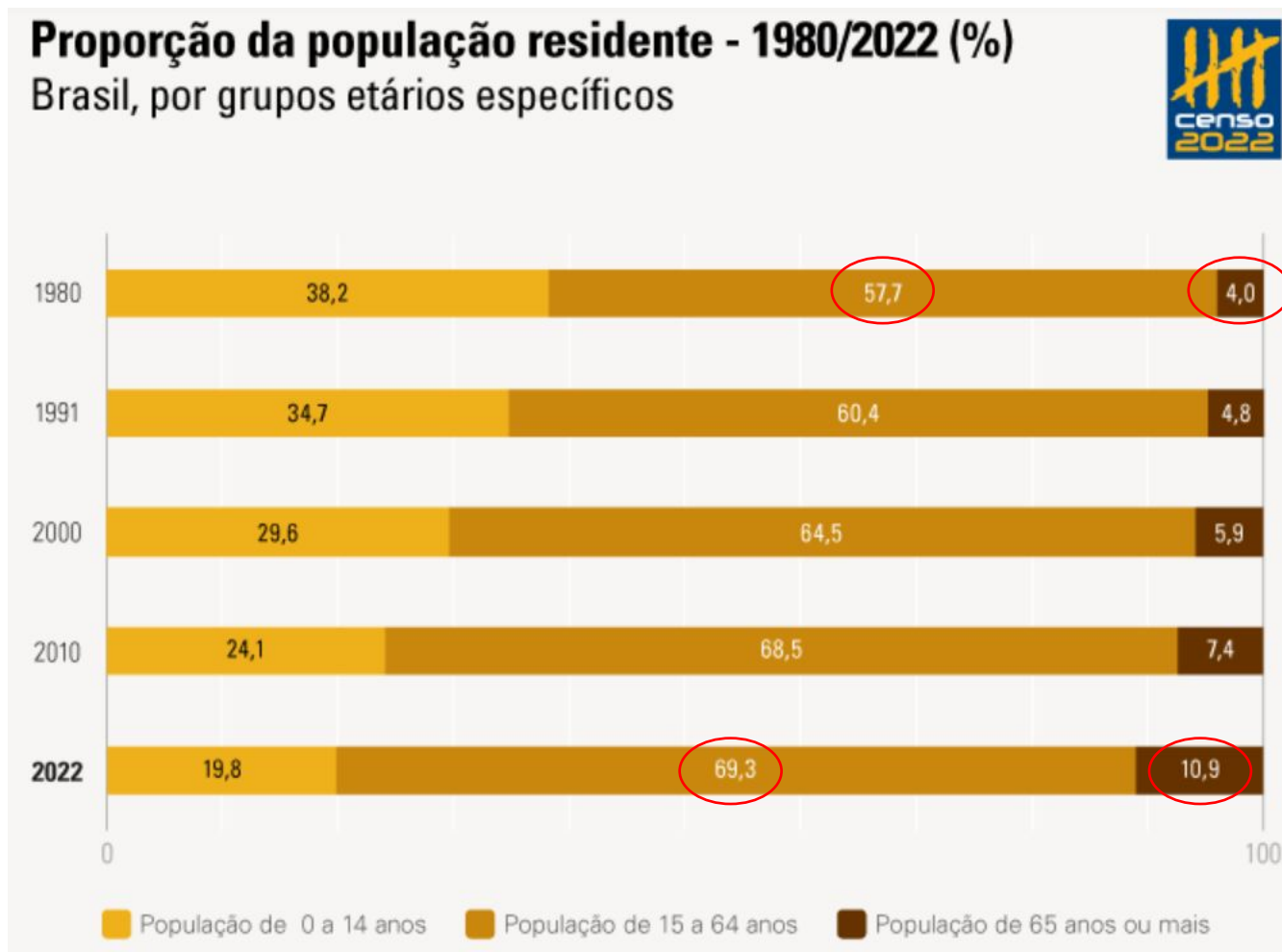
População com 60 anos ou mais chegará a 66,5 milhões - 29,3% do total - até a metade do século, segundo estudo do IBGE. Mudança demográfica exigirá alterações profundas nas políticas públicas de saúde e previdência, entre outras



nahp

Cenário e Perspectivas

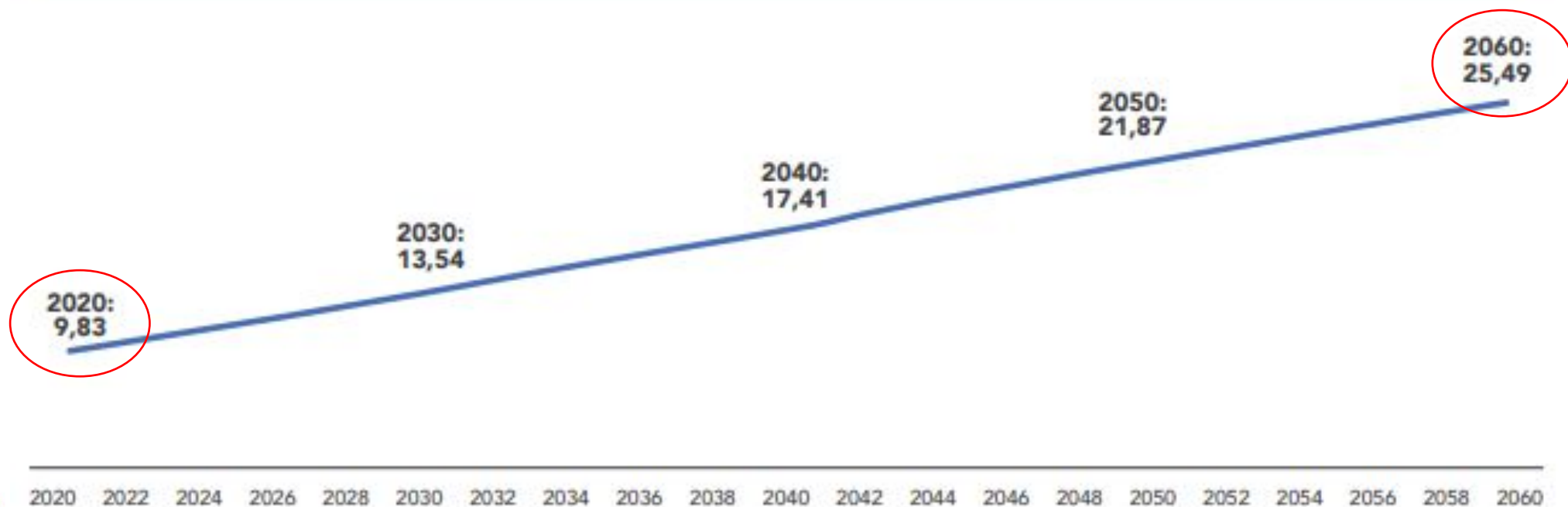
Tendências



Cenário e Perspectivas

Tendências

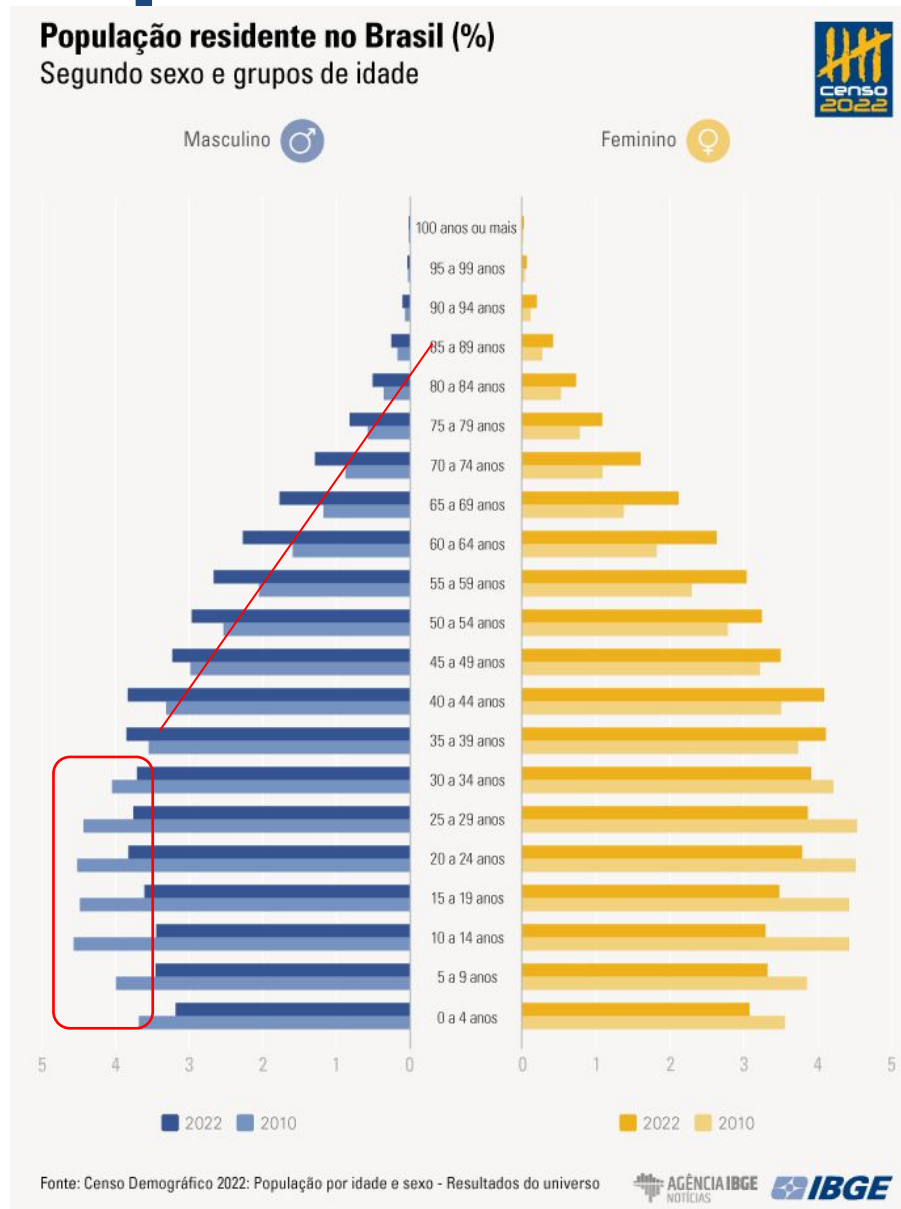
GRÁFICO 9 | Pessoas com 65 anos ou mais no Brasil (% na população) | 2020-2060



Fonte: IBGE (consulta em 04/03/2022).

Cenário e Perspectivas

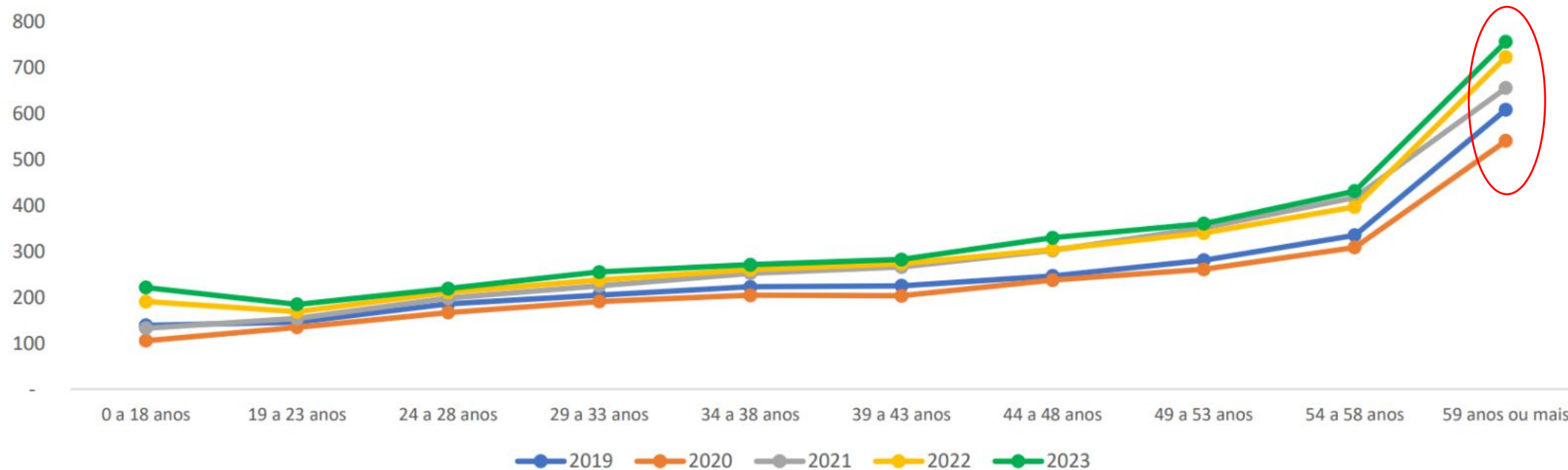
Tendências



Cenário e Perspectivas

Custos por faixa etária

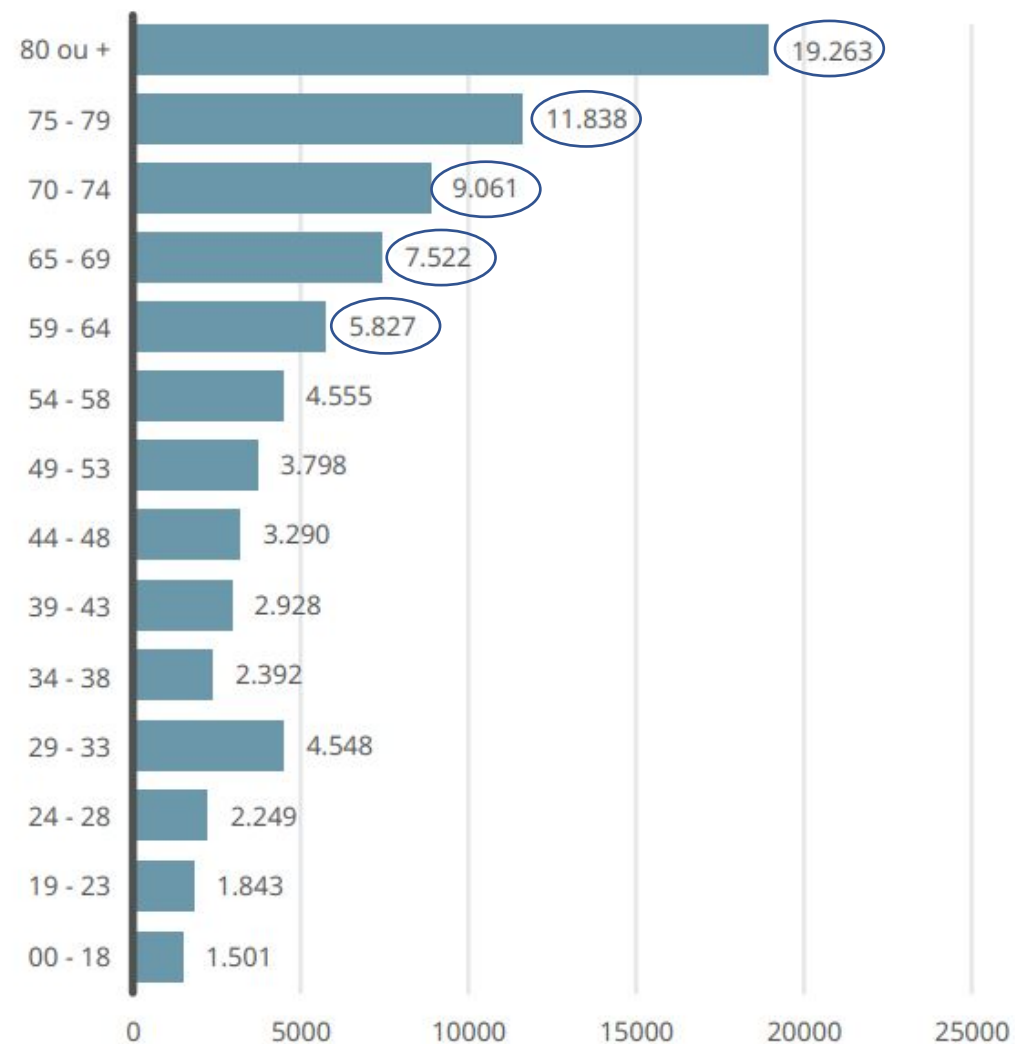
Evolução do custo médio mensal por faixa etária e ano



Fonte: Funcional Healthtech (Site)

Cenário e Perspectivas

Custos por faixa etária



Fonte: Amostra de planos individuais.

Tendências de custos

Cenário e Perspectivas

Tendências – Inflação x VCMH

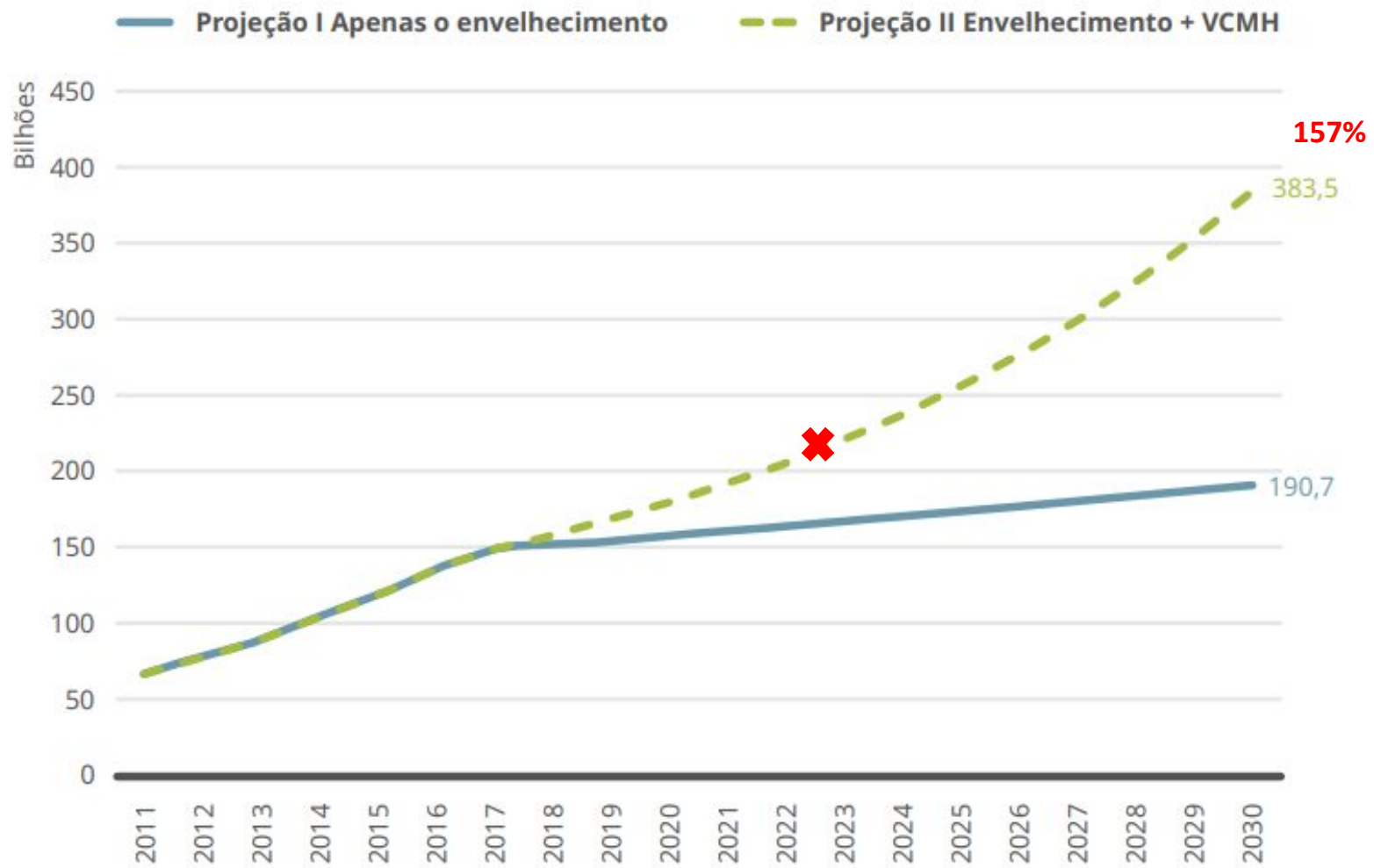
IPCA X VCMH 

GRÁFICO 2 | EVOLUÇÃO DO CUSTO ASSISTENCIAL – 2014 A 2023



Cenário e Perspectivas

Tendências - Envelhecimento



2023
R\$ 234 Bilhões

Fonte: Elaboração IESS.

Cenário e Perspectivas

Tendências - Envelhecimento

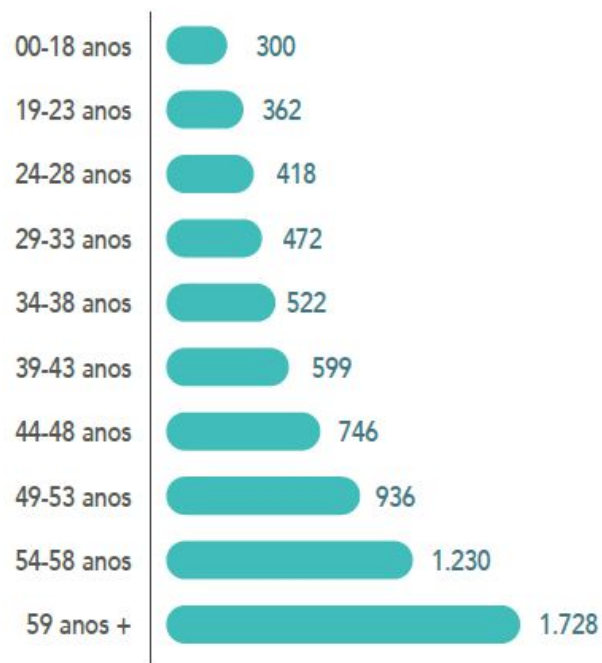
FAIXA ETÁRIA	VARIAÇÃO DO NÚMERO DE BENEFICIÁRIOS	VARIAÇÃO DOS GASTOS ASSISTENCIAIS	PROJEÇÃO DAS DESPESAS ASSISTENCIAIS PARA 2030 (BILHÕES DE R\$)
0 A 18	-15,0%	31,8%	R\$ 15,7
19 A 58	7,0%	207,7%	R\$ 154,0
59 A 69	44,2%	168,8%	R\$ 58,0
70 A 79	77,3%	294,3%	R\$ 68,1
80 OU MAIS	80,5%	343,5%	R\$ 87,7
TOTAL	9,2%	157,3%	R\$ 383,5

Cenário e Perspectivas

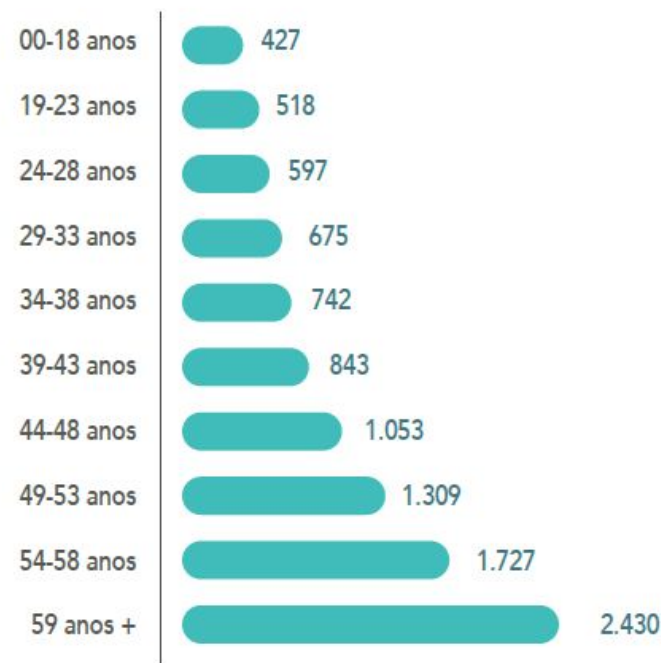
Tendências

VALOR COMERCIAL MÉDIO POR FAIXA ETÁRIA – COM E SEM COPARTICIPAÇÃO 2023

COM COPARTICIPAÇÃO



SEM COPARTICIPAÇÃO

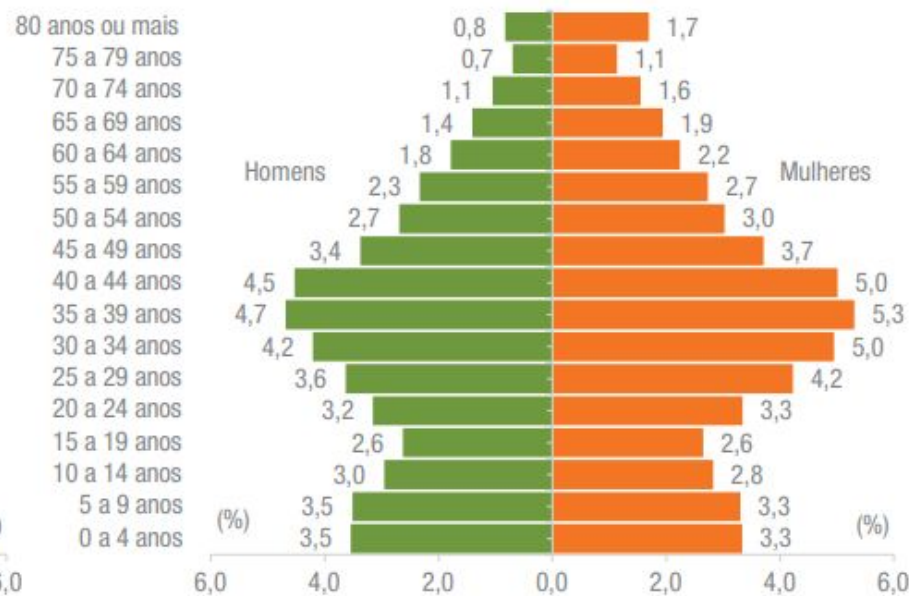
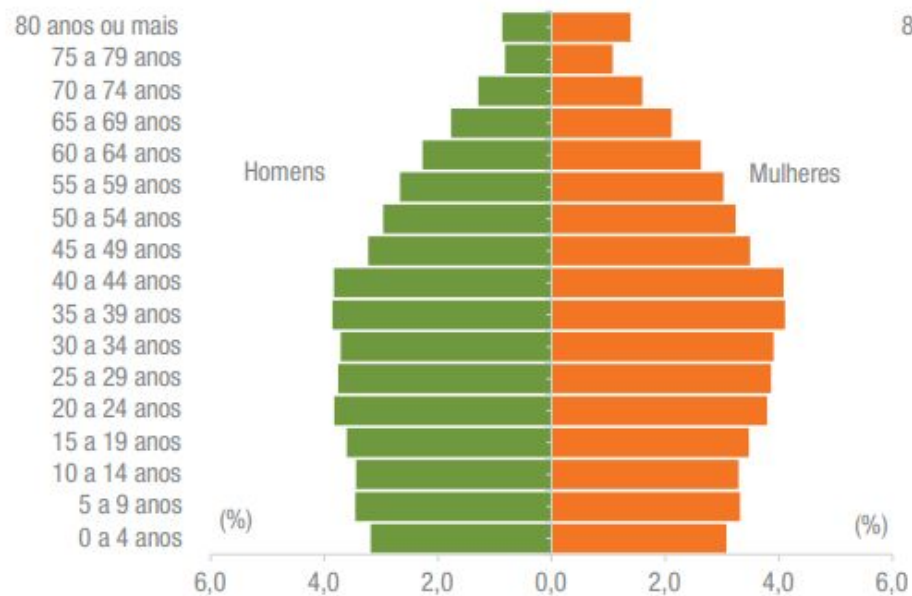


Fonte: Painel de Precificação de Planos de Saúde – Edição de dezembro de 2023.

Cenário e Perspectivas

Tendências

■ **Gráfico 4 – Pirâmide etária da população e dos beneficiários de planos de assistência médica**
Brasil – setembro/2022_



Fonte: SIB/ANS/MS – 10/2023 e Censo Demográfico/IBGE – 2022

Indicadores atuais

Cenário e Perspectivas

Indicadores atuais



Cenário e Perspectivas

Prevenção



Ano	Total receitas (R\$ bilhões)	Programas (bilhões) ¹	%
2021	263,4	0,8	0,29%
2022	264,5	0,8	0,31%
2023	311,4	0,9	0,28%

Fonte: Portal de dados abertos ANS depurados pela ferramenta de BI da Arquitetos da Saúde.

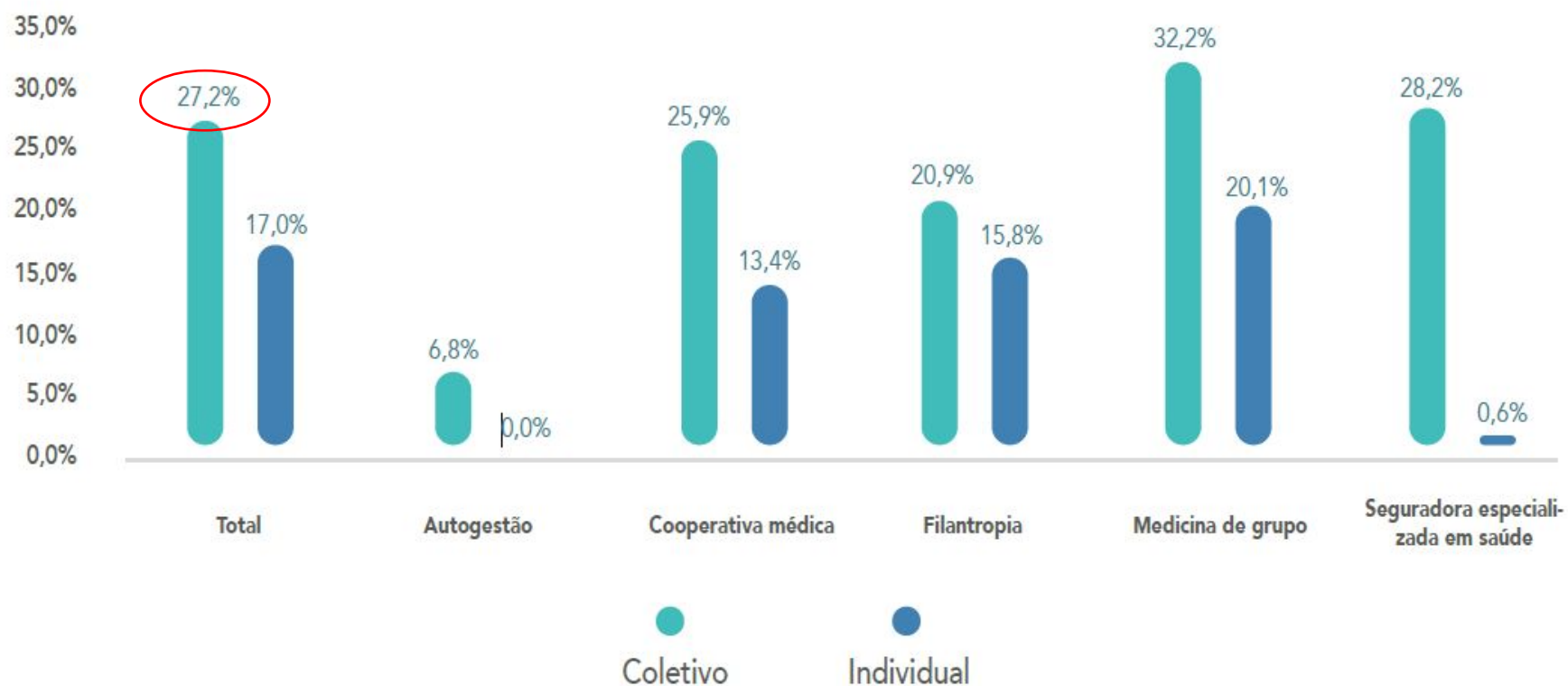
Nota: ¹Valores conforme plano de contas das operadoras, referente à conta contábil 4415 - Programas Regulatórios de Atenção à Saúde.



Cenário e Perspectivas

Prevenção

GRÁFICO 5 | TAXA DE ROTATIVIDADE DOS BENEFICIÁRIOS DE PLANOS DE ASSISTÊNCIA MÉDICA – 2023



Fonte: Caderno de Informação de Saúde Suplementar – dezembro/2023.

Influência da remuneração

Cenário e Perspectivas

Tendências – Modelo Remuneração

Hospitais premiam médicos que pedem mais procedimentos

Exames e internações rendem privilégios; para especialistas, prática pode pôr pacientes em risco e elevar o custo da saúde

Hospitais privados do país adotam programas de benefícios que, entre outros critérios, premiam médicos pelo volume de exames, cirurgias e internações que realizam, informa **Cláudia Collucci**.

O número de procedimentos é proporcional ao de pontos em avaliação. Quem soma mais ganha reputação dentro do hospital e privilégios.

Há presentes, descontos em exames para o médico e seus familiares e prioridade no uso do centro cirúrgico.

A **Folha** conversou, sob condição de anonimato, com 12 profissionais da área de quatro Estados. “Tem médico que segura paciente internado sem necessidade só para gerar mais diária hospitalar”, relata um deles em SP.

Hospitais são remunerados pela quantidade de serviços que prestam, não pela qualidade da assistência.

A prática, questionada por especialistas em ética e gestão, pode resultar em procedimentos desnecessários e expor pacientes a riscos. Há ainda o aumento do custo da saúde —a conta vai para os planos e os usuários. **Saúde B8**

Cenário e Perspectivas

Tendências – Modelo Remuneração

DISTRIBUIÇÃO DA DESPESA TOTAL SEGUNDO TIPO DE DESPESA (%) Média dos hospitais Anahp

Tipos de despesa	2021
Custo de pessoal	35,11
Contratos técnicos e operacionais	14,54
Medicamentos	12,88
Outras despesas	8,31
Materiais	6,44
OPME	6,18
Contratos de apoio e logística	3,42
Outros insumos	3,34
Depreciação	3,15
Despesas financeiras	2,80
Manutenção e assistência técnica	1,83
Utilidades	1,70
Gases medicinais	0,30

Fonte: SINHA/Anahp.

26%

DISTRIBUIÇÃO DA RECEITA BRUTA POR NATUREZA (%) Média dos hospitais Anahp

Tipos de receita	2021
Medicamentos	25,02
Diárias e taxas	22,57
Outras receitas operacionais	21,69
Materiais	15,84
OPME	6,62
Outras receitas de serviço	6,11
Gases medicinais	1,75
Doações	0,39

47%

Fonte: SINHA/Anahp.

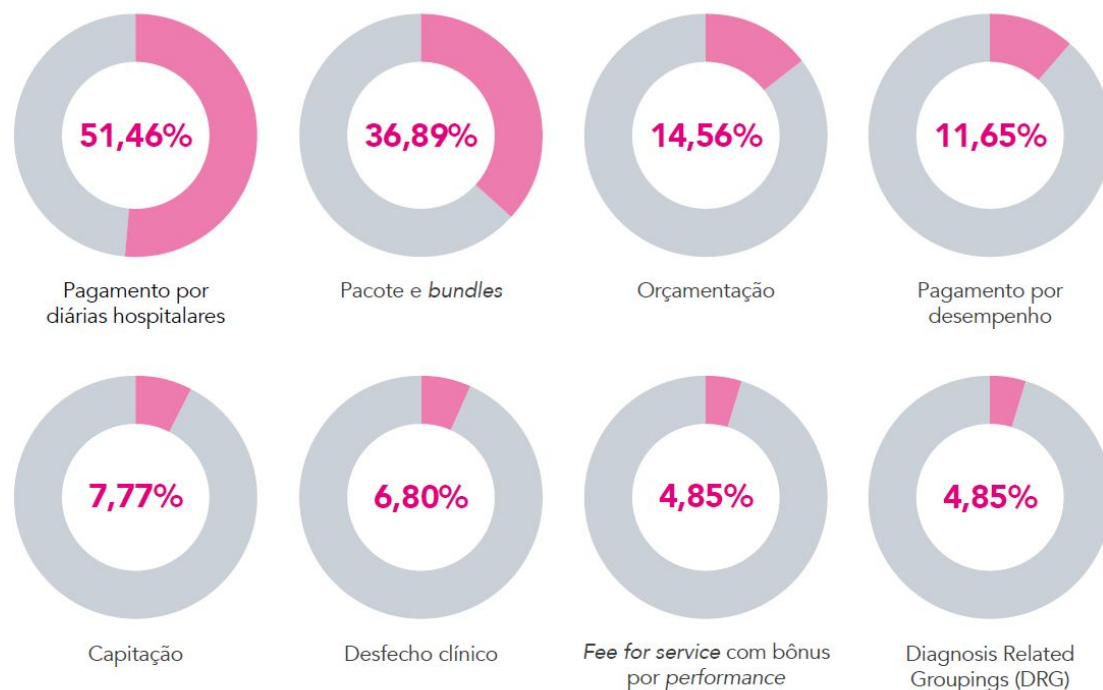
Para zerar a margem com Mat/Med e OPME, seria necessário reajustar as diárias e taxas em 118,6%
Estudo Consultoria – 45 Hospitais

Fonte: Observatório ANAHP - 2022

Cenário e Perspectivas

Tendências – Modelo Remuneração

Novos modelos de remuneração - ANAHP



Fonte: Observatório ANAHP - 2024

Cenário e Perspectivas

Modelos de Remuneração (FFS X DG)

FERNANDO ANTÔNIO FONSECA LOPES

AValiação dos custos de materiais e medicamentos nas diárias de uma UTI adulto conforme três diferentes modelos de remuneração.

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Este trabalho apresenta uma comparação de custos entre o modelo FFS e DG.

O custo foi menor neste estudo com DG, quando comparado a FFS 7,9% menor.

Dentro dos diversos recortes, os valores variam de 6,1% a 20,8%.

O estudo conclui que o modelo DG, acompanha maior preocupação pelo recurso.,

Obs: Excluído outlier

Cenário e Perspectivas

Modelos de Remuneração



Maturidade gestão custos

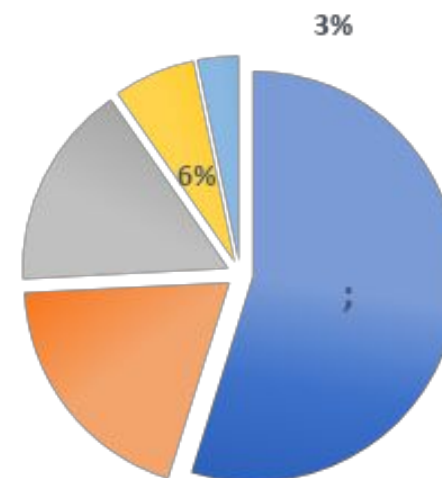
Cenário e Perspectivas

Pesquisa de maturidade

Seu hospital possui área específica para gestão de custos?



Qual sua maior dificuldade na apuração de custos hospitalares em seu hospital?



- Alinhamento com assistência
- Sistema ERP
- Falta de prioridade da alta direção
- Qualificação profissional
- Falta de equipe dedicada

Gestão Estratégica Custos

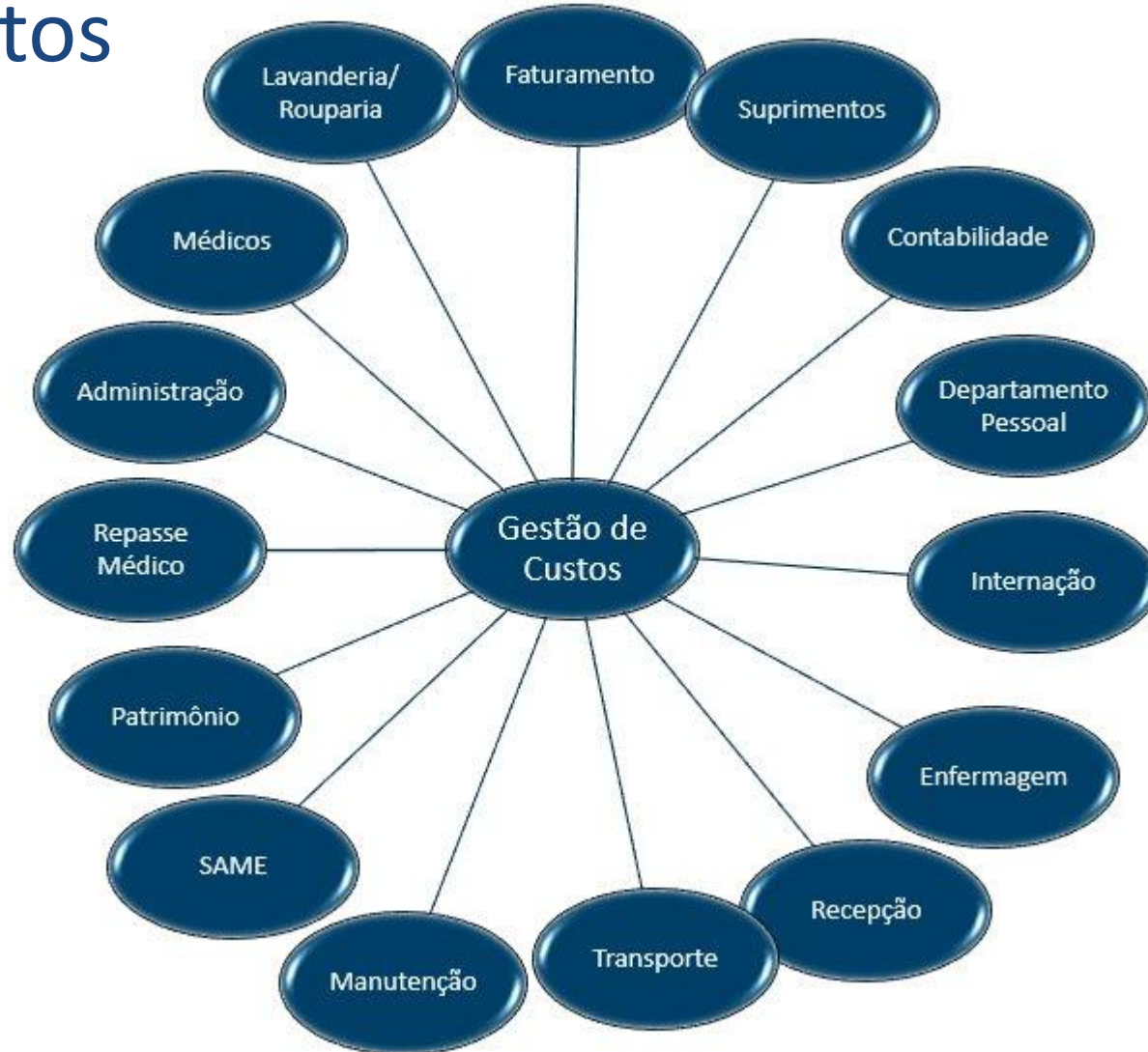
Gestão de Custos

Gestão Custos



Gestão de Custos - Básico

Gestão de Custos



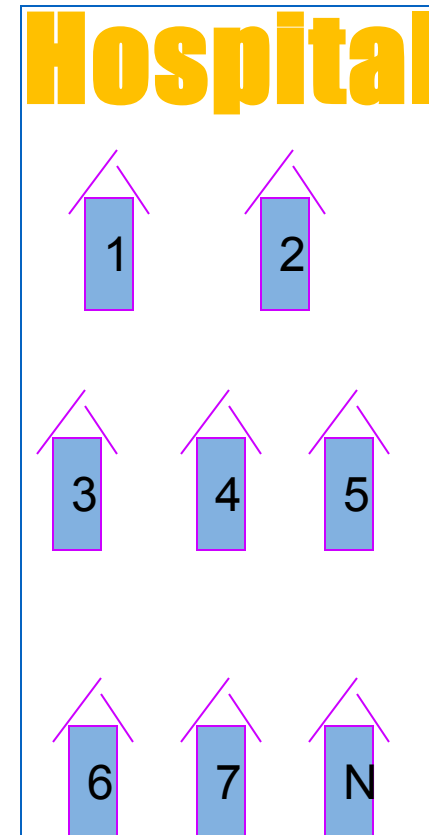
Gestão de Custos - Básico

Gestão Estratégica de Custos

Unidade de Negócios

(Unidade de Gestão, Célula de Gestão, Unidade Estratégica de Negócio e outras denominações)

ATUALMENTE



Gestão de Custos - Básico

Gestão Estratégica de Custos

“ENTENDER OS PROCESSOS É A BASE PARA SE GERENCIAR ESTRATEGICAMENTE OS CUSTOS”



Gestão de Custos - Básico

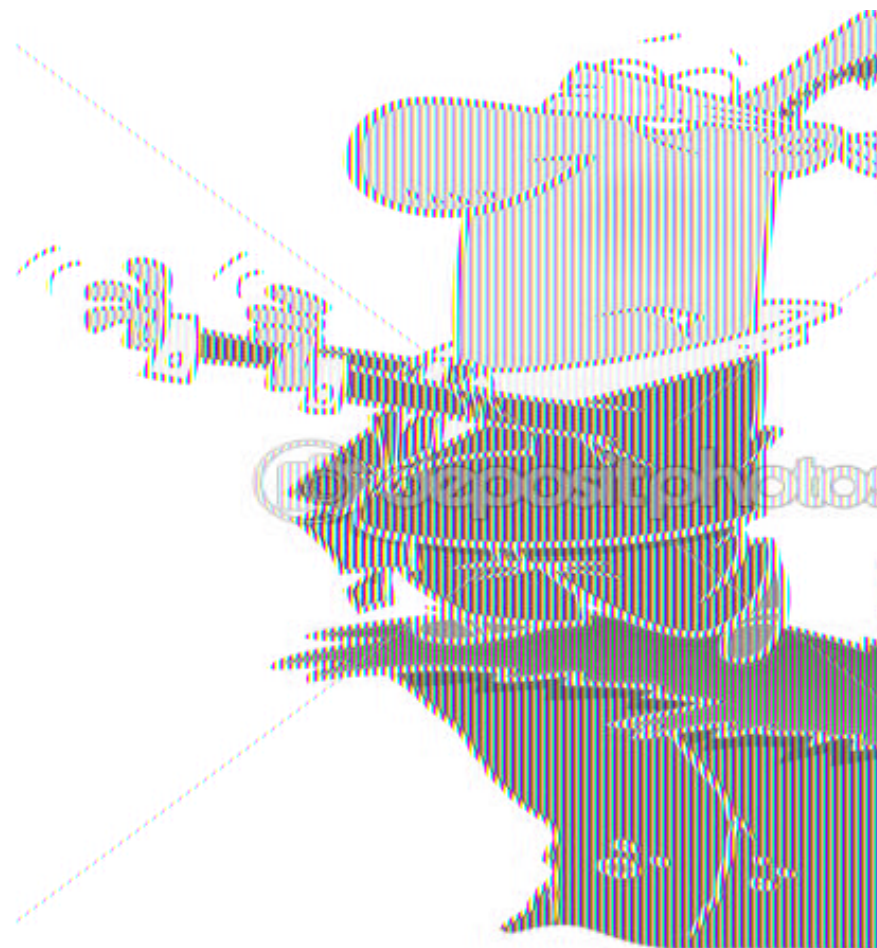
Duvidas?

- ✓ Negociação por **pacote**, está preparado? Qual é o custo do **parto cesárea**?
- ✓ Em quanto tempo vou **recuperar o investimento**? Adquirir ou não um TC, RMN?
- ✓ Qual é o **custo** de uma diária UTI , por paciente, por especialidade?
- ✓ Quais os serviços de maior custo: UTI, CC, RM, PS...?
- ✓ Quais os procedimentos e/ou pacientes com maior custo? Qual é o custo dos pacientes com patologias crônicas? Qual é a especialidade mais rentável? ampliar o hospital?
- ✓ Terceirizar serviços de apoio – lavanderia, nutrição - ou produzir?
- ✓ Estou preparado para negociar

Gestão de Custos - Básico

Gestão Estratégica de Custos

DESCONHECIMENTO DOS CUSTOS E RESULTADOS !



Gestão Custos - Conceitos

Gestão de Custos - Básico

Conceitos e Terminologias

Gasto :

Sacrifício financeiro para obtenção de um produto.

Despesa :

Gasto do período, sem participação na elaboração do serviço, relacionado à função administrativa do hospital.

Exemplos: salários adm., materiais de uso adm., taxas, etc).

Perda :

Bem ou serviço consumido de forma anormal ou involuntária.

Investimento :

Gasto ativado em função de uma vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro período. Ativos da empresa para baixa, venda, consumo, etc.

Exemplos: estoques, imobilizado, etc.

Custo :

Gasto relativo ao bem ou serviço utilizado (CONSUMIDO) diretamente na produção de outros bens ou serviços.

Exemplos: medicamentos, mão de obra, energia elétrica, etc.

Desembolso :

Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço.

Gestão de Custos - Básico

Conceitos e Terminologias

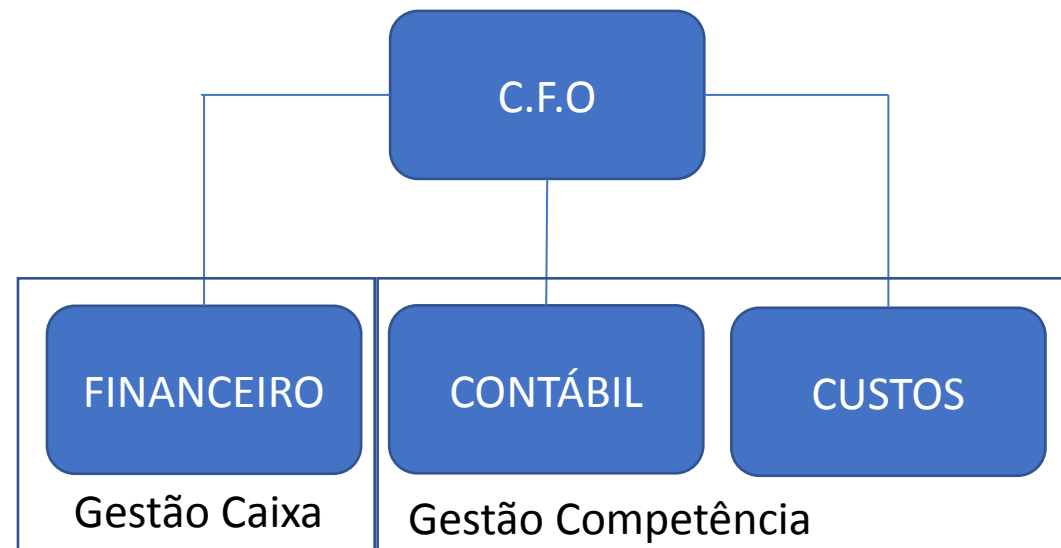
REGIME DE COMPETÊNCIA



Regime de competência é o que apropria (ou seja, considera ocorrido o fato gerador) receitas e despesas ao período de sua realização, independentemente do efetivo recebimento das receitas ou do pagamento das despesas.

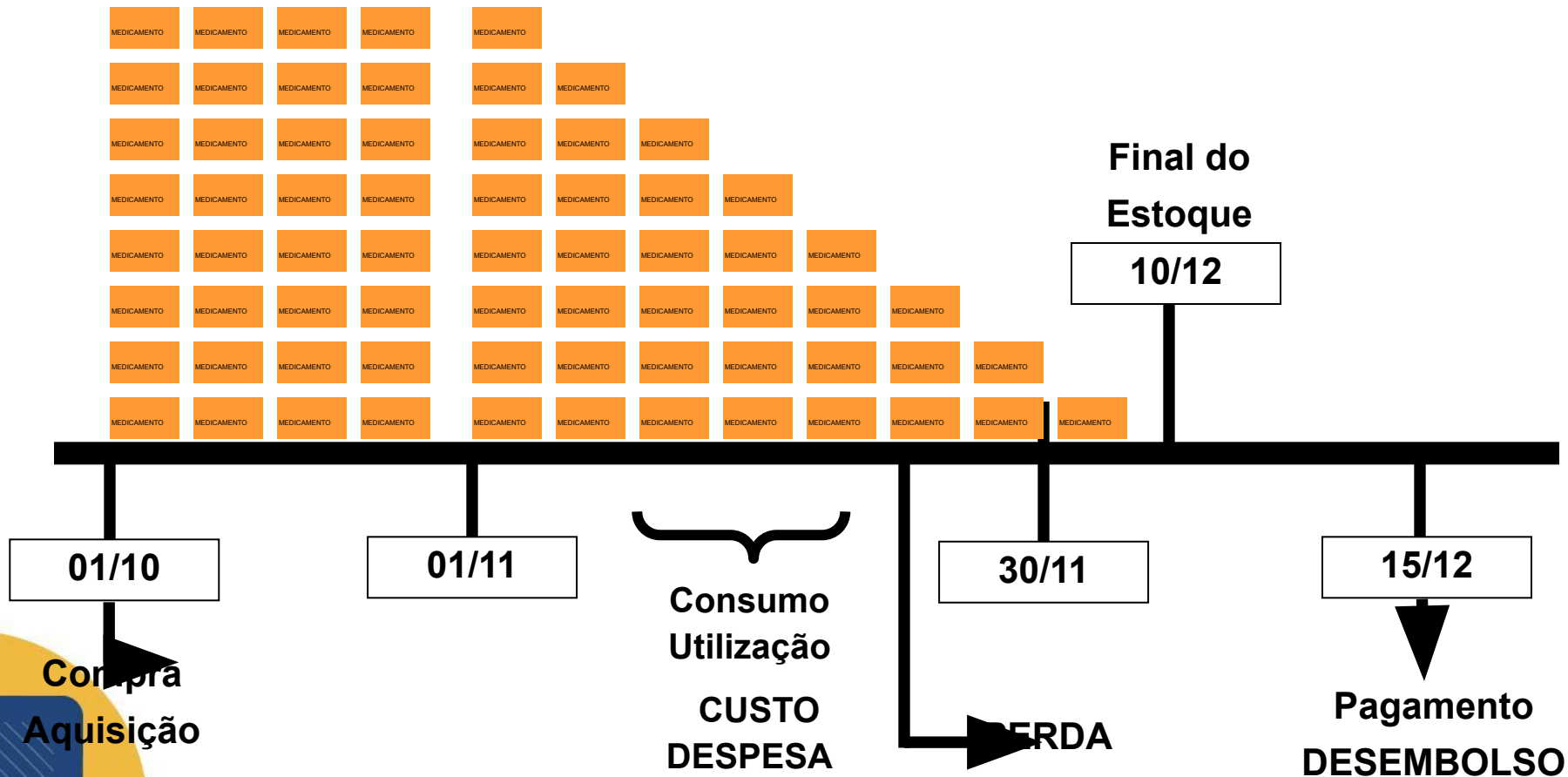
Gestão de Custos - Básico

Conceitos e Terminologias



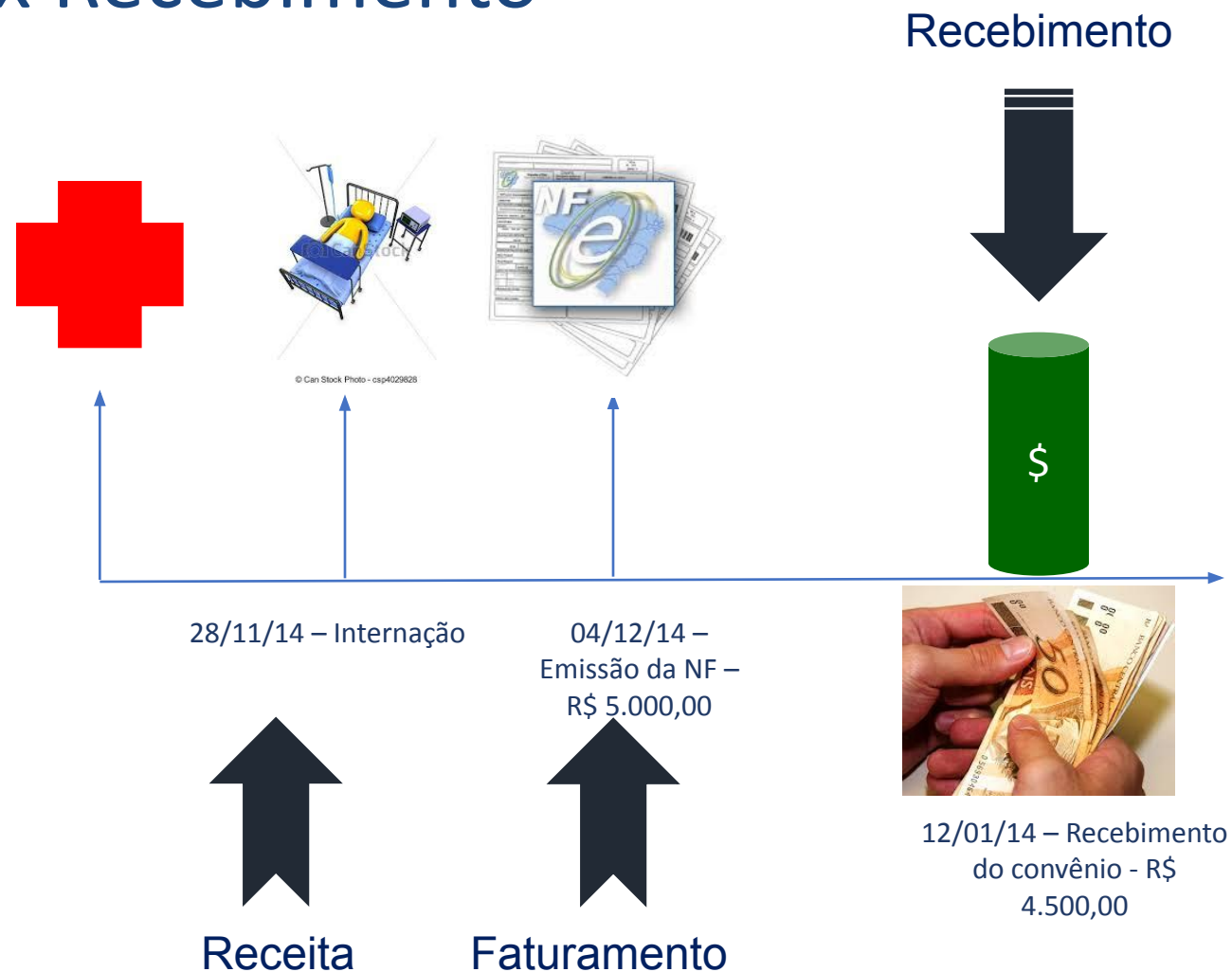
Gestão de Custos - Básico

Regime de Competência



Gestão de Custos - Básico

Faturamento x Recebimento



Gestão de Custos - Básico

Faturamento x Recebimento

+ *RECEITA*

- *CUSTOS*

= *RESULTADO*

ACONTENCEM
SIMULTANEAMENTE
NO
MOMENTO DO CONSUMO

A DIFERENÇA DETERMINA
A RENTABILIDADE
DA EMPRESA

Gestão de Custos - Básico

Comportamento dos custos

COMPORTAMENTO DOS CUSTOS



Gestão de Custos - Básico

Custo fixo x Custo Variável



Custos Fixos :

Os custos fixos são definidos como os custos que **não sofrem alteração** diante de mudanças no **volume de produção**. Em geral, estão representados pelos custos decorrentes da estrutura instalada.

Exemplos: salários mensais fixos, aluguel, etc.

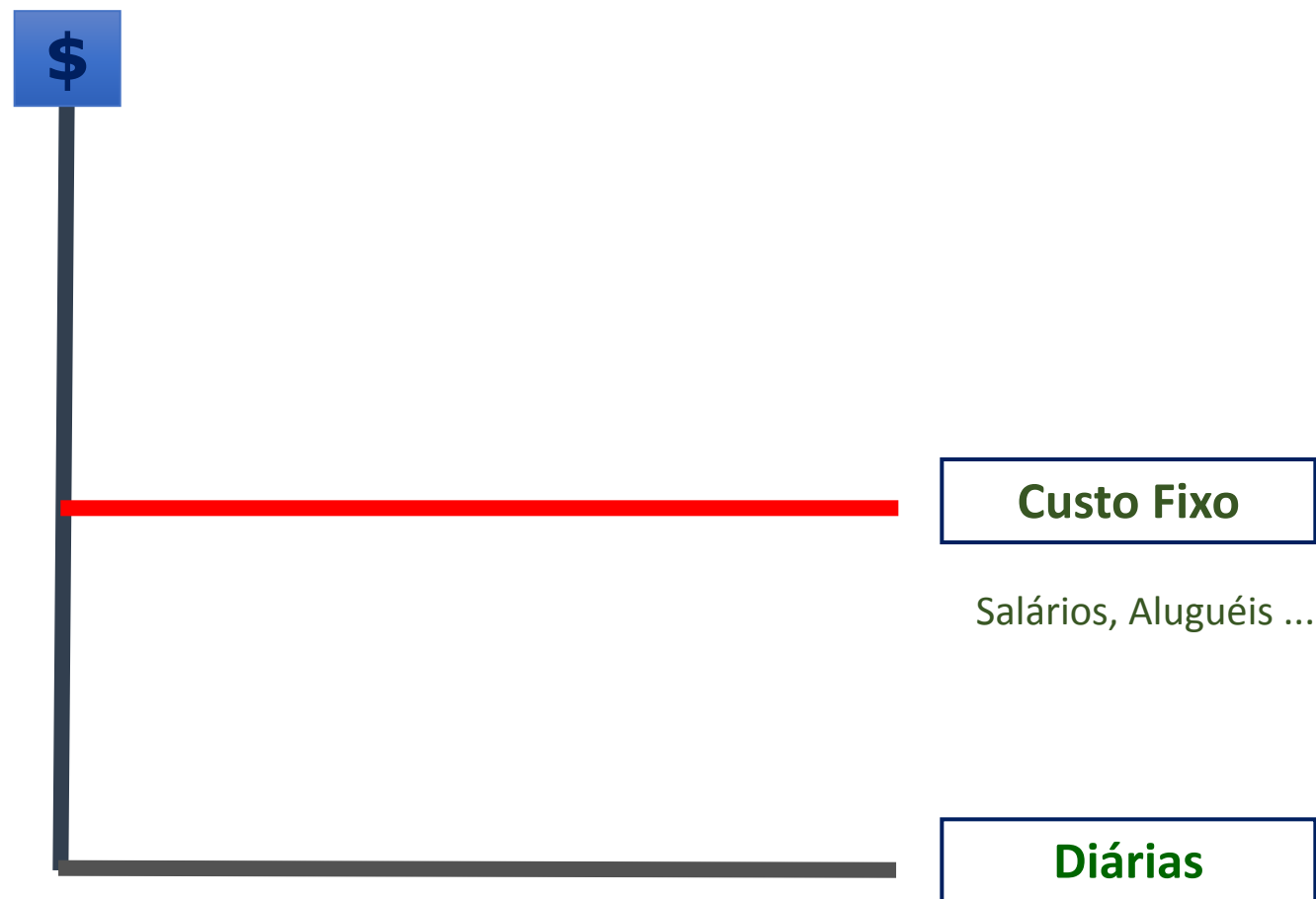
Custos Variáveis :

Ao contrário dos custos fixos, os custos variáveis sofrem modificações de acordo com as **alterações do volume de produção**.

Exemplos: consumo de materiais, em especial os materiais médico-cirúrgicos e medicamentos.

Gestão de Custos - Básico

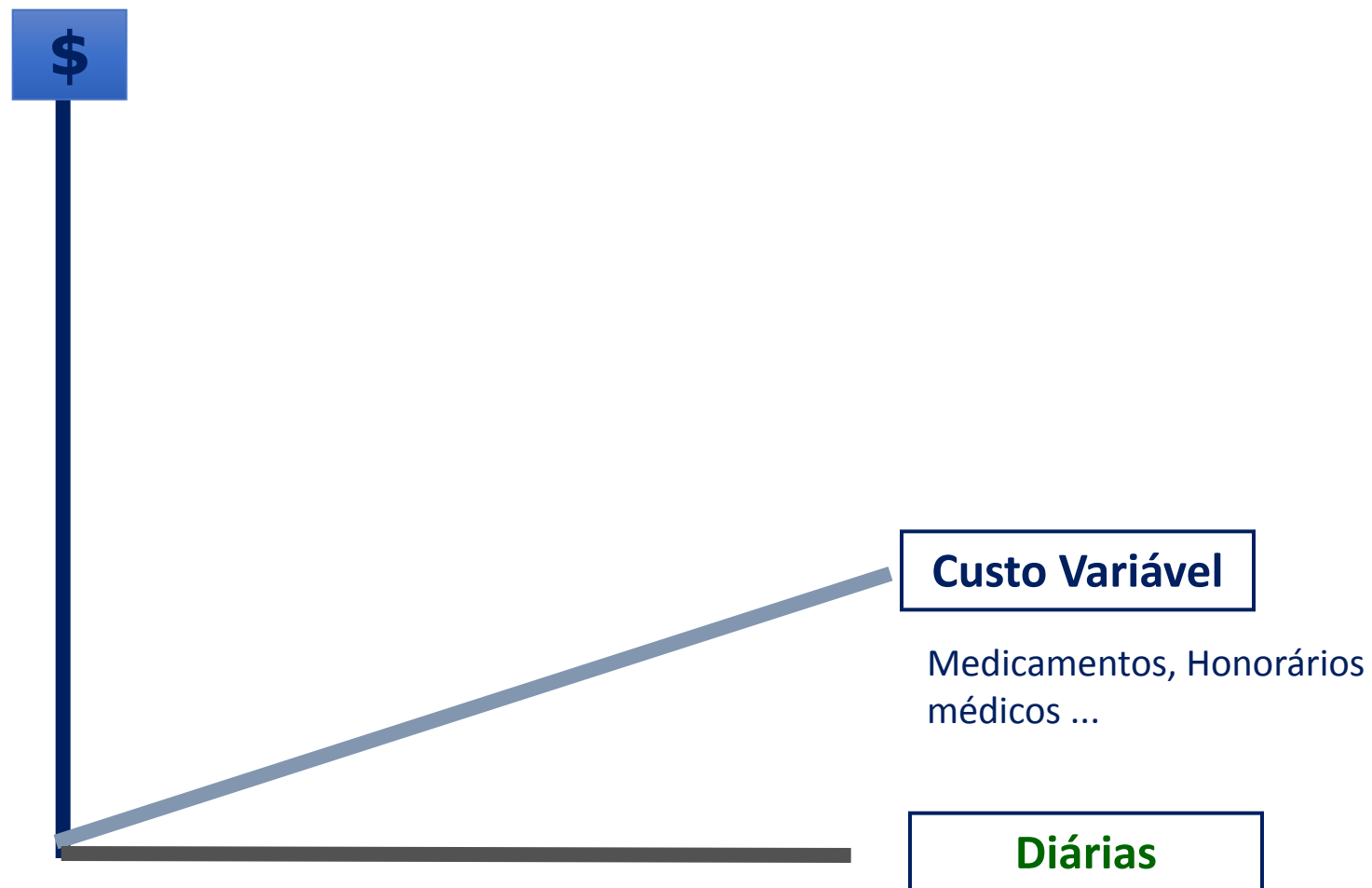
Custo fixo x Custo variável



- Os Custos Fixos existem **independentemente** do volume de atividades.

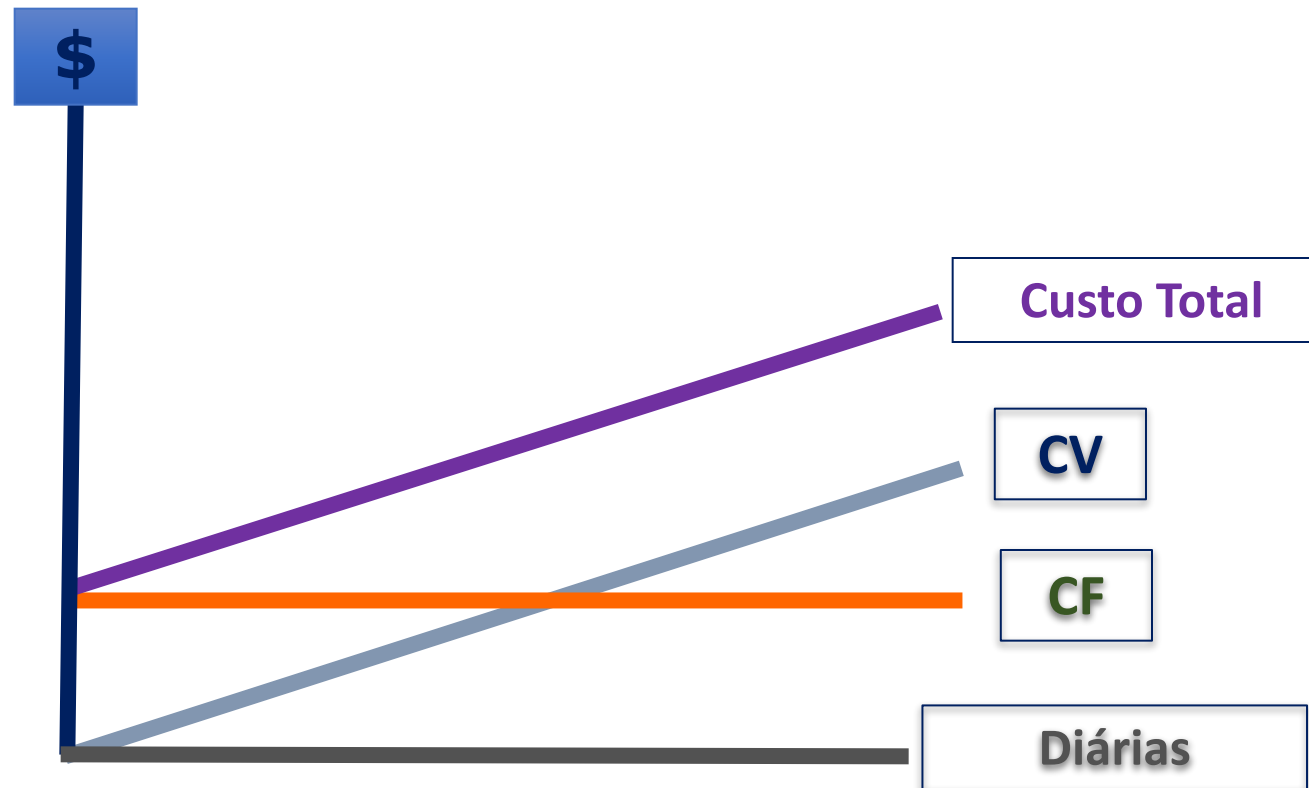
Gestão de Custos - Básico

Custo fixo x Custo variável



Gestão de Custos - Básico

Custo fixo x Custo variável



Gestão de Custos - Básico

Custo fixo x Custo variável

Custo Unit. Var. = R\$20,00

Tabela 1 - Demonstrativo de Custo Unitário de Serviço de Raios X

DESCRIÇÃO	CUSTOS			PROD. (N. EXAMES)	CUSTO UNIT.
	FIXOS	VAR.	TOTAL		
JAN	R\$ 80.000	R\$ 64.000,00	R\$ 144.000	3.200	R\$ 45,00
FEV	R\$ 80.000	R\$ 2.000,00	R\$ 82.000	100	R\$ 820,00
MAR	R\$ 80.000	R\$ 76.000,00	R\$ 156.000	3.800	R\$ 41,05
TOTAL	R\$ 240.000	R\$ 142.000	R\$ 382.000	7.100	R\$ 53,80

Obrigado



Gestão Custos - Metodologia

Gestão de Custos - Básico

Metodologia de custos

- **CUSTEIO POR ABSORÇÃO**
- **CUSTEIO VARIÁVEL DIRETO**
- **CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE**

Gestão de Custos - Básico

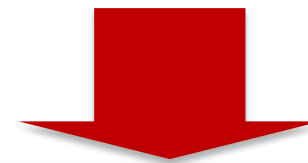
Metodologia de custos

APROPRIAÇÃO DE CUSTOS
POR CENTRO DE CUSTO



Centro Cirúrgico
Consultório
Recepção
Administração
Almoxarifado
Farmácia
Estacionamento

CUSTEIO DE PROCEDIMENTOS
HOSPITALARES



CESARIANA
HISTERECTOMIA
HERNIORRAFIA
COLECISTECTOMIA

Gestão de Custos - Básico

Custeio por Absorção

Consiste no **custeio de todos os insumos** utilizados (consumidos) na instituição, com a **finalidade** de realizar suas **atividades fins** e a **apropriação** das **despesas** dos recursos que **dão suporte** a estas **atividades**.

Gestão de Custos - Básico

Metodologia de custos

CENTROS DE CUSTOS



Pode se dizer que centro de custos é um agrupador destinado a alocar todos os custos que incorrem em cada “unidade” da

Onde ocorre?

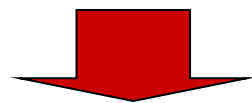
O centro de custo pode ser entendido como uma empresa dentro da instituição.

São classificados em: **Produtivos, Auxiliares, Administrativos e Não Operacionais**

Gestão de Custos - Básico

Metodologia de custos

CENTROS DE CUSTOS



CONCEITUAÇÃO DOS CENTROS DE CUSTOS

- **Centros de Custos Produtivos**
- **Centros de Custos Auxiliares e Administrativos**

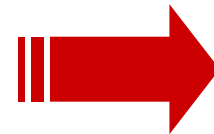
Gestão de Custos - Básico

Metodologia de custos

ESTRUTURAÇÃO DOS CENTROS DE CUSTOS

CENTROS PRODUTIVOS

- Unidade de Internação
- Unidade de Terapia Intensiva
- Centro Cirúrgico
- Pronto Socorro
- Pronto Atendimento
- Ambulatório
- Laboratório de Análises Clínicas
- Radiologia



PRODUTOS /U. PRODUÇÃO

- Paciente-Dia
- Paciente-Dia UTI
- Hora Util. Sala Cirúrgica
- Atendimento PA/PS
- Atendimento PA/PS
- Consulta Médica
- Exame Análises Clínicas
- Exame Radiologia

Gestão de Custos - Básico

Centros de Custos Auxiliares :

Consistem dos serviços de apoio da instituição, são geradores de custos com objetivo de fornecer suporte aos centros produtivos.

Centros de Custos Administrativos :

Correspondem às unidades de natureza administrativa, os custos gerados por estes centros de custo envolvem a administração (normalmente burocrática) das atividades da Instituição.

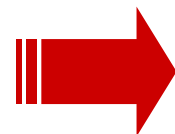
Os critérios de rateios **são utilizados para distribuição dos custos dos centros de custos auxiliares e administrativos para os centros de custos produtivos:** representam um parâmetro de utilização destes que permite a transferência dos custos apurados nos centros auxiliares e administrativos,.

Gestão de Custos - Básico

ESTRUTURAÇÃO DOS CENTROS DE CUSTOS

CENTROS AUXILIARES

- Serviço de Nutrição e Dietética
- Lavanderia
- Central de Material Esterilizado
- Limpeza
- Manutenção

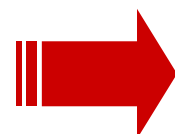


CRITÉRIOS DE RATEIO

- Refeições x Peso
- Kg Roupa
- Volumes x Peso
- Área (m²) x Criticidade
- Horas Manutenção

CENTROS ADMINISTRATIVOS

- Faturamento
- Contabilidade
- Recursos Humanos
- Administração



CRITÉRIOS DE RATEIO

- Valor Faturado
- % Custos Diretos
- Nº de Colaboradores
- Nº de Colaboradores (P+T)

Gestão de Custos - Básico

Contas de Custos

CONTAS DE CUSTOS



CONCEITUAÇÃO - CONTAS DE CUSTOS

- Custos Diretos
- Custos Indiretos

Gestão de Custos - Básico

Contas de Custos

CUSTOS DIRETOS

Consistem em custos utilizados nas atividades do hospital, cuja identificação com um centro de custos seja possível, sem a utilização de quaisquer instrumentos de apropriação ou rateio.



- Pessoal
- Consumo de Materiais
- Custos e Despesas Gerais

Gestão de Custos - Básico

Contas de Custos



1. CUSTOS DIRETOS

- **Pessoal**
- **Consumo de Materiais**
- **Custos e Despesas Gerais**

Gestão de Custos - Básico

Contas de Custos

CUSTOS INDIRETOS

Consistem dos itens de custo em que não há referência com um centro de custos em particular, sendo necessárias fórmulas de rateio para a sua apuração.



- Energia Elétrica
- Água e Esgoto
- Telecomunicações
- Manutenção e Conservação Predial
- Seguro Predial
- Impostos e Taxas

Gestão de Custos - Básico

69

Contas de Custos

CUSTOS INDIRETOS



CRITÉRIOS DE RATEIO



ITEM DE CUSTO

Manutenção e Conservação
Predial

Seguro Predial

Energia Elétrica

Água e Esgoto

Telecomunicações

Impostos e Taxas

CRITÉRIOS DE RATEIO

Área Ocupada (m²)

Área Ocupada (m²)

Potência Instalada (Kw/h)

Consumo Litros de Água (L)

Valor do Tarifador

Área Ocupada (m²)

Gestão de Custos - Básico

LAVANDERIA	
Descrição	Custos
Pessoal	
Salários	10.000
Encargos	5.500
Benefícios	3.000
Sub	18.500
Materiais	
Detergente	8.000
Impressos	800
Manutenção	1.200
Limpeza	800
Outros	200
Sub	11.000
Gerais	
Depreciação	1.000
Manutenção	800
Sub	1.800
Indiretos	
Energia	2.300
Água	4.300
Telefone	400
Depreciação	700
Sub	7.700
TOTAL	39.000
Produção (*)	39.000
Custo Unitário	1,00

(*) Quilos de Roupa

Estatística da Lavanderia	
Descrição	Quant.
Internação Maternidade	1.800
Internação Pediatria	900
Internação Clínica	1.500
UTI	2.300
Centro Cirúrgico	5.000
Pronto Socorro	700
Ambulatório	200
Nutrição	800
Limpeza	1.800
(...) outros	24.000
TOTAL	39.000

Produção
- Kg
Roupa



Qtde. X Custo
Unitário

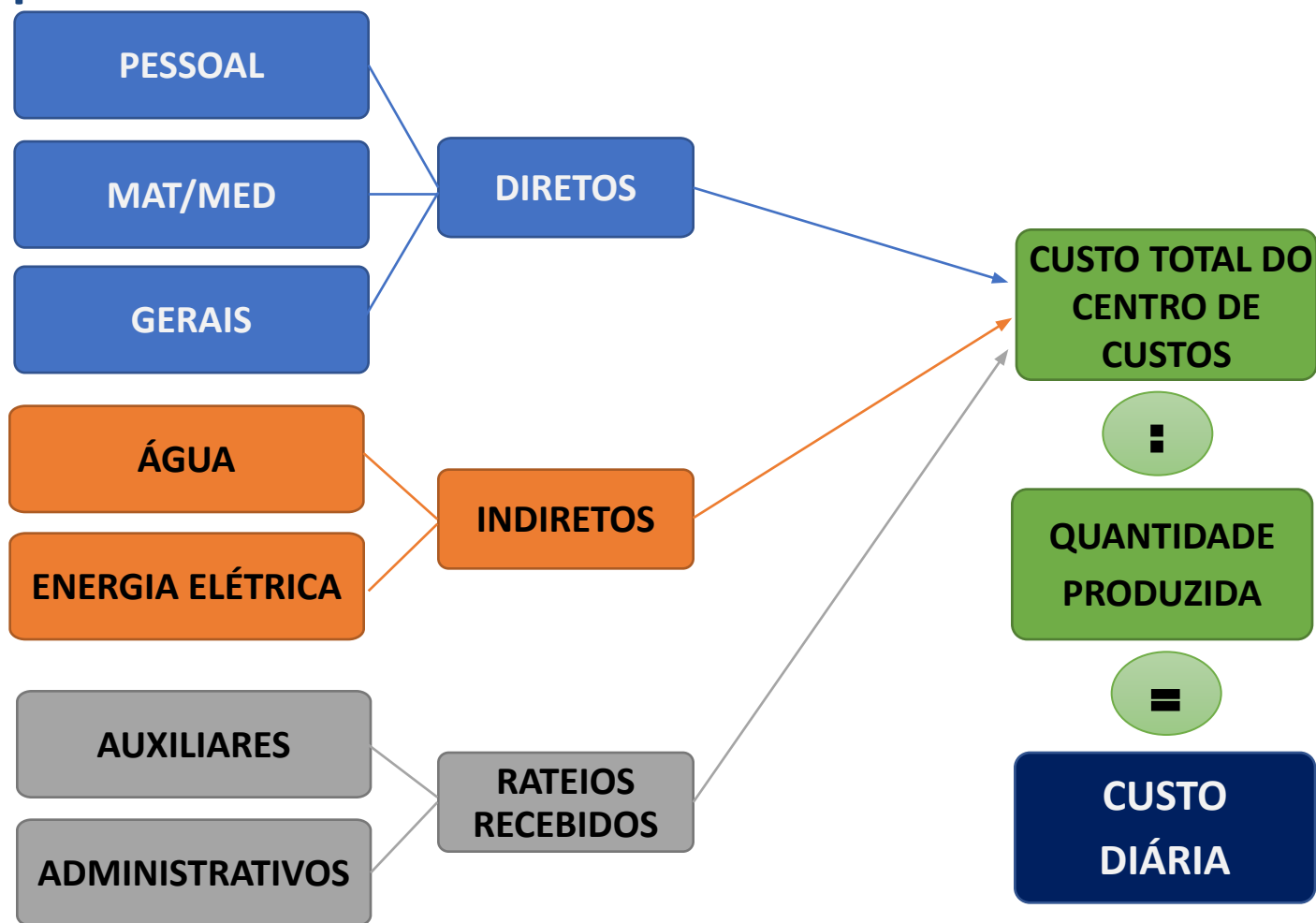
Ex.:
Maternidade
1.800 Kg x R\$
1,00 = Rateio
Recebido R\$
1.800,00



Rateio dos Custos	
Descrição	R\$
Internação Maternidade	1.800
Internação Pediatria	900
Internação Clínica	1.500
UTI	2.300
Centro Cirúrgico	5.000
Pronto Socorro	700
Ambulatório	200
Nutrição	800
Limpeza	1.800
(...) outros	24.000
TOTAL	39.000

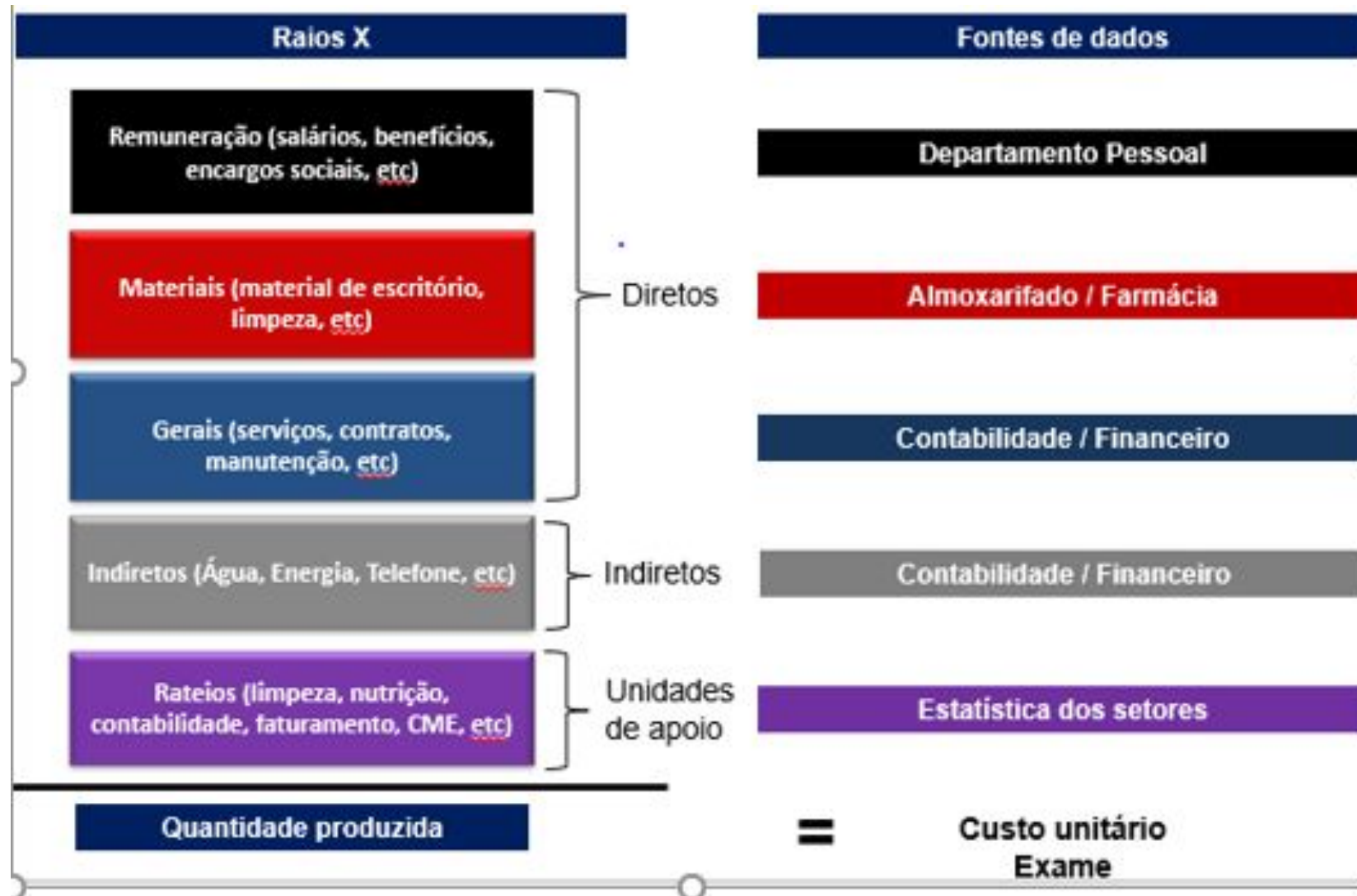
Gestão de Custos - Básico

Rateios Departamentais



Gestão de Custos - Básico

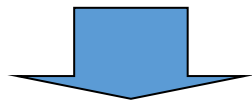
Rateios Departamentais



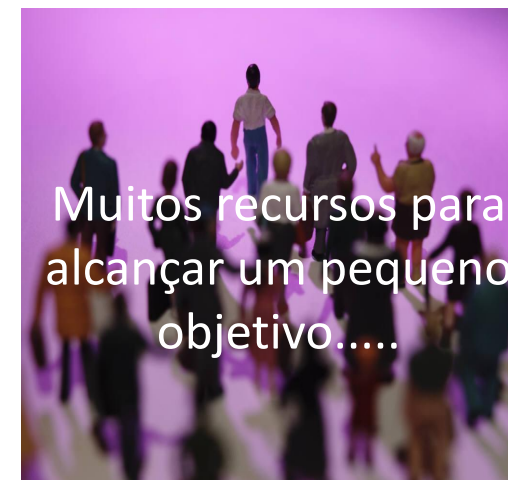
Gestão de Custos - Básico

Rateios Departamentais

CRITÉRIOS DE RATEIO

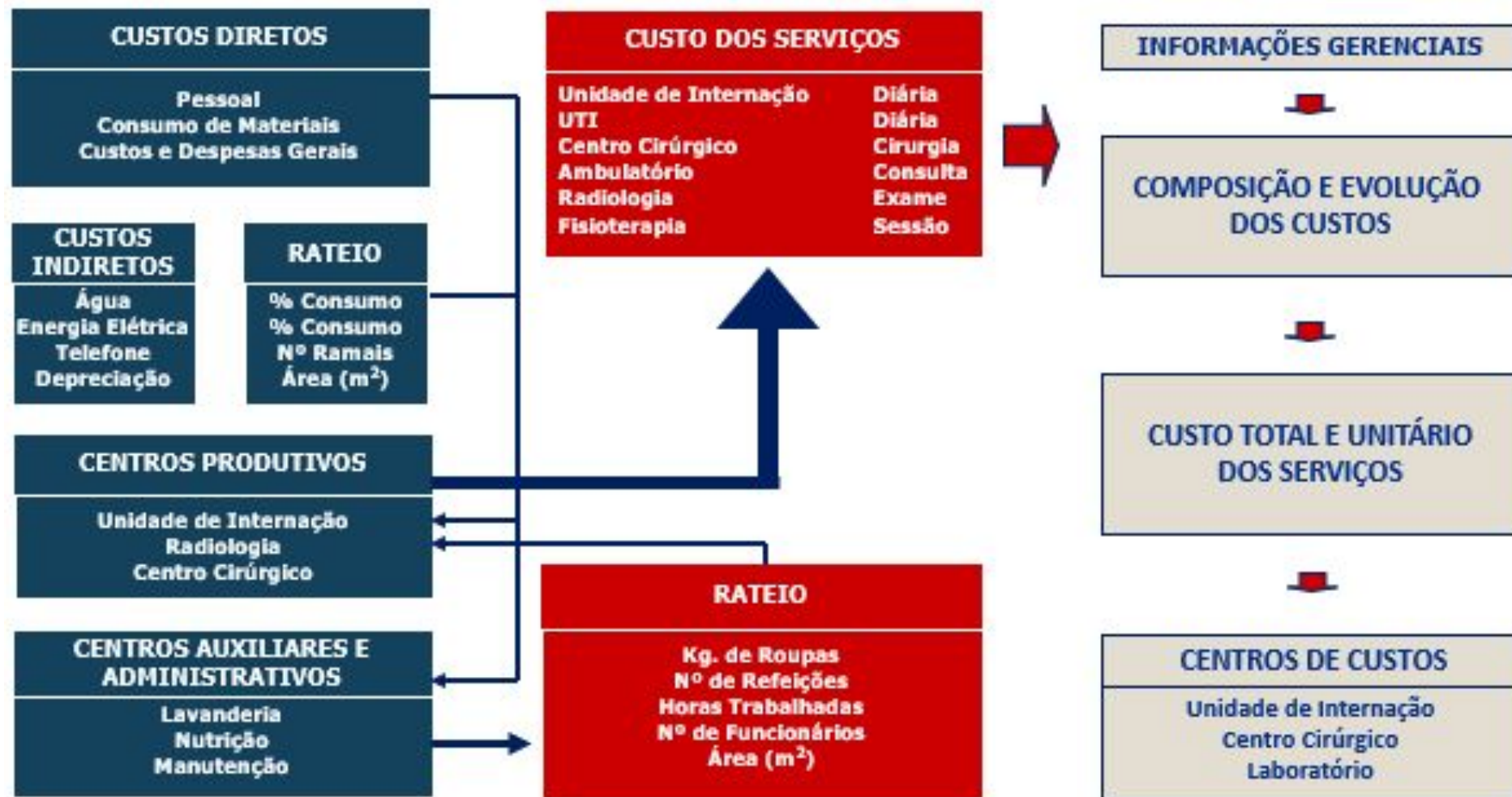


**O CUSTO PARA A OBTENÇÃO DA
INFORMAÇÃO NÃO PODE SER
MAIOR QUE O CUSTO DO
PROCESSO OBJETO DE ESTUDO !**



Gestão de Custos - Básico

Rateios Departamentais

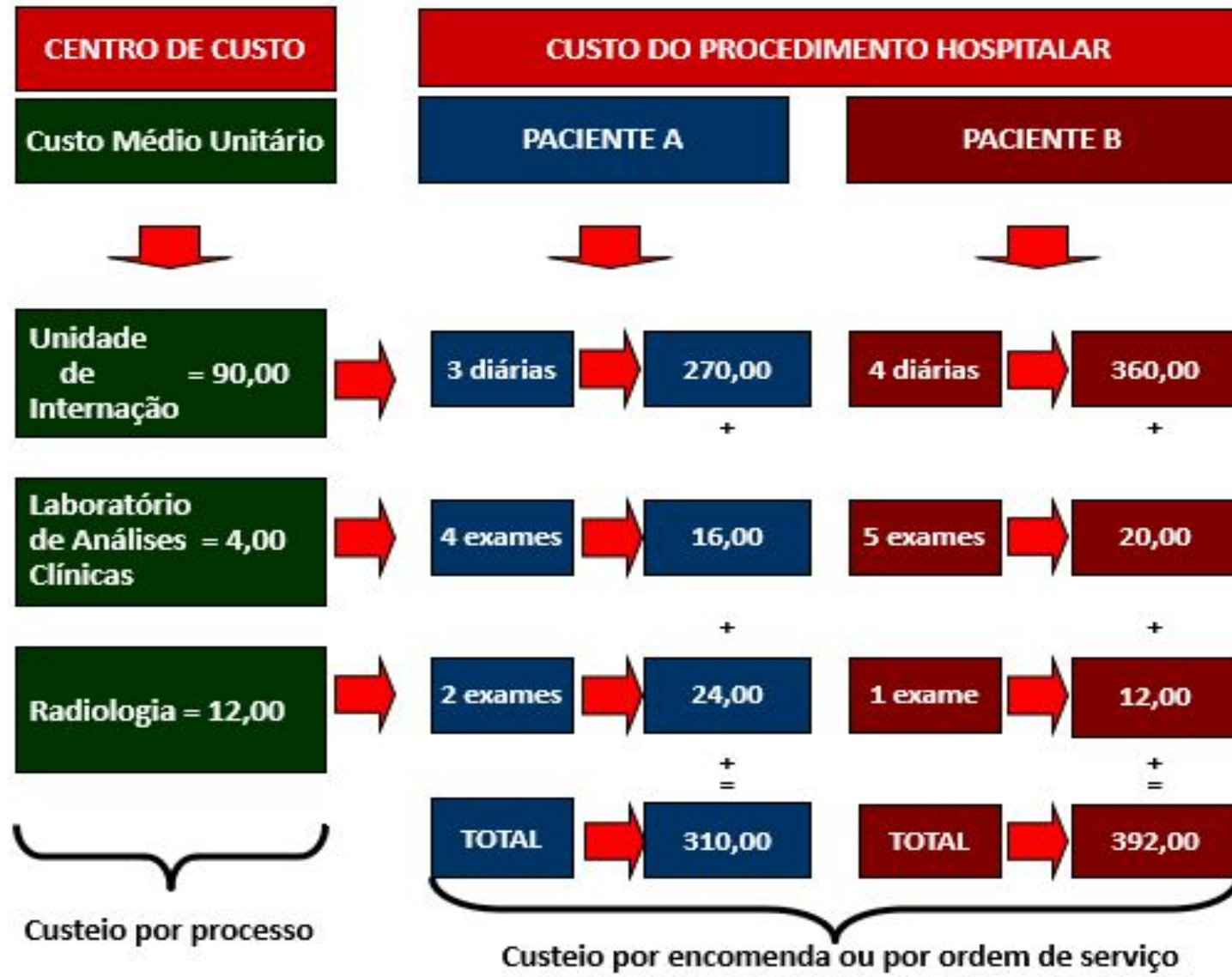


INTEGRAÇÃO DO CENTRO DE CUSTO E CUSTEIO DE PROCEDIMENTOS HOSPITALARES



APROPRIAÇÃO POR CENTRO DE CUSTO					
Descrição	Unidade de Internação	Centro Cirúrgico	Radiologia	Laboratório	Ultrassonografia
Parto Normal	●	●		●	●
Apendicectomia	●	●	●	●	
Revasc. do Miocárdio	●	●		●	

CUSTEIO DE PROCEDIMENTOS HOSPITALARES	
Parto Normal	Unidade de Internação + Centro Cirúrgico + Laboratório + Ultrassonografia
Apendicectomia	Unidade de Internação + Centro Cirúrgico + Radiologia + Laboratório
Revasc. do Miocárdio	Unidade de Internação + Centro Cirúrgico + Laboratório



Obrigado

