

**MARCELINA CELIA N. P. ALBERTI**

**MODELO ABC APLICÁVEL A ORGANIZAÇÕES  
HOSPITALARES**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná, como um dos pré requisitos para obtenção do grau de especialista em Contabilidade e Finanças.  
Orientador: Professor MSc. Josué Brisola.

**CURITIBA**

**2005**

Àquela que me deu a luz, e...

Àquela a quem dei a luz...

“Assim fará o mestre. Vai colocá-lo numa situação em que você será obrigado a aprender. Na montanha da transcendência, quase nada pode ser ensinado, ainda que tudo possa ser aprendido. O verdadeiro orientador sabe que pode lhe dar informação e não o conhecimento. Cada um tem que adquirir conhecimento com sua própria vivência. Por isso, estar com um verdadeiro mestre às vezes é incômodo. Porque, mais do que respostas prontas o que ele mais lhe mostrará serão os desafios existenciais a serem enfrentados.” (Roberto Shinyashiki)

Agradeço a paciência, compreensão e dedicação do Professor Josué Brisola, cujos conhecimentos e orientação foram imprescindíveis para a realização deste trabalho.

## RESUMO

ALBERTI, Marcelina Celia N. P. Modelo ABC aplicável a organizações hospitalares, 2005, 28 páginas. Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

A instituição que conhece seus custos têm uma maior vantagem competitiva. A meta de alcançar o menor custo sem afetar a qualidade do serviço deve ser o objetivo permanente. A cada dia, os profissionais da área da saúde tornam-se mais especializados, utilizando aparelhos e técnicas cada vez mais modernos. Os hospitais não podem repassar seus custos sem comprová-los devidamente, por este motivo, há a necessidade de modernização também na área de gestão. A maioria ainda se utiliza de métodos contábeis tradicionais que não levam ao conhecimento de seus custos reais. O crescimento dos gastos na área da saúde, torna necessária a adoção de um modelo de custos que forneça simultaneamente redução nos custos e melhoria nos processos. Atualmente o Sistema ABC substitui os rateios pelo rastreamento dos custos e enfatiza o conceito de que as atividades necessárias para a produção médica é que consomem recursos. O Custeio Baseado em Atividades, é uma metodologia que procura reduzir as distorções provocadas pelo rateio arbitrário de custos indiretos, também podendo ser aplicado aos custos diretos. Apresentação do método de custeio hospitalar por atividade: Identificação das Atividades Hospitalares: descreve com precisão as operações do hospital, determina seu custo e desempenho. Geralmente esta identificação divide uma organização em atividades elementares, examinando cada área, seus objetos de custos, os recursos necessários para realizá-los. Determinação do Custo e Desempenho da Atividade: o custo da atividade inclui todos os recursos necessários para produção dos serviços (pessoas, máquinas, equipamentos...). Determinação da Produção da Atividade: o custo de uma atividade é expresso em relação a uma medida de produção, variando em função direta desta medida. Essa unidade de produção é denominada medida da atividade. Ex: medida de entrada na lavanderia = volume de roupa suja (kg), e de saída – volume de roupa lavada (kg). Relacionamento dos Custos da Atividade com os Objetos de Custo: o princípio em que se baseia o custeio hospitalar por atividade é que atividades consomem recursos e os objetos de custo (paciente, diárias) consomem atividades. O custeio é realizado através de rastreamento individual, determinando quanto de cada atividade é consumida pelo objeto de custo (paciente). Como resultado, o custo por procedimento médico será mais exato do que o custeio por absorção, podendo diferenciar por exemplo, custos de pequenas, médias e grandes cirurgias. O custo da atividade é a divisão dos recursos consumidos pelo total de sua produção. A análise das atividades propicia entendimento de como uma empresa funciona, visando a melhora do desempenho, inclusive do lucro, qualidade e pontualidade e conduz ao gerenciamento por atividade. Este, consiste na organização eficaz e consistente das atividades para utilização dos recursos da melhor maneira possível. As atividades refletem a realidade, e por isso devem ser avaliadas como são na época da análise e não como deveriam ser ou como foram no passado.

**Palavras-chaves:** Custeio ABC, custos hospitalares, gestão.

# SUMÁRIO

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMO</b>                                      | <b>v</b>  |
| <b>SUMÁRIO</b>                                     | <b>vi</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                | <b>01</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>                     | <b>04</b> |
| 2.1 CUSTEIO POR ATIVIDADES                         | 04        |
| 2.1.1 Rastreamento do custo por Atividade          | 10        |
| 2.2 METODOLOGIA DE CUSTOS ABC PARA HOSPITAIS       | 11        |
| 2.2.1 A Situação dos Hospitais Brasileiros         | 12        |
| 2.3 EXCELÊNCIA HOSPITALAR                          | 13        |
| 2.3.1 Custeio Hospitalar por Absorção              | 14        |
| 2.3.2 Custeio Hospitalar por Atividade             | 14        |
| <b>3 APLICAÇÃO DO ABC</b>                          | <b>16</b> |
| 3.1 ANÁLISE DAS ATIVIDADES                         | 16        |
| 3.1.1 Desenvolvimento de uma análise de Atividades | 16        |
| <b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>                | <b>25</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                 | <b>26</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade apresentada atualmente no mercado em geral, aumenta a necessidade das empresas conhecerem o custo de seu produto de uma forma mais exata pois a prática de preços altos e o repasse das ineficiências não são mais tolerados pelos clientes e esta situação pode tirar a empresa da competição. Por este motivo, informações detalhadas do custo real de produção são importantíssimos na determinação dos preços, escolha de parcerias, tomadas de decisões.

A contabilidade por atividades fundamenta-se no princípio de que as atividades consomem recursos e os produtos consomem atividades.

Conhecer o custo por atividade torna-se um diferencial da empresa em seu ramo, ajuda no planejamento e no orçamento. O gerenciamento de custos deve identificar a forma como cada atividade contribui para o sucesso da empresa, devendo encorajar o compromisso com a qualidade total e melhoria contínua.

A contabilidade por atividades é um método de custo que pode ser implementado com sucesso em empresas de prestações de serviços, apesar de sua origem nas fábricas.

...quase todos os custos de uma empresa de serviços vêm de recursos comprometidos antes do uso; ou seja, são custos fixos a curto prazo. Assim, embora as empresas de serviços fossem freqüentemente tão complexas e diversificadas quanto as de produção, os gerentes não conheciam os custos dos serviços produzidos e fornecidos nem o custo de servir a diferentes tipos de clientes. (KAPLAN e COOPER, 1998, p. 249).

Durante muito tempo, como a maior parte das empresas de serviços atuava num mercado não competitivo, sem pressões para baixar os custos, aumentar a

qualidade, eficiência e lucros, não se preocupavam com a falta de informações corretas sobre serviços e clientes. Por isso, os sistemas financeiros eram simples na maioria das empresas de serviços, permitindo que o orçamento das despesas fosse feito por departamento operacional e medidos e monitorados os gastos reais em relação ao orçamento de cada departamento funcional.

Porém, houve mudança neste ambiente, e o setor de serviços passou a ser tão competitivo quanto qualquer outro e com esta alteração de comportamento, vieram também as mesmas preocupações com a exatidão das informações.

A contabilidade por atividades divide a empresa em atividades.

Segundo Brimson (1996, p.62), "Uma atividade é uma combinação de pessoas, tecnologia, matérias-primas, métodos e ambiente para gerar determinado produto ou serviço. Descreve o que uma empresa faz: a forma como o tempo é gasto e os resultados do processo."

A principal atividade é a conversão dos recursos em produtos/serviços, identificando seu custo e desempenho.

"O custo de uma atividade inclui todos os fatores de produção empregados para desempenhá-la." (BRIMSON, 1996, p. 28)

Esses fatores mencionados são as pessoas, máquinas, viagens, suprimentos, sistemas de informações bem como outros recursos normalmente chamados de elementos de custo num plano de contas. Cada um destes fatores que seja significativo e identificável é incluído no custo de uma atividade.

A forma escolhida para desempenhar uma atividade e o número de sua ocorrência determinam os recursos necessários. Sua execução é o que dá início ao consumo de recursos diversos.

Analisando as atividades, serão identificadas as mais significativas para usar como base de descrição com exatidão para determinação de seu custo e desempenho. Examina-se cada unidade para identificar seu objetivo e recurso alocado para alcançá-lo, assim esta análise de atividades identifica a forma que a empresa usa seus recursos para atingir seus objetivos.

Por que implantar contabilidade por atividades?

- ◆ Implementar um sistema de acompanhamento de custos capaz de analisar as reduções de custo resultantes da introdução de programas de modernização e melhoria de produtividade,
- ◆ Calcular um custo de produto para ser utilizado em decisões de comprar ou fazer,
- ◆ Desenvolver melhor entendimento dos fatores causadores de custos indiretos, e também dos processos-chaves.

Normalmente é implantada para apoiar vários tipos de decisões como: custo do produto, gerenciamento de caixa e liquidez, controle de custos. Essas informações, se forem incorretas, aumenta a possibilidade de uma tomada de decisão errada.

A informação por atividade identifica e elimina os desperdícios, inclusive das atividades operacionais permitindo a melhoria contínua e a qualidade total.

Dois benefícios principais da contabilidade por atividades:

1. Acuracidade do custo do produto.
2. Visibilidade das oportunidades de redução de custos e melhorias de desempenho.

A principal meta do ABC: proporcionar informações para muitos efeitos, mais para análise de lucratividade, com fim do estabelecimento do preço de venda.

É instrumento de aperfeiçoamento contínuo do processo, por identificar e apurar o custo das atividades, dando informações muito úteis para reduzi-los.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CUSTEIO POR ATIVIDADES**

”É uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos.” (MARTINS, 2001, p. 93).

Pode ser aplicado também aos custos diretos mas não haverá diferenças significativas, a diferença fundamental está no tratamento dado aos custos indiretos.

Em muitas organizações, os custos indiretos vêm aumentando continuamente devido ao avanço tecnológico e a grande diversidade de produtos e serviços oferecidos numa mesma planta. Por isso há a importância de um tratamento adequado ao se alocar os custos indiretos, pois as arbitrariedades toleradas no passado, podem provocar grandes distorções e o controle e o gerenciamento de custos pode ser o grande diferencial do negócio.

O método de custeio baseado em atividade não é aceito para fins legais, é voltado ao gerenciamento interno de custos e despesas. É mais analítico que o método de custeio por absorção (único legalmente aceito no Brasil) e o método de custeio direto, na medida em que detalha os custos por atividades, separando dentro delas as que agregam valor e as que não agregam valor aos produtos, mercadorias ou serviços.

Procura direcionar o maior número possível de custos e despesas diretamente aos produtos, mercadorias ou serviços, independentemente de serem fixos ou variáveis.

Fornecer um mapa das operações, revelando o custo existente e projetado de atividades e processos, que esclarece o custo e lucro obtido com cada serviço, produto, unidade operacional e cliente.

Segundo Sakurai (1997, p.106), "Existem duas alternativas para a implantação de um sistema ABC: (1) reformar o sistema de contabilidade de custos em uso, ou (2) desenvolver um sistema inteiramente novo."

Por que atividades?

Porque elas:

- ❖ Aperfeiçoam a acuridade do custo do produto ou serviço

Através do rastreamento das atividades ao produto ou serviço com base no consumo ao invés de alocar o custo indireto como se fosse proporcional ao custo direto.

- ❖ Facilitam a avaliação de alternativas

A divisão da empresa em atividades, facilita a avaliação das atividades que não agregam valor ao processo, de impactos causados por possíveis mudanças, enfim, as avalia para ver se estão sendo desempenhadas com eficácia de custos.

- ❖ Focalizam a estratégia empresarial

O conhecimento do objetivo da empresa permite a determinação de suas atividades e como elas se relacionam com esses objetivos.

- ❖ Complementam a melhoria contínua com a eliminação de desperdício, melhoria de desempenho, melhoria de qualidade, simplificação de atividades

A base para a melhoria contínua é a visibilidade das atividades que não agregam valor e são secundárias para a missão da empresa.

❖ São compatíveis com o gerenciamento da qualidade total

Gerenciamento da qualidade total significa qualidade perfeita em produtos e serviços, enfatizando a importância da qualidade em todos os aspectos das operações. Tem como objetivos fazer a coisa certa da primeira vez, trabalhando para a melhoria contínua e enfatiza a necessidade de tratar as funções de manufatura como processos e esforçar-se para melhorá-las. Como as atividades são processos, são compatíveis com o gerenciamento da qualidade total.

❖ São eficazes em custos

Buscam rastrear os custos o máximo possível para eliminar com os subsídios cruzados.

❖ São facilmente entendidas pelos usuários

A maior parte da informação contábil é apresentada em termos financeiros, como quando os custos são alocados entre departamentos, os usuários não entendem a composição do débito, não podendo relacioná-los com as atividades e tarefas desempenhadas. As atividades fornecem um meio de comunicação eficaz entre o pessoal operacional e o contábil, por corresponderem a termos familiares à produção.

❖ Ligam o planejamento e o controle

Fornecendo estrutura lógica que assegura que o sistema de controle é consistente com o de planejamento. As atividades formam um denominador comum que liga os dois.

❖ Integram as medidas de desempenho financeiro e não financeiro

Propiciando um meio para avaliar o desempenho total de uma atividade, incluindo o tempo, qualidade e flexibilidade.

❖ **Realçam as interdependências**

As atividades são inter-relacionadas, uma depende de outra.

❖ **Melhoram a tomada de decisões**

Propicia informações que dão um quadro realista do impacto de uma variedade de decisões sobre o consumo corrente de uma atividade, auxiliando os gestores na avaliação e tomada de várias decisões importantes.

Passos para implementação do ABC segundo Kaplan e Cooper:

1. Desenvolver o dicionário de atividades

Definição da atividade conforme foco principal, de outro modo pode encarecer e confundir (se exageradamente detalhado).

2. Determinar quanto a organização está gastando em cada uma de suas atividades.

3. Identificar produtos, serviços e clientes da organização. Verificar se vale a pena a execução de certas atividades ou processos.

4. Selecionar geradores de custo da atividade que associam os custos da atividade aos produtos, serviços e clientes da organização.

Gerador de custo = medida quantitativa do resultado de uma atividade. Três tipos:

Gerador de transação: avalia frequência de execução de uma atividade. Mais barato, podendo ser também menos preciso pois pressupõe que a mesma quantidade de recurso é necessária todas as vezes que a atividade é executada.

Gerador de duração: deve ser usado quando existe grande variação no volume de atividades necessárias para diferentes produtos, representa o tempo necessário para executar uma atividade. Mais caro e mais preciso do que o anterior.

Gerador de intensidade: mais caro e mais preciso, deve ser usado só quando os recursos associados à execução da atividade são caros e variam a cada execução da atividade.

Eliseu Martins assim detalha esses mesmos passos da aplicação do ABC:

#### 1. Identificação das Atividades Relevantes

“Uma atividade é uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços.” (MARTINS, 2001, p.100).

A atividade é composta por um conjunto de tarefas e são necessárias para concretizar um processo, que é uma cadeia de atividades inter-relacionadas.

A cada atividade deve-se atribuir um respectivo custo e um direcionador.

#### 2. Atribuição de Custos às Atividades

A determinação de quanto a organização está gastando em cada uma de suas atividades, depende da identificação dos recursos e da identificação e medição dos direcionadores de recursos.

O custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la. É possível agrupar itens de custo de mesma natureza em um só. A primeira fonte de dados para custear atividades é o razão

geral. Dependendo da precisão necessária, as atividades podem ser divididas em tarefas e estas em operações.

O segredo do ABC está na escolha dos direcionadores. Segundo Martins (2001, p. 103), "direcionador de custos é o fator que determina a ocorrência de uma atividade e como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos."

Distingue-se dois tipos de direcionadores:

Direcionador de recursos, que identifica a maneira como as atividades consomem recursos e serve para custear as atividades.

Direcionador de atividades, que identifica a maneira como os produtos consomem atividades e serve para custear os produtos.

Os direcionadores variam de uma empresa para outra, dependendo de como e porque as atividades são executadas e a quantidade a utilizar depende da precisão desejada e da relação custo-benefício.

A atribuição de custos às atividades deve ser mais criteriosa possível, com a seguinte prioridade:

1º- Alocação direta: feita quando existe uma identificação clara, direta e objetiva de itens de custos.

2º- Rastreamento: alocação feita com base na identificação da relação de causa e efeito entre a ocorrência da atividade e a geração de custos, expressa através de direcionadores.

3º- Rateio: realizado apenas quando não há possibilidade de utilização da alocação direta nem do rastreamento.

### 3. Atribuição dos Custos das Atividades aos Objetos de Custos

Uma vez identificadas as atividades relevantes, seus direcionadores de recursos e respectivos custos, a próxima etapa é custear o objeto de custo.

O ABC não deve ser considerado como sistema de contabilidade histórica ou geral. Deve ser usado para estimar custo de atividades executadas para período atual ou futuros, permitindo melhor tomada de decisões e não apenas atribuir custos incorridos no passado.

### 2.1.1 Rastreamento do Custo por Atividade

O custo de produto com base em atividades obtém-se pelo rastreamento do consumo de todas as atividades necessárias à sua fabricação, sendo, portanto, um processo de identificação das atividades específicas e determinação de quanto de cada atividade é consumido pelo objetivo final do custo.

O rastreamento procura identificar o que efetivamente gerou o custo de forma racional e analítica a solucionar possíveis distorções. Já rateio é a alocação dos custos de forma altamente arbitrária e subjetiva. Os critérios de rateio não indicam necessariamente a verdadeira relação dos custos com o produto ou atividade e é isso que acaba gerando grandes distorções, como acontece no método de custeio por Absorção. Por isso, o rateio é usado em último caso na atribuição de custos às atividades.

Objetivos do rastreamento:

- entender a estrutura de custos atual e
- determinar se atividades alternativas podem ser melhores.

Só conhecendo sua origem, o custo pode ser minimizado.

Conhecer o custo de um produto permite a comparação deste custo e se é melhor para a empresa a decisão de fabricação ou compra de determinado produto.

Deve ser sempre feita avaliação do custo de uma atividade para ver se é eficaz a ponto de mantê-la ou se deverá ser reestruturada ou até terceirizada.

Num sistema de contabilidade por atividades é sempre importante rastrear todos os custos às atividades do departamento, de 80 a 90%. A porcentagem restante considerada como não rastreável pode ser alocada. Aloca-se custos para assegurar que todos os custos sejam incluídos.

Os custos são rastreados até o objetivo final através de uma lista de atividades que inclui todas as atividades rastreáveis. Esta lista representa as atividades necessárias para fabricação deste produto e administra todas as atividades durante todo o ciclo de vida. São suas principais funções:

- ❖ Separa quantidade de atividade de seu custo, especifica a seqüência e a quantidade de atividade.
- ❖ Facilita o mix dos diferentes padrões de comportamento de custos sem necessidade de escolha de base única de alocação. Cada atividade da lista é separada e distinta, tendo uma medida de atividade diferente para cada atividade com padrão de comportamento de custo específico.

Uma lista de atividade só precisa ser alterada se houver mudança nas atividades ou processos.

## 2.2 METODOLOGIA DE CUSTOS ABC PARA HOSPITAIS

O método de Custos Baseados em Atividades, é uma nova abordagem de como observar a realização das atividades dentro de uma instituição de saúde. A

visão tradicional de custos é de que serviços ou produtos consomem recursos na prestação de seu trabalho. Já a metodologia ABC acredita que serviços ou produtos consomem atividades e depois essas atividades consomem recursos. Ou seja, esse método acredita que atividades consomem recursos para produção de um resultado, uma vez que cada paciente necessita de uma série de atividades para seu tratamento e recuperação.

### 2.2.1 A Situação dos Hospitais Brasileiros

É bastante raro um brasileiro pagar seus gastos com saúde diretamente ao prestador de serviço, a maior parte usa o serviço público ou têm algum tipo de seguro ou plano de saúde.

Os governos federal, estadual e municipal bem como as financiadoras e consumidores, se preocupam com o aumento de gastos dedicados à saúde e seu aparente baixo nível de eficácia.

Para tentar solucionar este problema, foram testados diversos modelos de prestação de serviços, várias maneiras de reembolso ou pagamento destes serviços, pelo Governo e pelas empresas de seguro saúde. Por mais que se conseguisse baixar os custos, não o fizeram sem também fazer com que baixasse a qualidade do atendimento prestado.

O Governo Federal através do SUS – Sistema Único de Saúde, repassa os valores referentes às prestações de serviços aos seus conveniados através de uma tabela elaborada por ele mesmo, cujos valores há muito estão defasados.

O que vêm acontecendo nos últimos anos é que, ao invés dos procedimentos serem pagos de acordo com o seu custo real, para não haver prejuízo, as

instituições de saúde se sujeitam às tabelas de preços do SUS e outros convênios para atender o seu paciente. Isso se deve também ao fato destas instituições não conhecerem seus reais custos, perdendo assim seu poder de negociação.

A exemplo do próprio governo, muitos convênios médicos e seguros saúde também seguem uma tabela (Tabela AMB – Associação Médica Brasileira), como um “pacote” de atendimento, cujo pagamento também é prefixado, com preços um pouco melhores do que os do SUS, e, mesmo assim, muitas vezes ineficientes para cobrir o custo realizado.

### 2.3 EXCELÊNCIA HOSPITALAR

“Eficácia em custos hospitalares corresponde à produção dos serviços hospitalares com o menor custo possível em comparação com outros hospitais semelhantes”. (MARTINS, 2002, p. 24).

A excelência hospitalar exige eficácia em custos, integração de atividades, melhoria contínua, satisfação do paciente. Necessita de informações de apoio ao corpo clínico, enfermagem e administração na escolha de especialidades médicas a serem atendidas e na eliminação do desperdício das atividades.

O serviço hospitalar tem características próprias, só podem ser vistos e avaliados à medida que vão sendo realizados. O paciente é parte da produção hospitalar pois o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo. Tem início na chegada do paciente e a alta representa o fim deste serviço, dando início ao processo de avaliação em termos de resolutividade, qualidade e baixo custo - o que medirá o sucesso do hospital pela satisfação do paciente.

### 2.3.1 Custeio Hospitalar Por Absorção

Foi utilizado numa época em que materiais, medicamentos e pessoas eram recursos predominantes. As instalações e equipamentos eram rudimentares e eram poucas as especialidades médicas.

Apesar da evolução da medicina, continua até os dias atuais em grande parte dos hospitais brasileiros.

Nesse tipo de custeio, o procedimento médico individualmente é indicado como gerador de custos hospitalares diretos e indiretos.

Os custos diretos são apropriados diretamente aos procedimentos médicos nos respectivos prontuários e os custos indiretos são rateados, normalmente alocando-os para os centros de custos produtores de renda, com base em alguma medida de volume total de serviço. Assim, não é uma metodologia estratégica, pois permite subsídios cruzados entre serviços e produtos.

Os métodos tradicionais de custeio não fornecem informações que identifiquem as causas do custo: quanto maior o custo, a tendência é a adoção de cortes generalizados de despesas indiretas para controlar os gastos, o que resolve num curto prazo mas como não age na causa do problema, só o que faz é o adiamento do problema para o futuro, onde todos os cortes feitos mostrarão sua real necessidade.

A informação financeira gerada não fornece visão clara de como os custos mudam conforme aumenta ou diminui o volume de produção das atividades.

### 2.3.2 Custeio Hospitalar Por Atividade

É um método de custeio que ajuda a acabar com os subsídios cruzados. Permite custear serviços, pacientes, ou mesmo contratos específicos, isolando o custo da prestação de serviços para diversos objetos de custo.

A atividade precisa de recursos que podem ser adquiridos externamente ou provém de outras atividades (uma atividade pode se tornar recurso de outra), podendo ser:

- ◆ Repetitivas: consomem recursos e possuem produções sistemáticas e consistentes: serviço de enfermagem.
- ◆ Não repetitivas: referem a produto único: reforma de instalações.
- ◆ Primárias: contribui diretamente para missão de uma atividade.
- ◆ Secundárias (são consumidas pelas primárias): suporte às atividades primárias: digitação para atividade de informática.

O custeio hospitalar por atividade fraciona o hospital por atividade, descrevendo o que o hospital realiza, a forma como realiza, o tempo consumido, o volume da produção da atividade.

A reunião das atividades hospitalares gera a cadeia de valor hospitalar ou processo hospitalar.

O processo hospitalar consome os recursos, gerando custos hospitalares. O consumo das atividades pelo paciente gera as receitas hospitalares.

O custo do procedimento médico por atividades é determinado por meio de uma lista de atividades que mostra o volume de cada atividade consumida pelo procedimento médico.

Este custo é dado pela soma das atividades consumidas e, no custeio por atividades, é mais realçado pela alocação direta dos custos de apoio que no custeio por absorção.

### 3 APLICAÇÃO DO ABC

#### 3.1 ANÁLISE DAS ATIVIDADES

Análise de atividades segundo Brimson (1996, p.94), “é o conjunto de técnicas utilizadas para identificar as atividades significativas de uma empresa e analisar em detalhe seus custos e desempenho.”

O agrupamento das atividades de um hospital pode variar de um para outro, mas a idéia principal é comum a todos: identifica as atividades mais importantes, decompondo o hospital em partes simples, analisa o que, quanto, como e em quanto tempo faz.

##### 3.1.1 Desenvolvimento de uma Análise de Atividades:

Para um melhor entendimento, será analisado apenas um dos processos de um setor hospitalar (*Hospitalização de Parturientes para Cesariana – Convênios*) devido a complexidade da abordagem do custeio por atividades como um todo.

1. Identificar o objeto de custo: para determinar as atividades requeridas no processo e medir tempos e quantidades de recursos utilizados, identifica-se o objeto de custo.

O processo de *Hospitalização de Parturientes para Cesariana – Convênios*, pode apresentar objetos de custo como o procedimento ou a diária. Feita a opção pela diária como objeto de custo neste estudo, serão abordados somente os recursos incluídos em seu valor. Os valores referente ao profissional médico,

material/medicamento, e depreciação dos equipamentos médico-cirúrgicos, são recursos utilizados no processo e fazem parte do valor do procedimento mas são pagos à parte do valor da diária, portanto, não aparecem aqui.

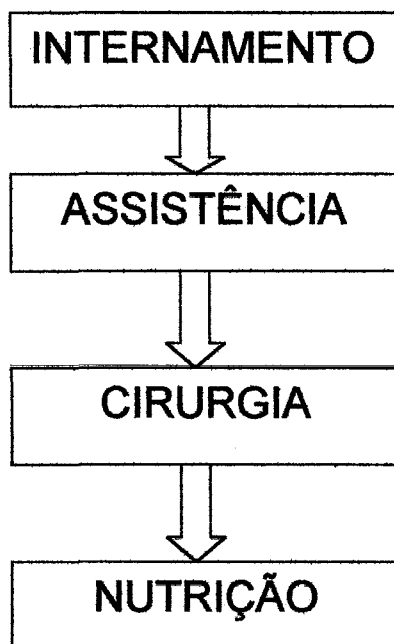
A quantidade de materiais e medicamentos utilizados, aloca-se diretamente ao prontuário do paciente, pois, apesar de normalmente haver uma padronização no consumo de material e medicamento conforme o procedimento realizado, podem acontecer variações nas necessidades de cada paciente.

Os honorários dos profissionais médicos também aloca-se diretamente ao prontuário do paciente, o tempo dispendido na realização das atividades necessárias para obtenção do serviço.

2. Definição das atividades: lista das atividades de forma racionalizada, estruturando de forma que não seja grande nem pequena demais, evitando a agregação de atividades com características econômicas diferentes.

Atividades do setor de MATERNIDADE, identificadas a partir do acompanhamento do processo de *Hospitalização de Parturientes para Cesariana – Convênios*. Considera-se que a capacidade instalada de produção mensal é de 42 (quarenta e dois) procedimentos com uma média de internação de 2 (dois) dias cada paciente, num total de 84 (oitenta e quatro) diárias/mês.

## FLUXOGRAMA DO SERVIÇO DE CESÁREAS – CONVÊNIOS



| ATIVIDADES                       | TAREFAS                                                                                                    |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Internar pacientes            | Recepcionar paciente.<br>Preencher cadastro.<br>Encaminhar para enfermagem.                                |
| 2. Assistir pacientes internadas | Acomodação.<br>Cuidados de enfermagem.<br>Condução ao Centro Cirúrgico.<br>*Outros cuidados.<br>Liberação. |
| 3. Operar pacientes              | Anestesia.<br>Intervenção cirúrgica.<br>Controle pós operatório.<br>Retorno ao quarto/enfermaria.          |
| 4. Nutrir pacientes              | Preparar alimentos. (Atividade de suporte).<br>* * Servir alimentos.                                       |

\*Inclui tarefas de suporte, como lavanderia, manutenção e limpeza, etc., cujos valores advêm de outros processos que não serão estudados aqui.

\*\*Considerada apenas a tarefa de servir alimentos, pois a preparação dos alimentos faz parte de outro processo que não será abordado aqui.

3. Atribuição de Custos a cada Atividade: desenvolvida em 3 fases. Antes da atribuição de custos a cada atividade, deverão ser identificados os recursos envolvidos no processo e também identificados e medidos os direcionadores destes recursos.

a) *Identificação dos recursos envolvidos no processo de hospitalização de parturientes para cesariana de convênios:*

| RECURSOS                              | VALORES (R\$)   |
|---------------------------------------|-----------------|
| Funcionários do setor de internamento | 1.519,96        |
| Funcionários do setor de nutrição     | 1.361,00        |
| Funcionários do setor de enfermagem   | 3.863,46        |
| Água                                  | 200,00          |
| Energia Elétrica                      | 500,00          |
| Telefone                              | 300,00          |
| *Depreciação máquinas/ equipamentos   | 3,28            |
| Refeições da paciente internada       | 588,00          |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>8.335,70</b> |

\*Computadores, central telefônica, móveis e utensílios.

b) *Identificação e medição dos direcionadores de recursos envolvidos no processo de hospitalização de parturientes para cesariana de convênios:*

Foram definidos os direcionadores para cada recurso consumido pelas atividades, analisando cada recurso e as atividades em que esses recursos foram consumidos. Os custos dos recursos consumidos são alocados às atividades através desses direcionadores.

| RECURSOS                              | DIRECIONADORES DE RECURSOS   |
|---------------------------------------|------------------------------|
| Funcionários do setor de internamento | Quantidade de funcionários   |
| Funcionários do setor de nutrição     | Quantidade de funcionários   |
| Funcionários do setor de enfermagem   | Quantidade de funcionários   |
| Água                                  | Volume em litros             |
| Energia Elétrica                      | Kwh                          |
| Telefone                              | Pulsos                       |
| Depreciação de Máquinas/ equipamentos | Horas de uso                 |
| Refeições                             | Número de refeições servidas |

Mão de obra (exceto profissional médico): aloca-se o número de funcionários dispendidos na realização das atividades necessárias para obtenção do serviço. Engloba salários, insalubridade, gratificações, horas extras e todas as vantagens recebidas.

|                                                         | Funcionário Setor<br>Enfermagem               | Funcionário Setor<br>Nutrição | Funcionário Setor<br>Internamento |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Salário Base                                            | 782,00                                        | 316,00                        | 377,00                            |
| Insalubridade (20%<br>de R\$ 385,00).                   | 77,00                                         | 77,00                         | 77,00                             |
| FGTS (8% total<br>remuneração)                          | 68,72                                         | 31,44                         | 36,32                             |
| Contribuição Social<br>(0,5% total da<br>remuneração)   | 4,30                                          | 1,97                          | 2,27                              |
| INSS/SAT/TERCEI<br>ROS (27,8%)                          | 238,80                                        | 109,25                        | 126,21                            |
| Vale transporte<br>(parte empregador)                   | Coberto integralmente<br>pela parte empregado | 27,84                         | 24,18                             |
| Refeição no local (2<br>lanches, 1 almoço<br>ou jantar) | 52,00                                         | 52,00                         | 52,00                             |
| Cesta básica                                            | 65,00                                         | 65,00                         | 65,00                             |
| <b>TOTAL</b>                                            | <b>1.287,82</b>                               | <b>680,50</b>                 | <b>759,98</b>                     |

Água: aloca-se de acordo com o volume em litros utilizados.

Valor total mensal: R\$ 2.550,00 referente a 1.500 litros (R\$ 1,70/l).

Valor utilizado no processo: R\$ 200,00 referente a 117,75 litros.

Estimativa baseada no consumo dos setores hospitalares:

| SETORES              | VOLUME UTILIZADO (litros) | VALOR R\$       | PERCENTUAL (%) |
|----------------------|---------------------------|-----------------|----------------|
| Pronto Socorro       | 30                        | 51,00           | 2              |
| Lavanderia           | 555                       | 943,50          | 37             |
| Copa/Cozinha         | 150                       | 255,00          | 10             |
| Administrativo       | 30                        | 51,00           | 2              |
| Clínica pediátrica   | 75                        | 127,50          | 5              |
| Clínica cirúrgica    | 75                        | 127,50          | 5              |
| Clínica médica       | 75                        | 127,50          | 5              |
| Clínica obstétrica – | 510                       | 867,00          | 34             |
| { Parto Normal       | { 392,25                  | { 667,00        | { 26,15        |
| { Parto Cesárea      | { 117,75                  | { 200,00        | { 7,85         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>1.500</b>              | <b>2.550,00</b> | <b>100</b>     |

Energia Elétrica: aloca-se conforme quantidade de kwh utilizados.

Valor total mensal: R\$ 3.500,00 referente a 8.750 kwh (R\$ 0,40 /kwh).

Valor utilizado no processo: R\$ 500,00 referente a 1.250 kwh.

Estimativa baseada no consumo dos setores hospitalares:

| SETORES              | QUANTIDADE DE KWH UTILIZADO | VALOR R\$       | PERCENTUAL (%) |
|----------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| Pronto Socorro       | 175                         | 70,00           | 2              |
| Lavanderia           | 3.500                       | 1.400,00        | 40             |
| Copa/Cozinha         | 875                         | 350,00          | 10             |
| Administrativo       | 262,5                       | 105,00          | 3              |
| Clínica pediátrica   | 437,5                       | 175,00          | 5              |
| Clínica cirúrgica    | 437,5                       | 175,00          | 5              |
| Clínica médica       | 437,5                       | 175,00          | 5              |
| Clínica obstétrica – | 2.625                       | 1.050,00        | 30             |
| { Parto Normal       | { 1.375                     | { 550,00        | { 15,71        |
| { Parto Cesárea      | { 1.250                     | { 500,00        | { 14,29        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>8.750</b>                | <b>3.500,00</b> | <b>100</b>     |

Telefone: aloca-se conforme quantidade de pulsos utilizados.

Valor total mensal: R\$ 1.800,00 referente a 11.250 pulsos (R\$ 0,16/pulso).

Valor utilizado no processo: R\$ 300,00 referente a 1.875 pulsos.

Estimativa baseada no consumo dos setores hospitalares:

| SETORES              | QTD DE PULSO UTILIZADO | VALOR R\$       | PERCENTUAL (%) |
|----------------------|------------------------|-----------------|----------------|
| Pronto Socorro       | 900                    | 144,00          | 8              |
| Lavanderia           | 225                    | 36,00           | 2              |
| Copa/Cozinha         | 225                    | 36,00           | 2              |
| Administrativo       | 3.375                  | 540,00          | 30             |
| Clínica pediátrica   | 787,5                  | 126,00          | 7              |
| Clínica cirúrgica    | 787,5                  | 126,00          | 7              |
| Clínica médica       | 787,5                  | 126,00          | 7              |
| Clínica obstétrica – | 4.162,5                | 666,00          | 37             |
| Parto Normal         | { 2.287,5              | { 366,00        | { 20,33        |
| Parto Cesárea        | { 1.875                | { 300,00        | { 16,67        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>11.250</b>          | <b>1.800,00</b> | <b>100</b>     |

Equipamentos: depreciação dos equipamentos utilizados, de acordo com o tempo de utilização.

| Bem + valor                       | Número de horas de vida útil do bem | Valor da depreciação/h de uso | Horas de utilização mensal | Valor depreciado do mês |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Computador – R\$ 2.000,00         | 43.200                              | 0,05                          | 720                        | 36,00                   |
| Móveis – R\$ 5.000,00             | 86.400                              | 0,06                          | 720                        | 43,20                   |
| Utensílios – R\$ 500,00           | 86.400                              | 0,01                          | 720                        | 7,20                    |
| Central Telefônica – R\$ 2.200,00 | 30.600                              | 0,07                          | 510                        | 35,70                   |

Refeições: considera-se o valor da refeição pronta, conseguido através do resultado do processo de preparação dos alimentos.

Média de 252 lanches/mês servidos no processo num custo de R\$ 1,00 cada um = R\$ 252,00 e média de 84 almoços/mês e 84 jantares/mês servidos no processo num custo de R\$ 2,00 cada um = R\$ 336,00.

| TIPO DE REFEIÇÃO | QT. SERVIDA/DIA | NÚMERO DE DIÁRIAS NO MÊS | TOTAL SERVIDO AO MÊS | VALOR UNITÁRIO (R\$) | VALOR TOTAL (R\$) |
|------------------|-----------------|--------------------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| Lanche           | 3               | 84                       | 252                  | 1,00                 | 252,00            |
| Almoço           | 1               | 84                       | 84                   | 2,00                 | 168,00            |
| Jantar           | 1               | 84                       | 84                   | 2,00                 | 168,00            |
| <b>TOTAL</b>     | <b>5</b>        | <b>84</b>                | <b>420</b>           | <b>-*-</b>           | <b>588,00</b>     |

*c) Alocação dos custos dos recursos às atividades através dos direcionadores*

**1. INTERNAR PACIENTES**

| RECURSOS                   | DIRECIONADORES        | TOTAL DE RECURSOS (R\$) |
|----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Funcionários internamento  | 02 funcionários       | 1.519,96                |
| Deprec 02 Computadores     | 01 hora de utilização | 0,10                    |
| Depreciação Móveis         | 01 hora de utilização | 0,06                    |
| Deprec. Central telefônica | 01 hora de utilização | 0,07                    |
| Telefone                   | 625 pulsos            | 100,00                  |
| Energia Elétrica           | 75 kwh                | 30,00                   |
| <b>Custo da Atividade</b>  |                       | <b>1.650,19</b>         |

**2. ASSISTIR PACIENTES INTERNADAS**

| RECURSOS                   | DIRECIONADORES         | TOTAL DE RECURSOS (R\$) |
|----------------------------|------------------------|-------------------------|
| Funcion. de enfermagem     | 02 funcionários        | 2.575,64                |
| Energia elétrica           | 600 kwh                | 240,00                  |
| Depreciação móveis         | 48 horas de utilização | 2,88                    |
| Deprec. Central Telefônica | 01 hora de utilização  | 0,07                    |
| Água                       | 100 litros             | 170,00                  |
| Telefone                   | 1.250 pulsos           | 200,00                  |
| <b>Custo da Atividade</b>  |                        | <b>3.188,59</b>         |

**3. OPERAR PACIENTES**

| RECURSOS                  | DIRECIONADORES | TOTAL DE RECURSOS (R\$) |
|---------------------------|----------------|-------------------------|
| Funcion. de enfermagem    | 01 funcionário | 1.287,82                |
| Energia elétrica          | 575 kwh        | 230,00                  |
| Água                      | 17,75 litros   | 30,00                   |
| <b>Custo da Atividade</b> |                | <b>1.547,82</b>         |

**4. NUTRIR PACIENTES**

| RECURSOS                  | DIRECIONADORES          | TOTAL DE RECURSOS (R\$) |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Funcionários copa         | 02 funcionários         | 1.361,00                |
| Refeições:                | 420 refeições servidas: | 588,00:                 |
| { Lanches                 | { 252 lanches           | { 252,00                |
| { Almoço/Jantar           | { 168 almoço/jantar     | { 336,00                |
| Depreciação Utensílios    | 10 horas de utilização  | 0,10                    |
| <b>Custo da Atividade</b> |                         | <b>1.949,10</b>         |

4. Alocação dos custos das atividades aos objetos de custos: após a identificação das atividades e seus direcionadores de recursos, aloca-se os custos das atividades aos objetos de custos.

Custo total do objeto de custo – Mês.../...

| ATIVIDADES             | CUSTO DA ATIVIDADE | TOTAL DE DIÁRIAS/MÊS | CUSTO DA DIÁRIA (R\$) |
|------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|
| 1. Internar pacientes  | 1.650,19           | 84                   | 19,65                 |
| 2. Assistir pacientes  | 3.188,59           | 84                   | 37,95                 |
| 3. Operar pacientes    | 1.547,82           | 84                   | 18,43                 |
| 4. Nutrir pacientes    | 1.949,10           | 84                   | 23,20                 |
| <b>CUSTO TOTAL</b>     | <b>8.335,70</b>    | <b>-*</b>            |                       |
| <b>DIÁRIAS/MÊS</b>     | <b>84</b>          | <b>-*</b>            |                       |
| <b>CUSTO DA DIÁRIA</b> | <b>99,23</b>       | <b>-*</b>            | <b>99,23</b>          |

\*OBS: Lembrando que, com a inclusão dos valores de outros cuidados como serviço de lavanderia, manutenção e limpeza, provenientes do resultado de outros processos não estudados neste trabalho, o valor da diária receberá ainda um acréscimo.

#### **4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Além de maneiras alternativas de aumentar suas receitas, os gestores hospitalares tem que baixar seus custos operacionais. As informações de custos são importantes devido a atual competitividade e a necessidade de baixar despesas sem baixar a qualidade.

A metodologia tradicional de custos não é estratégica para alcance deste objetivo devido a conflitos internos entre centro de custos pela alocação de custos indiretos. Quanto mais apurada a alocação dos custos indiretos, mais perto do custo real. O método de custeio mais aproximado desta realidade é o ABC. Para sua devida aplicação salienta-se a importância do conhecimento do processo e das atividades que o compõem.

Recomenda-se o método de custeio por atividades pela possibilidade de melhor administração das atividades com a utilização dos recursos da melhor maneira possível e eficácia dos resultados. Também serve como sistema de garantia contínua de melhoria de qualidade que dá ao gestor melhor condição de alcançar eficiência no funcionamento do hospital sem impactar negativamente na qualidade dos serviços, permitindo à administração estabelecer preços com estimativas de custos para negociação e conhecer de maneira eficaz a rentabilidade dos procedimentos médicos.

Acredita-se que este método deverá ser o mais adotado no futuro entre os hospitais por ser ótima ferramenta gerencial para tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades.** São Paulo: Atlas, 1996.

FALK, James Anthony. **Gestão de Custos para Hospitais.** São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e Desempenho.** São Paulo: Futura, 1998.

MARTINS, Domingos dos Santos. **Custeio Hospitalar por Atividades.** São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso.** São Paulo: Atlas, 2000.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento Integrado de Custos.** São Paulo: Atlas, 1997.