

PROAGS

PROGRAMA
DE ATUALIZAÇÃO DOS GESTORES NA SAÚDE

 Sindicato das Santas Casas de Misericórdia
e Hospitais Filantrópicos de Ribeirão Preto e Região

SINDHOSFIL RP



8SR - Gestão &
Valor em Saúde

GESTÃO FINANCEIRA, RECEITAS E CUSTOS HOSPITALARES

Prof. Daniela Thomazini Moro



Daniela Thomazini Moro



- Consultora especialista em finanças da 8SR – Gestão & Valores em Saúde.
- Administradora com 24 anos de experiência em gestão hospitalar e empresarial.
- Especialista em Gestão hospitalar pela Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de SP, Gestão Empresarial (ITE), Gestão de Negócios em Saúde (FAAP) e Análise de Sistemas pela (UNAERP).

Gestão Financeira, Receitas e Custos Hospitalares

Mergulharemos nos pilares essenciais da saúde financeira de hospitais, abordando estratégias para otimizar receitas e controlar custos de forma eficaz.

Nosso objetivo

Explorar os principais conceitos e ferramentas **para uma gestão financeira eficiente e eficaz em hospitais.**



Conceitos

Construção do sentido.



Ferramentas

Instrumentos para uma gestão eficaz.

Gestão Financeira

O que é Gestão Financeira?

É transformar números em decisões inteligentes para garantir saúde financeira e sustentabilidade da instituição.



Pilares da Gestão financeira

1. Planejamento

Projeção de receitas, despesas, investimentos e fluxo de caixa.
Ex.: Orçamento anual de um hospital.

2. Controle

Acompanhamento de entradas e saídas, conciliando previsto x realizado.

Ex.: Verificar se a receita SUS bate com a produção hospitalar.

3. Análise

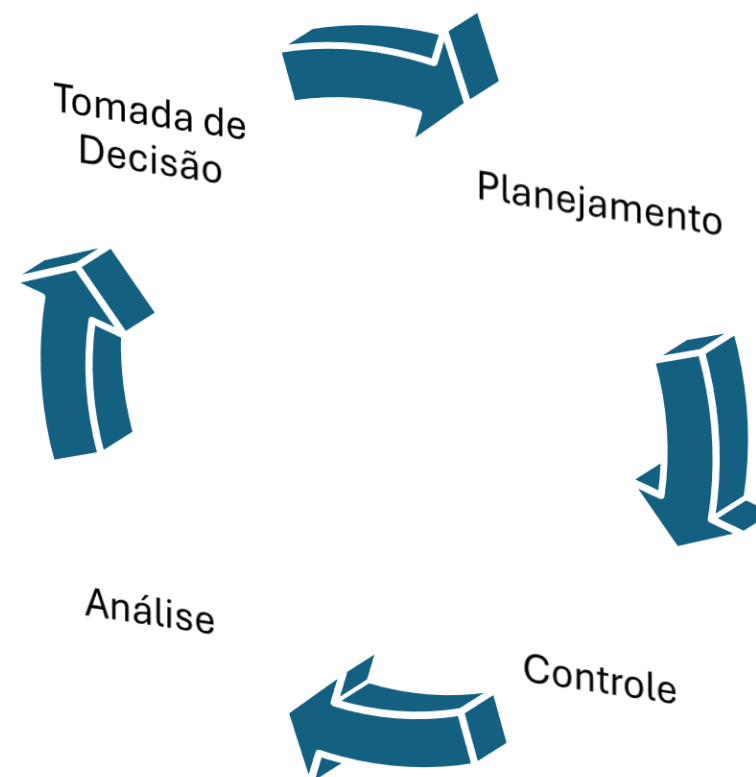
Interpretação dos dados financeiros para apoiar decisões estratégicas.

Ex.: Calcular margem de contribuição de cada serviço.

4. Tomada de decisão

Escolher onde investir, reduzir custos, captar recursos ou renegociar dívidas.

Ex.: Decidir entre comprar um equipamento de hemodinâmica ou terceirizar o serviço.



Por que a Gestão Financeira na Saúde é tão Importante?

Qualidade do Atendimento

Uma gestão financeira eficiente permite investir em equipamentos modernos, medicamentos de última geração e capacitação, elevando a qualidade do atendimento ao paciente.



Sustentabilidade Financeira

Ao controlar os custos e otimizar os recursos, a gestão financeira garante a saúde financeira da instituição evitando crise e garantindo continuidade dos serviços.



Tomada de Decisões Estratégicas

Dados financeiros precisos e atualizados são essenciais para a tomar decisões estratégicas, como abertura de novas unidades, a aquisição de novos equipamentos ou a expansão de serviços.

Compliance

A gestão financeira precisa estar em conformidade com as diversas legislações e normas do setor, evitando problemas legais e garantindo a transparência das operações.

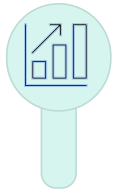


Atração de Investimentos

Uma gestão financeira sólida atrai investidores e parceiros, permitindo o crescimento e a expansão da instituição.

Uma gestão financeira robusta é a **espinha dorsal de um hospital de sucesso**, impactando diretamente desde a qualidade do cuidado até a capacidade de inovação e crescimento.

Quais os Desafios da Gestão Financeira na Saúde?



Custos Crescentes

A alta demanda por serviços de saúde, o aumento dos custos com insumos e a necessidade de investir em novas tecnologias pressionam os custos das instituições.



Ampla Regulamentação

A área da saúde é altamente regulamentada, o que exige um conhecimento profundo da legislação e das normas para garantir o cumprimento das exigências.



Concorrência Acirrada

O mercado da saúde é cada vez mais competitivo, exigindo das instituições uma gestão financeira eficiente para se destacar.



Impacto da Tecnologia

A crescente utilização de tecnologias na área da saúde exige investimentos contínuos em infraestrutura e capacitação de pessoal.

Enfrentar esses desafios requer uma **gestão estratégica e adaptável**, capaz de transformar obstáculos em oportunidades de crescimento e aprimoramento contínuo.

Estratégias para uma Boa Gestão Financeira



Planejamento Financeiro Detalhado

Elaborar um planejamento financeiro detalhado, com projeções de receitas e despesas, é fundamental para garantir a saúde financeira da instituição.



Controle de Custos Eficaz

Implementar sistemas de controle de custos para identificar e reduzir gastos desnecessários.



Gestão Otimizada de Contas a Receber

Acelerar o recebimento é essencial para garantir o fluxo de caixa da instituição.



Negociação Estratégica com Fornecedores

Negociar melhores condições com fornecedores de insumos e serviços pode gerar uma significativa economia.



Investimento em tecnologia

Utilizar ferramentas tecnológicas para automatizar processos e otimizar a gestão financeira.

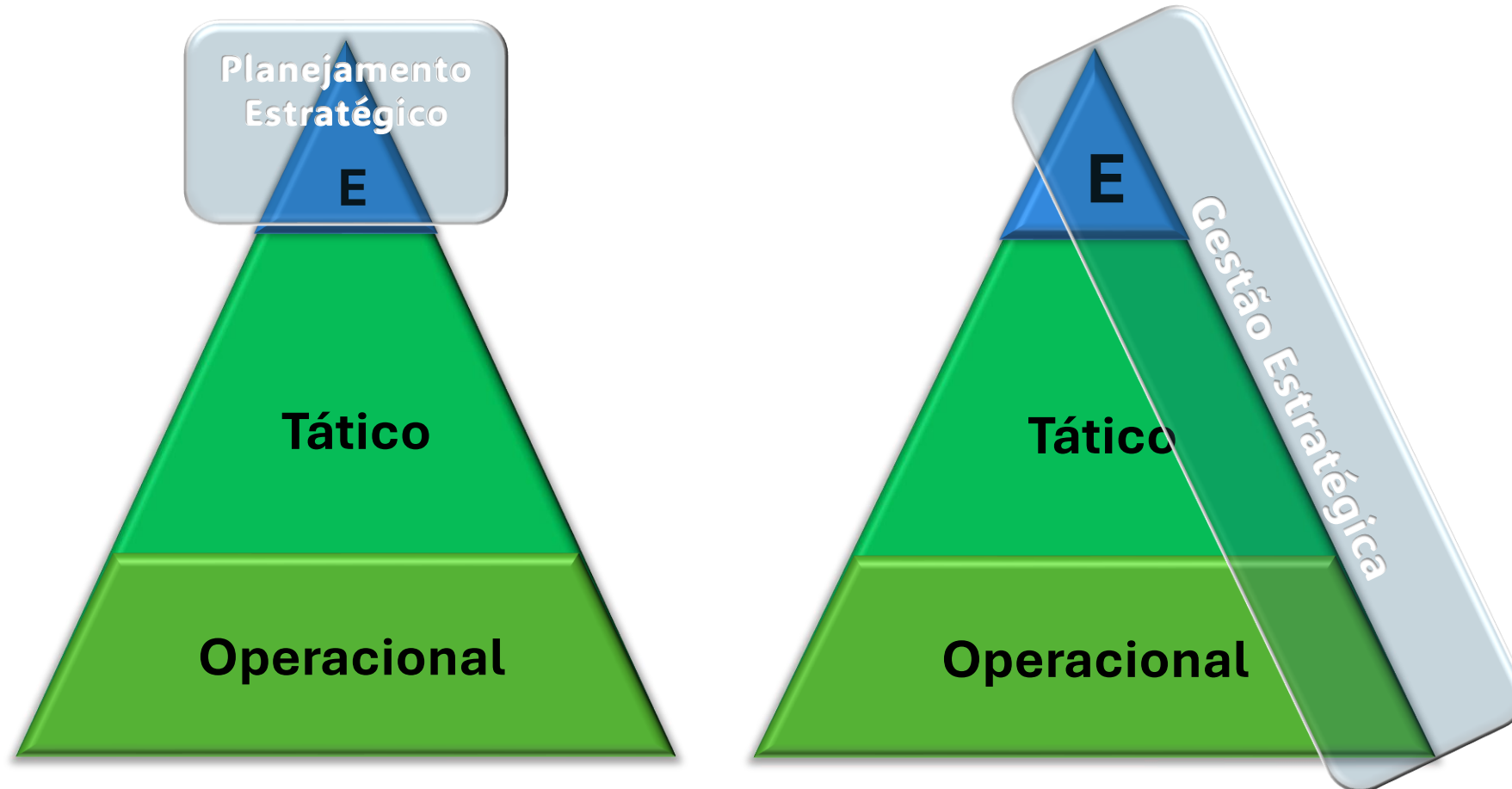


Gestão de Riscos

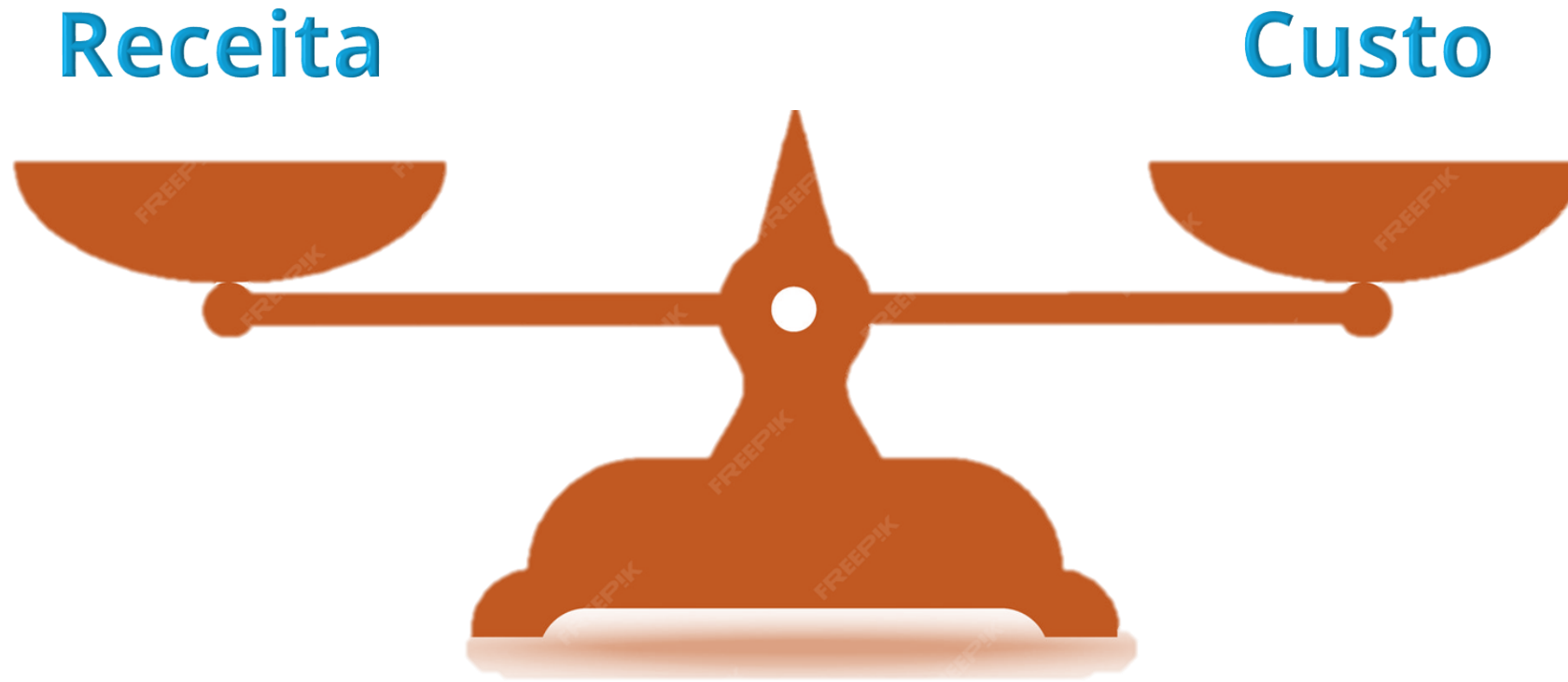
Identificar e gerenciar os riscos financeiros da instituição é fundamental para evitar surpresas e garantir a sustentabilidade.

Adotar essas estratégias é crucial para fortalecer a base financeira da instituição, permitindo que ela prospere e continue a oferecer serviços de saúde de excelência.

Planejamento Estratégico x Gestão Estratégica



Sustentabilidade Financeira



Competência x Caixa: Entendo as Diferenças

REGIME DE COMPETÊNCIA



REGIME DE CAIXA



Caixa e Competência: Uma Visão Geral

No universo da contabilidade e do controle financeiro, a forma como as transações são registradas é crucial para a saúde de uma organização. Os regimes de **Caixa** e **Competência** representam as duas metodologias primárias para esse registro.

O Essencial

A **principal diferença** entre os regimes de Caixa e Competência reside no **momento em que as receitas e receitas e despesas são reconhecidas**. Essa distinção fundamental impacta diretamente a precisão dos relatórios financeiros e a tomada de decisões.

Regime de Competência: A Verdadeira Performance Econômica



O Regime de Competência é o padrão contábil para a maioria das empresas e é exigido por lei para fins fiscais e societários na maioria dos países. Sua premissa é clara: **receitas e despesas são reconhecidas no momento em que ocorrem** (ou seja, quando o fato gerador acontece), independentemente do recebimento ou pagamento.

Isso significa que, se você prestou um serviço em janeiro, a receita é de janeiro, mesmo que o cliente só emita a nota fiscal em fevereiro e efetuemos o pagamento em março. Da mesma forma, uma despesa incorrida em janeiro é de janeiro, mesmo que o pagamento seja feito depois. Este método oferece uma **visão mais precisa da saúde financeira** e da lucratividade real da empresa.

Regime de Competência: Desafios na Prática

1

Compra de Insumos Hospitalares

Cenário: Compramos R\$100 mil em insumos em Janeiro. Recebemos em Fevereiro a NF e o produto, e pagaremos a primeira parcela em Março.

Resposta de Competência: A despesa de R\$100 mil é registrada em fevereiro, **quando recebemos a NF e o produto esta disponível para uso/consumo da empresa, confirmando a obrigação.**

2

Cirurgias Realizadas

Cenário: Realizamos 20 cirurgias em Janeiro. Faturamos em Fevereiro, emitimos a NF, e recebemos em Março.

Resposta de Competência: A receita das cirurgias é registrada em Janeiro, **momento da prestação do serviço.** Isso reflete o verdadeiro esforço de geração de receita do mês.

3

Outros Casos

Contratos: As receitas e despesas são reconhecidas à **medida que os serviços são prestados ou recebidos**, de acordo com o contrato.

Equipamentos: A despesa é depreciada ao longo da vida útil do ativo, distribuindo o custo pelo **período em que ele gera benefícios.**

Folha de Pagamento: As despesas salariais são **registradas no mês em que o trabalho foi realizado** pelos colaboradores, mesmo que o pagamento ocorra no mês seguinte.

Competência: Vantagens e Desvantagens

Vantagens

Realismo Financeiro

Oferece uma **imagem fiel da saúde financeira** e da performance econômica, essencial para análises de longo prazo.

Melhor para Tomada de Decisão

Permite avaliar **a lucratividade real** e a capacidade da empresa de gerar valor, facilitando o planejamento estratégico.

Atração de Investimentos

Empresas auditadas por competência são vistas com maior **credibilidade**, facilitando o acesso a financiamentos e investidores.

Desvantagens

Complexidade Maior

Exige um **controle mais detalhado** e conhecimento contábil, incluindo registros de contas a receber e a pagar.

Não Indica Fluxo de Caixa Imediato

Uma empresa pode ser lucrativa no papel, mas ter **pouco dinheiro em caixa** se os recebimentos são lentos. Exige gestão de capital de giro.

Regime de Caixa: Foco no Fluxo Financeiro Real

O Regime de Caixa é o método mais direto e intuitivo para o registro de transações. Nele, **receitas e despesas são reconhecidas somente quando o dinheiro efetivamente entra ou sai do caixa** da empresa. Não importa quando o serviço foi prestado ou o produto entregue; o que conta é o movimento bancário ou em espécie.

É um método amplamente utilizado por **pequenas empresas e profissionais liberais**, que buscam um controle imediato da sua liquidez. Sua simplicidade o torna ideal para quem precisa de uma visão clara e rápida do dinheiro disponível no momento.



MAN	TUE	THE	TH	WED	TUI	SO
						301
	15	36	125	177	138	214
28	210	17		106	207	234
24	225			227	228	237

Regime de Caixa: Desafios na Prática

1

Compra de Insumos Hospitalares

Cenário: Compramos R\$100 mil em insumos em Janeiro. Recebemos em Fevereiro com a NF, e pagaremos a primeira parcela em Março.

Resposta de Caixa: A despesa é registrada em Março, quando o pagamento ocorre. O reconhecimento financeiro está atrelado ao **fluxo de saída do dinheiro.**

2

Cirurgias Realizadas

Cenário: Realizamos 20 cirurgias em Janeiro. Faturamos em Fevereiro, emitimos a NF, e recebemos em Março.

Resposta de Caixa: A receita é registrada em Março, momento do recebimento. O serviço foi prestado em Janeiro, mas o **impacto no caixa acontece apenas quando o valor é liquidado.**

3

Outros Casos

Contratos: Pagamentos de contratos são registrados **quando o dinheiro é efetuado.**

Equipamentos: Compras de equipamentos são registradas **quando o pagamento é processado.**

Folha de Pagamento: Despesas salariais são reconhecidas **no dia do efetivo pagamento aos colaboradores.**

Caixa: Vantagens e Desvantagens

Vantagens

Simplicidade e Facilidade

Não exige controle complexo de contas a receber ou a pagar. Funciona como um **extrato bancário ampliado**, mostrando o saldo disponível em tempo real.

Controle de Curto Prazo

Proporciona **uma visão diária do fluxo de caixa**, essencial para gerenciar a liquidez e evitar surpresas no dia a dia.

Desvantagens

Visão Financeira Imprecisa

Pode levar a decisões equivocadas, pois **não reflete a real performance econômica** do período, ignorando receitas a receber e despesas a pagar.

Dificuldade de Análise Gerencial

Sem o registro de compromissos futuros, torna-se **desafiador projetar o futuro** e tomar decisões estratégicas baseadas em uma imagem completa.

Prática Simplificada

Resultado	Competência	Caixa
(+) Receitas	R\$10.000,00	R\$6.000,00
(-) Despesas	R\$8.000,00	R\$3.000,00
(=) Lucro	R\$2.000,00	R\$3.000,00

Caixa x Competência: Fixando Conhecimento

Caixa

Competência

Princípio

Foco no fluxo de dinheiro (entrada/saída).

Foco no fato gerador (ocorrência econômica).

Momento do Reconhecimento

No recebimento/pagamento.

Na ocorrência da receita/despesa.

Visão Financeira

Imediata, liquidez.

Completa, performance econômica.

Complexidade

Mais simples.

Mais complexa, exige controle de contas.

Compreender as diferenças cruciais entre os regimes de Caixa e Competência é fundamental para a gestão financeira e contábil

Balanço Patrimonial

CAPITAL DE GIRO	ATIVO CIRCULANTE <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade <ul style="list-style-type: none"> Caixa Estoque Contas a receber Outros 	PASSIVO CIRCULANTE <ul style="list-style-type: none"> Fornecedores Obrigações trabalhistas Obrigações fiscais 	RECURSOS DE TERCEIROS
	ATIVO FIXO PERMANENTE <ul style="list-style-type: none"> Equipamentos <ul style="list-style-type: none"> Imóveis Máquinas Veículos 	PATRIMÔNIO LÍQUIDO <ul style="list-style-type: none"> Capital Lucros 	

O **balanço patrimonial** é uma demonstração contábil que mostra, em um determinado momento, a posição financeira da empresa (ou hospital) dividida em três grandes grupos:

• **Ativo:** Tudo que o hospital possui, ou seja, seus bens e direitos.

Exemplo: equipamentos médicos, imóveis, contas a receber de convênios.

• **Passivo:** Tudo que o hospital deve para terceiros.

Exemplo: empréstimos, fornecedores, contas a pagar.

• **Patrimônio Líquido:** Representa o valor que sobra para os sócios ou mantenedores após pagar todas as dívidas (no caso de hospitais públicos ou filantrópicos, pode ser chamado de superávit ou reservas).

O balanço é sempre organizado na forma:

Ativo = Passivo + Patrimônio Líquido

Balanço Patrimonial: Exemplo Simplificado

Ativo	Valor (R\$)	Passivo e Patrimônio Líquido	Valor (R\$)
Caixa e bancos	150.000	Fornecedores	120.000
Contas a receber (convênios)	200.000	Empréstimos bancários	100.000
Equipamentos médicos	500.000	Patrimônio Líquido (reservas/superávit)	630.000
Imóveis	300.000		
Total do Ativo	1.150.000	Total do Passivo + PL	1.150.000

“Você não precisa entender todos os detalhes contábeis, mas é essencial acompanhar os números para tomar decisões com segurança.”

Balancete



É uma ferramenta de controle interno, uma demonstração contábil feita periodicamente (geralmente mensal), que reúne os saldos das contas contábeis.

Ele serve para conferir se os lançamentos contábeis estão corretos, se o **total do débito é igual ao total do crédito**, além de mostrar uma fotografia rápida da situação financeira.

Enquanto o balanço é anual (ou em momentos específicos), o balancete acompanha a movimentação e auxilia no acompanhamento da gestão financeira.

Balancete: Exemplo Simplificado

Conta	Débito (R\$)	Crédito (R\$)
Caixa e bancos	20.000	15.000
Contas a receber (convênios)	30.000	25.000
Fornecedores	10.000	12.000
Receita hospitalar	100.000	
Despesas hospitalares		95.000
Totais	160.000	147.000

Extrato financeiro mensal do hospital.

Demonstra:

- ✓ Quanto entrou (ex: repasses dos convênios);
- ✓ Quanto saiu (ex: despesas com folha, remédios, manutenção) e
- ✓ Se estamos no positivo (sobra) ou negativo (falta).

“Você não precisa ser contador, mas precisa **acompanhar os números.**
Isso **garante que o cuidado com o paciente seja sustentável e de qualidade.**”

FLUXO DE CAIXA: A Ferramenta Essencial

Independentemente do regime contábil adotado, a **ferramenta fundamental** para qualquer gestor é o **Fluxo de Caixa**. Ele é o espelho da movimentação financeira, detalhando cada entrada e saída de dinheiro em um período específico.

O Fluxo de Caixa complementa o Regime de Competência, mostrando se a empresa tem dinheiro para honrar seus compromissos, mesmo que seja lucrativa no papel. É a combinação dessas visões que proporciona uma **gestão financeira robusta** e uma **tomada de decisão verdadeiramente informada**.



Fluxo de Caixa: Como Fazer



Definir categorias de entradas e saídas

- Entradas: convênios, SUS, particulares, repasses, receitas acessórias.
- Saídas: folha de pagamento, fornecedores, impostos, manutenção, insumos médicos.



Lançar o previsto

- Baseado em contratos, histórico de pagamentos de convênios, cronograma de fornecedores etc.



Registrar o realizado

- Preencher diariamente o que realmente entrou/saiu.



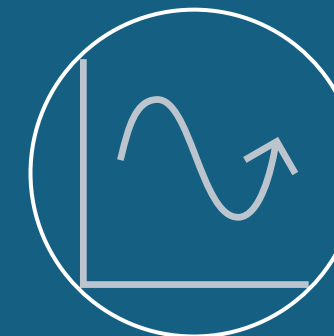
Calcular diferenças

- Entradas: se recebeu menos que o previsto → atraso ou inadimplência.
- Saídas: se pagou mais que o previsto → despesas imprevista.



Apurar saldos

- Saldo previsto = saldo anterior + entradas previstas – saídas previstas.
- Saldo realizado = saldo anterior + entradas realizadas – saídas realizadas.



Analisar variações

- Permite identificar falhas de previsão, inadimplência, despesas extras ou necessidade de caixa.

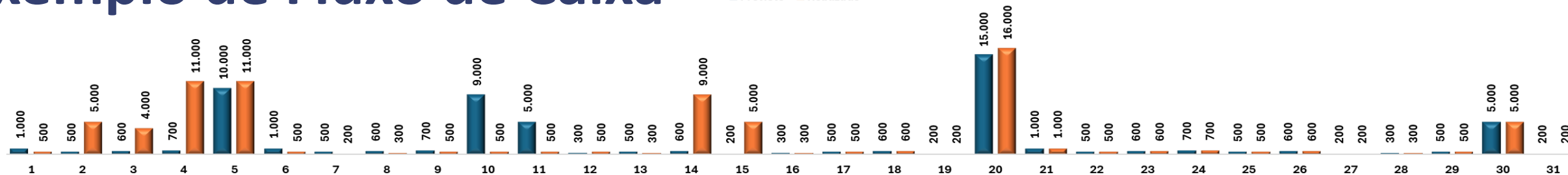
SETEMBRO	TOTAL		04		05		PP
	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	
DESPESAS (Saídas)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
DESPESAS COM PESSOAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
SALARIOS	0,00	0,00					
ENCARGOS	0,00	0,00					
FGTS	0,00	0,00					
RESCISÕES	0,00	0,00					
INSS	0,00	0,00					
PIS	0,00	0,00					
IR SOBRE A FOLHA	0,00	0,00					
DIRETORIA	0,00	0,00					
PRESTADORES SERVIÇOS - RPA	0,00	0,00					
EPI	0,00	0,00					



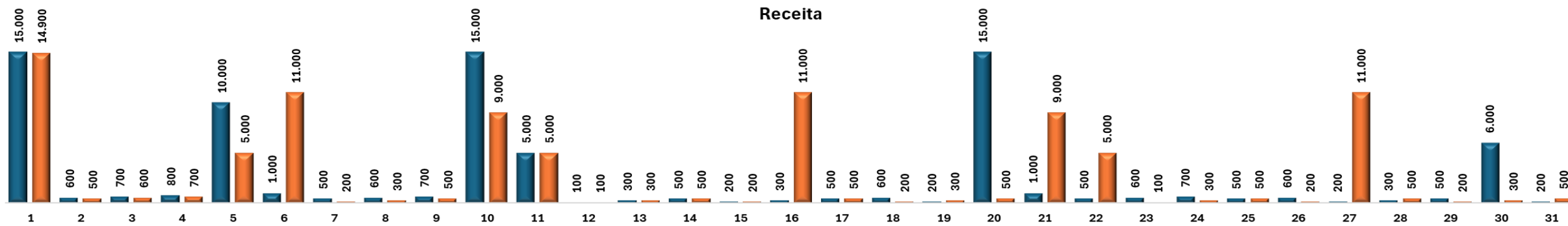
Exemplo de Fluxo de Caixa

Despesa

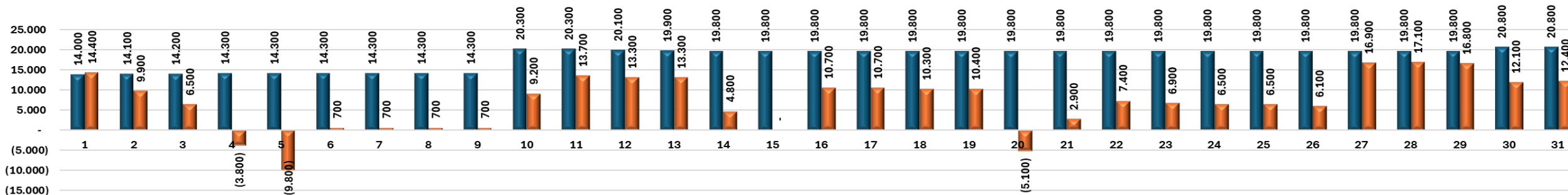
■ Previsto ■ Realizado



Receita



Saldo



Ciclos e Capital de Giro

Conceito	Definição	Impacto na Gestão
Ciclo Operacional	Tempo entre a compra de insumos até o recebimento da receita.	Indica o prazo total até o dinheiro voltar para o caixa.
Ciclo Econômico	Tempo entre a compra de insumos e a geração de receita pelo serviço prestado.	Mede a eficiência na transformação de insumos em serviços.
Ciclo Financeiro	Tempo entre pagar fornecedores e receber convênios/pacientes.	Mostra quanto tempo o hospital financia suas operações.
Capital de Giro	Recursos financeiros necessários para sustentar o ciclo financeiro.	Garante liquidez e continuidade dos serviços.



Importância e Formulas

- ✓ Decisões operacionais influenciam diretamente o caixa.
- ✓ Uso racional de insumos e eficiência ajudam a manter a sustentabilidade.
- ✓ O preenchimento correto do prontuário impacta no capital de giro.

“Olhar para o fluxo de caixa é cuidar da capacidade do **hospital continuar cuidando das pessoas.**”

Prazo médio de estoques (PME)

$$PME_{(ANO)} = \frac{\text{ESTOQUE FINAL}}{\text{COMPRAS ANUAIS}} \times 360$$

Prazo médio de recebimentos (PMR)

$$PMR_{(ANO)} = \frac{\text{VALOR A RECEBER}}{\text{VENDAS REALIZADAS}} \times 360$$

Prazo médio de pagamentos (PMP)

$$PMP_{\text{FORNECEDORES (ANO)}} = \frac{\text{CONTAS A PAGAR FORNECEDORES}}{\text{COMPRAS REALIZADAS}} \times 360$$

Ciclo financeiro

$$PME + PMR = \text{CICLO OPERACIONAL}$$

$$\text{CICLO OPERACIONAL} - PMP = \text{CICLO FINANCEIRO}$$

Necessidade de capital de giro

$$\text{CICLO FINANCEIRO} \times \text{MÉDIA DIÁRIA DE CUSTOS E DESPESAS} = \text{NCG}$$

Exemplo Prático

Fluxo Negativo

30

- PMP

Dias de pagamento

Hospital com prazo médio de 30 dias para fornecedores.

60

- PME

Dias de Estoque

Estoque de medicamentos cobre 60 dias.

90

- CICLO DE CAIXA

Dias de Ciclo
Entre venda e recebimento de receitas.

O que fazer para melhorar a situação?

Alongar o prazo de pagamento a fornecedores (PMP)

1. Negociar prazos maiores com fornecedores para que o pagamento seja feito mais próximo do recebimento do cliente.

Reduzir o ciclo de caixa (dinheiro preso nas operações)

1. Reduzir o prazo de recebimento de clientes (PME), negociando recebimento mais rápido.
2. Reduzir o estoque médio se for estoque físico (menos capital imobilizado).

Financiar o capital de giro

1. Se não for possível ajustar prazos, você precisará de **linha de crédito ou capital de giro** suficiente para cobrir o ciclo de caixa de 90 dias.

GESTÃO DE CUSTOS

Métodos de Custeio

Custeio por Absorção ou Integral

- Absorve **todos** os custos diretos e indiretos de produção.
- Despesas administrativas e de vendas são excluídas do cálculo do custo do produto.
- Método exigido pela legislação fiscal e contábil brasileira para fins de apuração de resultados.

Custeio Direto ou Variável

- Amplamente utilizado em indústrias e comércio para tomada de decisões gerenciais.
- Não inclui custos fixos na produção; apenas custos diretos e variáveis são considerados.
- Permite a análise da margem de contribuição de cada produto.

Custeio por Atividade ou ABC (Activity Based Costing)

- Foca na identificação das atividades que consomem recursos e como elas geram custos.
- Minimiza o uso de rateios arbitrários de custos indiretos, proporcionando maior precisão.
- Útil para empresas com alta variedade de produtos e complexidade operacional.

Conceitos Fundamentais



GASTOS

Tudo o que a empresa adquire para suprir um evento ou necessidade.



CUSTOS

Desembolsos diretamente atribuíveis à produção de um bem ou serviço.



DESPESAS

Gastos de carácter geral, sem vinculação direta ao produto final.



INVESTIMENTOS

Dinheiro empregado para aumentar ganhos ganhos futuros da empresa.

Compreender a distinção entre esses termos é crucial para uma análise financeira precisa e para a tomada de decisões estratégicas. **Custos** estão ligados ao "quanto custa fazer", **despesas** ao "quanto custa operar", e **investimentos** ao "quanto custa crescer".

Exemplo Prático: Custos e Despesas em um Hospital

CUSTOS

Honorários da Equipe Médica

Salários de médicos, enfermeiros e demais profissionais diretamente envolvidos nos atendimentos.

Materiais e Medicamentos

Insumos utilizados diretamente nos procedimentos e consultas, como luvas, seringas, medicamentos administrados.

Despesas com Laboratório

Custos de exames e análises externas diretamente relacionados ao diagnóstico e tratamento de pacientes.

DESPESAS

Assinaturas de Revistas e TV a Cabo

Itens para conforto dos pacientes na sala de espera, mas que não afetam o serviço médico em si.

Aluguel do Imóvel

Custo da estrutura física que não varia com o número de consultas.

Contas de Consumo

Água, energia elétrica, internet, telefone (parte administrativa).

Se eu eliminar um **custo** (ex: medicamentos), isso **afetaria diretamente** a prestação do serviço médico. Se eu eliminar uma **despesa** (ex: assinatura de revista), isso **não impede** a prestação do serviço principal, mas pode impactar o conforto ou a percepção do paciente.

Classificação dos Custos: De Acordo com o Nível de Atividade

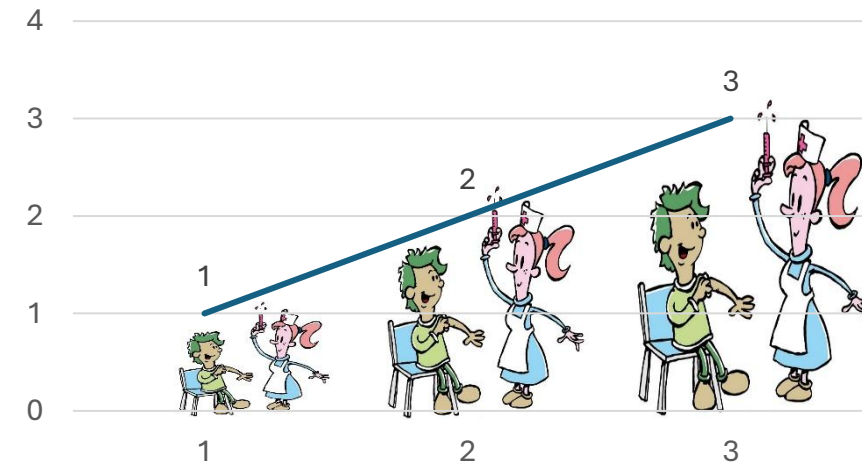
CUSTOS FIXOS

Não são influenciados pela variação de volume de atividades, dentro de uma determinada capacidade. Correspondem aos custos vinculados com a infraestrutura.



CUSTOS VARIÁVEIS

Alteram-se na mesma proporção da variação do volume de atividades. Correspondem aos insumos inerentes à produção ou à prestação de serviços.



CUSTOS FIXOS: Entendendo a Estabilidade dos Gastos

Custos fixos oneram a empresa periodicamente, independentemente do nível de atividade. Eles são **necessários para manter um determinado nível de operação**, mesmo que a produção seja nula.

Independência da Produção

Não variam com o volume de bens produzidos ou serviços prestados em um determinado período.

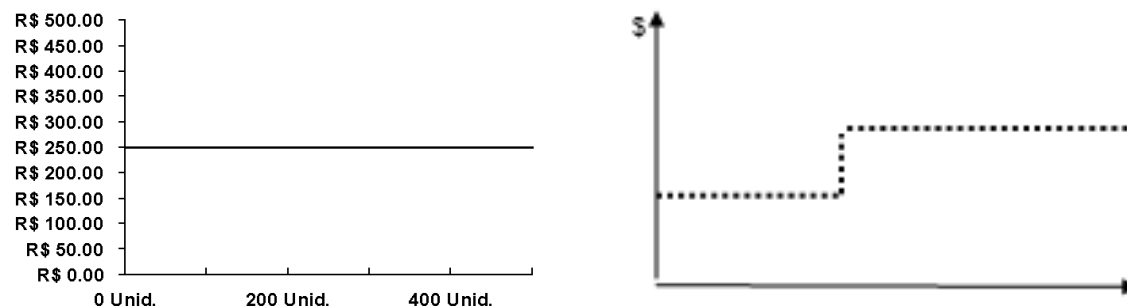
Recorrência

Tendem a ser incorridos regularmente, como aluguel mensal ou salários de equipe administrativa.

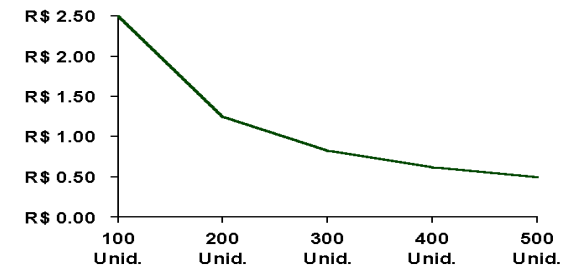
Manutenção da Estrutura

São essenciais para manter a capacidade operacional da empresa, mesmo em momentos de baixa atividade.

Custos Fixos Totais



Custos Fixos Unitários



CUSTOS FIXOS: Exemplos Práticos

Aluguel de Equipamento Médico Hospitalar

O valor do aluguel é o mesmo, independentemente da quantidade produzida.

Salários da Equipe de Enfermagem (CTI)

No contexto hospitalar, a equipe de enfermagem do Centro de Tratamento Intensivo (CTI) deve estar sempre disponível, independentemente do número de pacientes.

Depreciação de Equipamentos

A depreciação linear de uma máquina é um custo fixo.

CUSTOS VARIÁVEIS: A Dinâmica dos Gastos

Os custos variáveis são aqueles que **variam** **proporcionalmente ao volume de produção ou serviços.**

Quanto maior a atividade da empresa, maior será o custo variável total.

Proporcionalidade

Aumentam ou diminuem em linha com o volume de produção. Se a produção dobra, o custo variável total dobra.

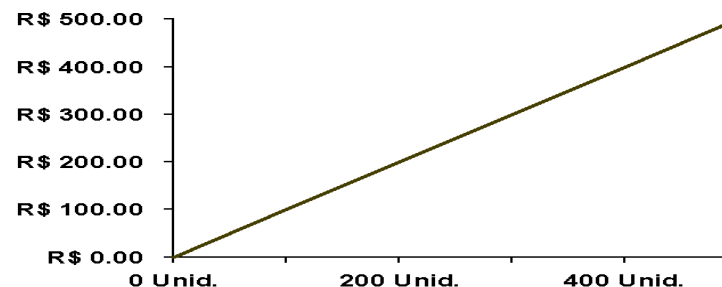
Diretamente Atribuíveis

Geralmente estão ligados diretamente à unidade produzida ou ao serviço prestado.

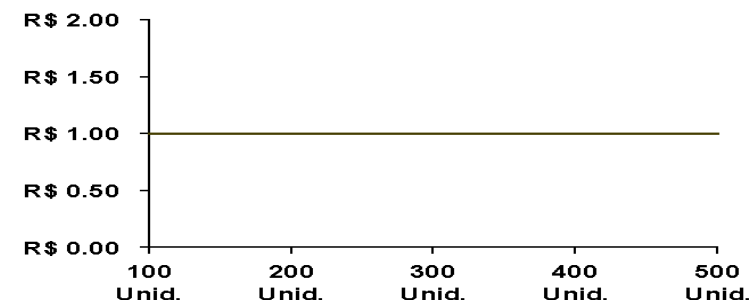
Planejamento Flexível

Essenciais para a precificação e análise de ponto de equilíbrio, permitindo maior flexibilidade no planejamento.

Custos Variáveis Totais



Custos Variáveis Unitários



CUSTOS VARIÁVEL: Exemplos Práticos

Material e Medicamento

Quanto mais pacientes são atendidos, mais material e medicamento são consumidos.

Gases Medicinais

Aumentam com o volume de atendimento de pacientes.

No contexto de um Centro Cirúrgico

O número de cirurgias impacta diretamente o consumo de materiais e medicamentos.

Classificação dos Custos: Quanto à Apropriação ao Produto

CUSTOS DIRETOS

São os consumos identificados com os centros de custos, produtos ou serviços. É possível conhecer quanto e onde foi consumido determinado recurso.

CUSTOS INDIRETOS

Correspondem aos custos em que não há uma medida objetiva de consumo, sendo necessário a realização de rateios (divisão).



CUSTOS DIRETOS: Vínculo Direto com o Produto

Custos diretos são aqueles que podem ser diretamente aplicados ao produto ou serviço, sem necessidade de rateios. São **mensuráveis e rastreáveis**.

Facilmente Identificáveis

É possível determinar quanto de cada custo direto foi utilizado em um produto ou serviço específico.

Mensuráveis

Podem ser quantificados por unidade de produto.

Essenciais à Produção

Sua existência está intrinsecamente ligada à criação do bem ou serviço.

CUSTOS DIRETOS: Exemplos Práticos

Salários da Mão de Obra Direta

Remuneração de funcionários que trabalham diretamente na linha de produção ou na execução do serviço.

Materiais e Medicamentos

Insumos que são consumidos especificamente por um paciente ou em um procedimento.

Gases Medicinais

Oxigênio e outros gases usados diretamente em cirurgias ou tratamentos.

CUSTOS INDIRETOS: A Complexidade dos Rateios

Custos indiretos são todos aqueles que **não estão diretamente relacionados com o produto ou serviço**. Sua alocação aos produtos/serviços é feita através de estimativas ou rateios, baseados em critérios definidos.

Difícil Atribuição Direta

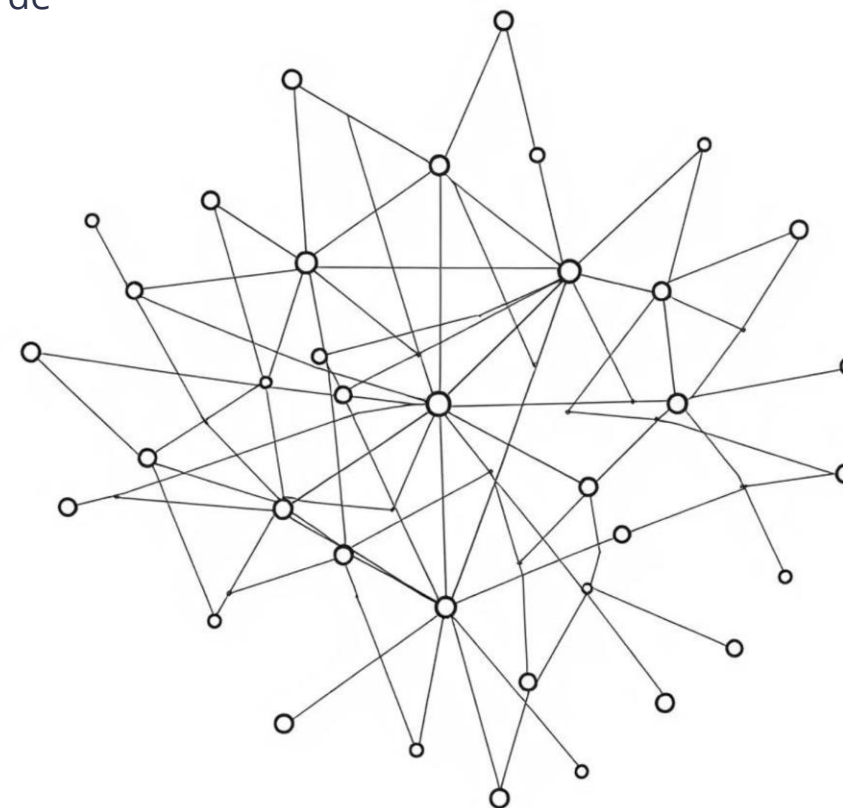
Não é possível identificar exatamente quanto foi consumido por um único produto ou serviço.

Necessidade de Rateio

Exigem a definição de bases ou critérios de rateio (ex: horas-máquina, número de funcionários) para serem distribuídos.

Comuns a Múltiplos Produtos

Beneficiam mais de um produto ou departamento simultaneamente.



CUSTOS INDIRETOS: Exemplos Práticos

Água e Energia da Fábrica

Utilizadas por todo o hospital, não sendo fácil atribuir a cada unidade.

Serviços de Telefonia e TI (gerais)

Usados por vários departamentos, exigindo rateio.

Aluguéis da Estrutura Geral

Custo do espaço físico que serve diversas áreas da empresa.

Salário do Responsável Técnico de Enfermagem

Gerencia múltiplos setores ou linhas de atendimento.

Centros de Custos / Unidades de Negócios

1 Unidades de Negócios Corporativos

Atuam de forma centralizada, fornecendo serviços administrativos e administrativos e estratégicos para toda a instituição. Departamentos como Recursos Humanos, Administração, Tecnologia da Informação e Contabilidade pertencem a esta categoria.

2 Unidades de Negócios de Apoio

Oferecem suporte essencial às unidades produtivas, garantindo a eficiência dos serviços. Incluem áreas como Serviço de Nutrição e Dietética (SND), lavanderia, farmácia e Central de Material Esterilizado (CME).

3 Unidades de Negócios Produtivos Produtivos

São aquelas que interagem diretamente com o paciente, prestando serviços médicos e gerando receita. Exemplos incluem pronto-socorro, UTIs e clínicas especializadas.

Exemplos de Unidades de Negócios por Categoria

Unidades Corporativas

- Recursos Humanos
- Administração
- Tecnologia da Informação
- Contabilidade
- Marketing
- Diretoria

Unidades de Apoio

- Serviço de Nutrição e Dietética (SND)
- Lavanderia
- Farmácia
- Central de Material Esterilizado (CME)
- Manutenção Predial
- Segurança

Unidades Produtivas

- Unidade de Terapia Intensiva (UTI)
- Centro Cirúrgico
- Pronto Atendimento
- Internação
- Ambulatório
- Diagnóstico por Imagem

Estrutura Organizacional e Fluxo de Custos

A visualização da estrutura organizacional é fundamental para entender como os custos fluem entre as diferentes unidades.

Um **organograma claro facilita** a identificação dos centros de custos, a alocação de responsabilidades e a aplicação dos critérios de rateio.



Rateios: Conceito Fundamental

O que são rateios?

O rateio consiste na **distribuição proporcional de um custo indireto** para diversos produtos, serviços ou departamentos de uma empresa. O rateio permite que esses custos sejam alocados de forma mais justa e precisa, revelando o custo real de cada atividade ou serviço.

Por exemplo, o custo da energia elétrica de um hospital, que é um custo indireto, pode ser rateado entre a UTI, o centro cirúrgico e as enfermarias com base no consumo estimado ou na área ocupada por cada setor.

Critérios de Rateio: O Coração da Gestão de Custos

A correta aplicação dos critérios de rateio é a **espinha dorsal de uma gestão de custos eficaz**. Esses critérios são as bases quantitativas que permitem **distribuir custos indiretos** de forma justa e lógica entre as diversas unidades e serviços.

Escolher o critério de rateio mais apropriado para cada tipo de custo e departamento é uma decisão estratégica que **impacta diretamente a precisão do cálculo** do custo final de cada serviço e a rentabilidade da instituição.

Critérios de Rateio Comuns no Setor de Saúde

A escolha do critério de rateio ideal depende da natureza do custo e da unidade de negócio envolvida. Aqui estão alguns dos mais utilizados:



Número de Leitos

Utilizado para ratear custos relacionados à infraestrutura física do hospital, como aluguel, manutenção predial, depreciação de equipamentos gerais e segurança.



Horas de Internação

Empregado para ratear custos que variam conforme a permanência do paciente, como enfermagem, alimentação e consumo de medicamentos básicos por paciente internado.



Número de Procedimentos

Critério essencial para alocar custos de materiais médicos específicos, uso de equipamentos especializados e pessoal técnico diretamente envolvido na execução de procedimentos.



Número de Consultas

Utilizado para ratear custos relacionados ao atendimento ambulatorial, como honorários médicos por consulta, pessoal de secretaria e materiais de consumo em consultórios.



Área Ocupada (m²)

Empregado para ratear custos de aluguel, energia elétrica, limpeza e manutenção de áreas específicas que consomem recursos de forma proporcional ao seu tamanho, como centros cirúrgicos, laboratórios e setores administrativos.



Valor dos Procedimentos/Receita

Critério empregado para ratear custos associados diretamente à geração de receita, como despesas com marketing, comissões de vendas ou custos relacionados à captação de pacientes de maior valor agregado.

Custo Unitário

É o custo de uma unidade de produto ou serviço.

Exemplo:

Custo de um atendimento em pronto socorro;

Custo de um paciente em um dia de UTI;

Custo de uma determinada cirurgia.

$$\text{Custo Unitário} = (CVu + CFu)$$

Como Montar os Custos: Passo a Passo

- Montar um comitê de custos, multidisciplinar;
- Definir as unidades de negócio;
- Classificar as unidades de negócio;
- Classificar custos e despesas;
- Levantar todos os custos e despesas por Unidade de Negócio e produtos;
- Levantar todas as receitas por Unidade de Negócio e produtos;
- Definir critérios de rateio para os custos indiretos;
- Apurar e analisar os custos;
- Realizar os rateios;
- Auditar os critérios;
- Apurar os custos;
- Divulgação dos resultados.

FERRAMENTAS DE GESTÃO

Margem de Contribuição - MC

É o valor que sobra da receita após a dedução dos custos e despesas variáveis, sendo esse valor utilizado para cobrir os custos fixos e gerar lucro.

- É um indicador crucial para a análise da rentabilidade e para a tomada de decisões estratégicas sobre preços e volume de vendas.



Fórmula básica:

$$MC = \text{Receita} - \text{Custos Variáveis} - \text{Despesas Variáveis}$$

Ou, de forma percentual:

$$MC \% = \left(\frac{MC}{\text{Receita}} \right) \times 100$$

Aprofundando na Margem de Contribuição

O que significa "Margem"?

"Margem" porque é a **diferença** entre o valor do serviço prestado (**preço de venda**) e os valores dos **custos** diretos (**variáveis**) desses serviços ou produtos.

Por que "Contribuição"?

"Contribuição" porque representa em **quanto** o valor de **cada serviço** ou produto **contribui para o pagamento dos Custos Fixos** e também para gerar o resultado final (lucro ou prejuízo) da empresa.

Entender a Margem de Contribuição permite avaliar a rentabilidade de cada item ou serviço, ajustar preços e otimizar a estrutura de custos.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: Exemplo Simplificado

Imagine um procedimento cirúrgico com os seguintes dados:

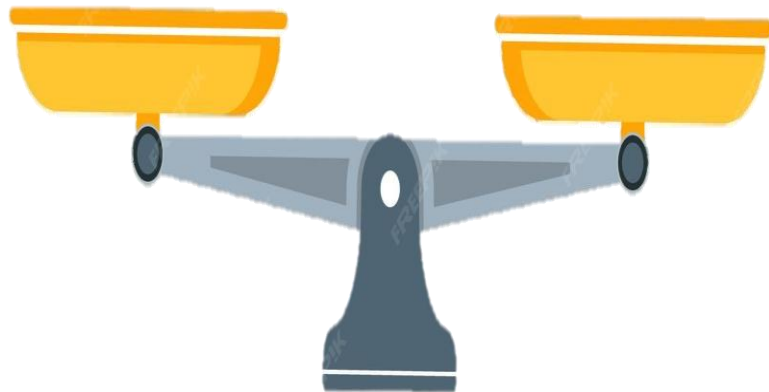
- Receita com o convênio: R\$ 5.000
- Custo com materiais e medicamentos: R\$ 1.500
- Honorários médicos variáveis: R\$ 1.000

Margem de contribuição:

$$\text{MC} = 5.000 - 1.500 - 1.000 = \text{R\$ } 2.500$$

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Ponto de Equilíbrio



- 1 — Receitas = Custos
O momento em que as receitas se igualam aos custos totais.
- 2 — Sem Lucro, Sem Prejuízo
Conhecido como o "break-even" financeiro.
- 3 — Sustentabilidade
Determina o mínimo necessário de atendimento para a sustentabilidade.

Fórmula Essencial

Ponto de Equilíbrio = Custos Fixos / Margem de Contribuição Unitária.

Vale ressaltar que o ponto de equilíbrio não é a meta de nenhuma empresa, e sim uma referência – o objetivo é ter resultado.

Cálculo do Ponto de Equilíbrio

1. Compreenda os Custos Fixos

São despesas que não variam com o volume de produção ou vendas, como aluguel, salários administrativos e seguros.

2. Entenda a Margem de Contribuição

É o valor que sobra da receita de cada venda após a dedução dos custos variáveis, e que "contribui" para o pagamento dos custos fixos.

3. Aplique a Fórmula

O Ponto de Equilíbrio em valor monetário é calculado dividindo os custos fixos totais pela Margem de Contribuição percentual.

Para encontrar o resultado do ponto de equilíbrio, primeiro **é preciso apurar** dois fatores: **Custos Fixos e Margem de Contribuição.**

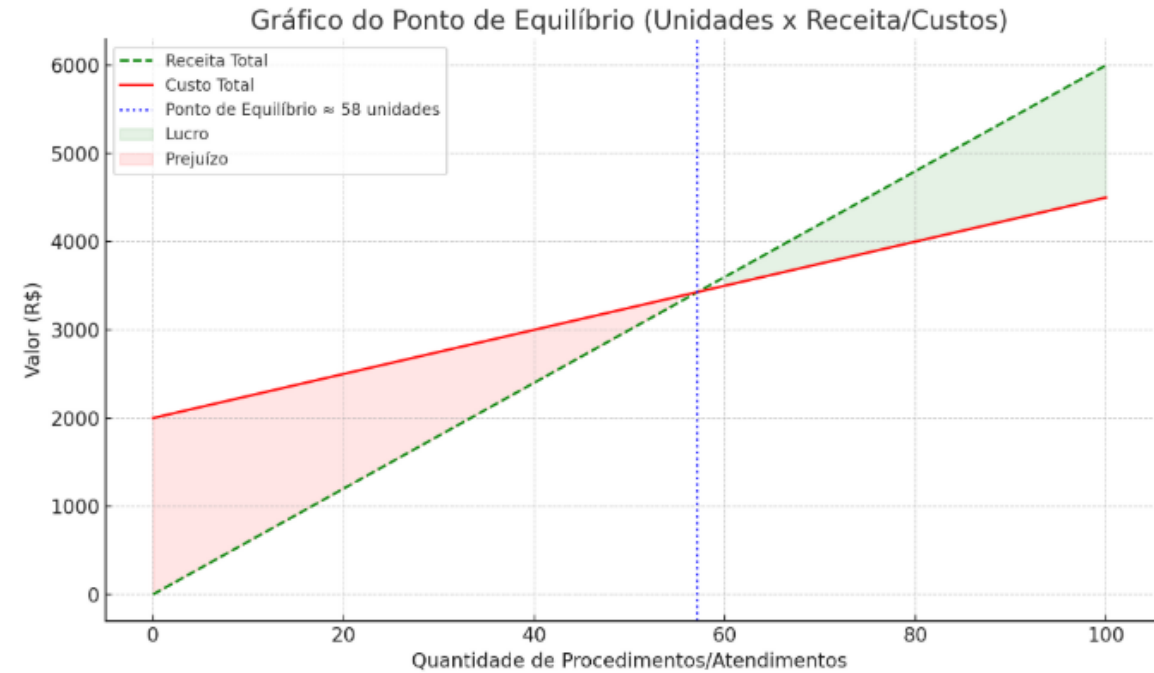
Ponto de Equilíbrio: Exemplo Simplificado

- ✓ **Receita unitária do procedimento:** R\$ 60,00
- ✓ **Custo variável unitário:** R\$ 25,00
- ✓ **Despesa fixa total (custo fixo total):** R\$ 2.000,00
- ✓ **MCu =** R\$ 60,00 – R\$ 25,00 = R\$ 35,00
- ✓ **PEq (unidades) =** R\$ 2.000,00 / R\$ 35,00 = ~ 57,1428
arredondando 58 procedimentos
- ✓ **PE(R\$) =** 57,1428 x R\$ 60,00 = R\$ 3.428,57

$$MCu = \text{Receita Unitária} - \text{Custo Variável Unitário}$$

$$PEq \text{ (unidades)} = \frac{\text{Despesa Fixa Total}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

$$PE \text{ (R\$)} = PEq \text{ (unidades)} \times \text{Receita unitária}$$



“Prova dos nove” = Conclusão Segura
 Custo Total Variável = 57,1428 procedimentos x R\$ 25,00
 custo variável unitário = R\$ 1.428,57
 PE(R\$) = 1.428,57 custo total variável + R\$ 2.000,00 custo
 fixo total = R\$ 3.428,57

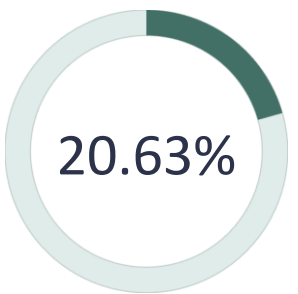
Exemplo Prático: Ponto de Equilíbrio

Ambulatório: 7.000 Consultas, Receita de R\$ 255.500,00, Custos Variáveis de R\$ 66.500,00 e Custo Fixo de R\$ 228.000,00



Margem de Contribuição

$255.500 \text{ (Receita Total)} - 66.500 \text{ (Custos Variáveis)} = 189.000$



Necessidade de Aumento no Faturamento

Para alcançar o PE, o faturamento precisa aumentar em 20,63% em relação ao cenário atual.



Ponto de Equilíbrio (PE)

$228.000 \text{ (Custos Fixos)} / 189.000 \text{ (Margem de Contribuição)} = 1,2063$



Atendimentos Necessários

$1,2063 * 7.000 \text{ (Atendimentos Atuais)} = 8.444 \text{ atendimentos para atingir o PE.}$

Este cálculo demonstra a quantidade mínima de atendimentos ou vendas necessárias para cobrir todas as despesas e iniciar a geração de lucro. Uma ferramenta vital para o planejamento financeiro e metas de crescimento.

PONTO DE EQUILÍBRIO

Resultado Financeiro

O resultado financeiro é a diferença entre as receitas e os custos (variáveis e fixos). Essa métrica é **crucial para entender a saúde financeira de um negócio**, indicando se as operações geram lucro ou prejuízo após cobrir todos os gastos.



Receitas

Total de valores gerados pelas vendas de produtos ou serviços.



Custos Variáveis

Despesas que mudam em proporção direta com o volume de produção ou vendas.



Custos Fixos

Despesas que não variam com o volume de produção ou vendas em um determinado período.

$$\text{RF (Resultado Financeiro)} = \text{R (Receita)} - \text{CV (Custo Variável)} - \text{CF (Custo Fixo)}$$

ou

$$\text{RF (Resultado Financeiro)} = \text{MC (Margem de Contribuição)} - \text{CF (Custo Fixo)}$$

Transformando Custo Fixo em Variável



1 Empresa Interna

Ao manter a operação interna, a empresa assume todos os riscos relacionados aos custos fixos, como folha de pagamento, aluguel e depreciação de equipamentos, independentemente do volume de produção ou serviço.

3 Impacto no PE

O "dono" do risco afeta diretamente o Ponto de Equilíbrio (PE). Menos custos fixos significam um PE mais baixo, tornando a empresa menos vulnerável a flutuações de mercado.

A decisão de internalizar ou terceirizar serviços impacta diretamente a estrutura de custos e a exposição ao risco. É uma questão estratégica que define quem arca com as incertezas do mercado.

2 Terceirização/Parceria

Ao terceirizar ou estabelecer parcerias estratégicas, parte do risco financeiro pode ser transferida para o fornecedor de serviços, que é pago com base no desempenho ou volume de entregas.

Transformando Custo Fixo em Variável

Custo Fixo:

Independente do volume de atendimento.

Exemplo:

Salário de um médico contratado via CLT → todo mês você paga o mesmo valor, mesmo que atenda 10 ou 100 pacientes.

Custo Variável:

Oscila conforme a produção/atendimento.

Exemplo:

Honorários de médico PJ pagos por procedimento/plantão → só paga se houver demanda.

Transformando Custo Fixo em Variável: Exemplo

Pronto Atendimento		Pronto Atendimento	
Nº de Atendimento	7.000	Nº de Atendimento	7.000
RECEITAS	380.000,00	RECEITAS	380.000,00
Recepção	12.000,00	Recepção	12.000,00
Enfermagem	90.000,00	Enfermagem	90.000,00
Plantões Médicos	126.000,00	Plantões Médicos	126.000,00
CUSTOS FIXOS	228.000,00	CUSTOS FIXOS	102.000,00
		Plantões Médicos	126.000,00
Materiais	24.500,00	Materiais	24.500,00
Medicamentos	31.500,00	Medicamentos	31.500,00
Materiais de Limpeza	10.500,00	Materiais de Limpeza	10.500,00
CUSTOS VARIÁVEIS	66.500,00	CUSTOS VARIÁVEIS	192.500,00
Rateio	49.000,00	Rateio	49.000,00
CUSTOS INDIRETOS	49.000,00	CUSTOS INDIRETOS	49.000,00



Transformando Custo Fixo em Variável: Exemplo

Plantão Médico Custo Fixo

Margem de Contribuição

$$MC = 380.000,00 - 66.500,00$$

$$MC = 313.500,00$$

Resultado Financeiro

$$RF = 313.500,00 - 228.000,00$$

$$RF = 85.500,00$$

Ponto de Equilíbrio

$$PEq = 228.000,00 / 313.500,00 \times 7.000$$

$$PEq = 5.091$$

Plantão Médico Custo Variável

Margem de Contribuição

$$MC = 380.000,00 - 192.500,00$$

$$MC = 187.500,00$$

Resultado Financeiro

$$RF = 187.500,00 - 102.000,00$$

$$RF = 85.500,00$$

Ponto de Equilíbrio

$$PEq = 102.000,00 / 187.500,00 \times 7.000$$

$$PEq = 3.808$$

Margem de Contribuição (MC) = Receita - Custo Variável

Resultado Financeiro (RF) = Margem de Contribuição - Custo Fixo

Ponto de Equilíbrio em Quantidade (PEq) =

(Custo Fixo / Margem de Contribuição) x N° de Atendimento

Análise de Resultado Financeiro com Único Serviço e Receitas Diferentes: Exemplo

Unidade de Terapia Intensiva	
SUS	240
Convênios	10
DIÁRIAS	250
SUS	168.000,00
Convênios	11.000,00
RECEITAS	179.000,00
CUSTOS FIXOS	180.000,00
Custos Variável SUS	60.000,00
Custo Variável Convênios	2.500,00
CUSTOS VARIÁVEIS	62.500,00

SUS	
Margem de Contribuição	
MC =	168.000,00 - 60.000,00
MC =	108.000,00
Resultado Financeiro	
RF =	108.000,00 - 180.000,00
RF =	(72.000,00)
Ponto de Equilíbrio	
PEq =	180.000,00 / 108.000,00 x 240
PEq =	400

Convênios	
Margem de Contribuição	
MC =	11.000,00 - 2.500,00
MC =	8.500,00
Resultado Financeiro	
RF =	8.500,00 - 180.000,00
RF =	(171.500,00)
Ponto de Equilíbrio	
PEq =	180.000,00 / 8.500,00 x 10
PEq =	212

Total	
Margem de Contribuição	
MC =	179.000,00 - 62.500,00
MC =	116.500,00
Resultado Financeiro	
RF =	116.500,00 - 180.000,00
RF =	(63.500,00)

Margem de Contribuição (MC) = Receita - Custo Variável

Resultado Financeiro (RF) = Margem de Contribuição - Custo Fixo

Ponto de Equilíbrio em Quantidade (PEq) =

(Custo Fixo / Margem de Contribuição) x N° de Atendimento

Análise de Resultado Financeiro com Múltiplos Produtos ou Serviços

Cirurgias		
Colecistectomia	140	
Hérnia Ingnal	100	
Varizes	160	
Nº de Cirurgias	400	
Colecistectomia	113.400,00	42,41%
Hérnia Ingnal	58.000,00	21,69%
Varizes	96.000,00	35,90%
RECEITAS	267.400,00	100,00%
Colecistectomia	108.141,36	
Hérnia Ingnal	55.310,40	
Varizes	91.548,24	
CUSTOS FIXOS	255.000,00	
Cirurgia		
Colecistectomia	3.500,00	
Hérnia Ingnal	5.500,00	
Varizes	8.000,00	
CUSTOS VARIÁVEIS	17.000,00	



Cirurgia	TX de Sala	Materiais	Medicamentos	HM Anestesia	HM	Receita
Colecistectomia	500,00	80,00	30,00	200	2.690,00	3.500,00
Hérnia Ingnal	350,00	50,00	30,00	150	4.920,00	5.500,00
Varizes	350,00	70,00	30,00	150	7.400,00	8.000,00

Análise de Resultado Financeiro com Múltiplos Produtos ou Serviços

Cálculo pelo Custo Fixo Total

Colecistectomia

Margem de Contribuição

$$MC = 113.400,00 - 3.500,00$$

$$MC = 109.900,00$$

Resultado Financeiro

$$RF = 109.900,00 - 108.141,36$$

$$RF = 1.758,64$$

Ponto de Equilíbrio

$$PEq = 255.000,00 / 109.900,00 \times 140$$

$$PEq = 325$$

Hérnia Ingnal

Margem de Contribuição

$$MC = 58.000,00 - 5.500,00$$

$$MC = 52.500,00$$

Resultado Financeiro

$$RF = 52.500,00 - 55.310,40$$

$$RF = (2.810,40)$$

Ponto de Equilíbrio

$$PEq = 255.000,00 / 52.500,00 \times 100$$

$$PEq = 486$$

Varizes

Margem de Contribuição

$$MC = 96.000,00 - 8.000,00$$

$$MC = 88.000,00$$

Resultado Financeiro

$$RF = 88.000,00 - 91.548,24$$

$$RF = (3.548,24)$$

Ponto de Equilíbrio

$$PEq = 255.000,00 / 88.000,00 \times 160$$

$$PEq = 464$$

Margem de Contribuição (MC) = Receita - Custo Variável

Resultado Financeiro (RF) = Margem de Contribuição - Custo Fixo

Ponto de Equilíbrio em Quantidade (PEq) = (Custo Fixo / Margem de Contribuição) x N° de Atendimento

Análise de Resultado Financeiro com Múltiplos Produtos ou Serviços

Cálculo pelo % Custo Fixo

Colecistectomia

Margem de Contribuição

$$\begin{aligned} MC &= 113.400,00 - 3.500,00 \\ MC &= 109.900,00 \end{aligned}$$

Resultado Financeiro

$$\begin{aligned} RF &= 109.900,00 - 108.141,36 \\ RF &= 1.758,64 \end{aligned}$$

Ponto de Equilíbrio

$$\begin{aligned} PEq &= 108.141,36 / 109.900,00 \times 140 \\ PEq &= 138 \end{aligned}$$

Hérnia Ingnal

Margem de Contribuição

$$\begin{aligned} MC &= 58.000,00 - 5.500,00 \\ MC &= 52.500,00 \end{aligned}$$

Resultado Financeiro

$$\begin{aligned} RF &= 52.500,00 - 55.310,40 \\ RF &= (2.810,40) \end{aligned}$$

Ponto de Equilíbrio

$$\begin{aligned} PEq &= 55.310,40 / 52.500,00 \times 100 \\ PEq &= 105 \end{aligned}$$

Varizes

Margem de Contribuição

$$\begin{aligned} MC &= 96.000,00 - 8.000,00 \\ MC &= 88.000,00 \end{aligned}$$

Resultado Financeiro

$$\begin{aligned} RF &= 88.000,00 - 91.548,24 \\ RF &= (3.548,24) \end{aligned}$$

Ponto de Equilíbrio

$$\begin{aligned} PEq &= 91.548,24 / 88.000,00 \times 160 \\ PEq &= 166 \end{aligned}$$


Margem de Contribuição (MC) = Receita - Custo Variável

Resultado Financeiro (RF) = Margem de Contribuição - Custo Fixo

Ponto de Equilíbrio em Quantidade (PEq) = (Custo Fixo / Margem de Contribuição) x N° de Atendimento

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Planejamento Orçamentário



O orçamento é um **mapa financeiro**, um plano detalhado que prevê as receitas e despesas de uma organização para um período futuro. É uma ferramenta **essencial para a tomada de decisões**, permitindo alocar recursos de forma eficiente e alcançar objetivos estratégicos.

Desafios no Planejamento Orçamentário Hospitalar

1

Imprevisibilidade

A ocorrência de eventos inesperados como pandemias, crises econômicas, mudanças regulatórias ou avanços tecnológicos pode afetar drasticamente o orçamento, exigindo flexibilidade e planos de contingência.

2

Complexidade dos Serviços

A vasta gama de serviços prestados em um hospital, desde cirurgias complexas a consultas de rotina, exige um planejamento detalhado e a utilização de critérios de rateio adequados para a alocação de custos.

3

Pressão por Resultados

A necessidade de gerar resultados financeiros positivos pode, por vezes, levar à redução de investimentos em áreas estratégicas como pesquisa, desenvolvimento de novos tratamentos ou capacitação de pessoal, impactando a longo prazo.

Oportunidades

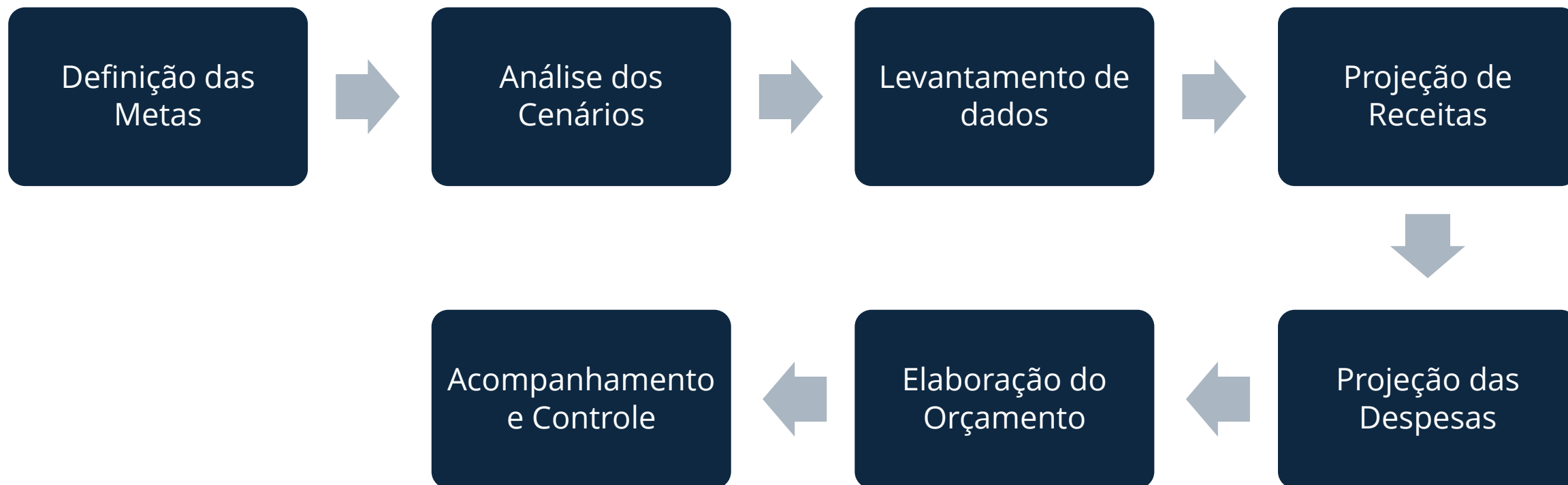
Identifica desperdícios e gera oportunidades de economia.

Redução de custos

Otimização de processos

Melhora da eficiência

Etapas



Tipos de Planejamento Orçamentário

Tipo de Orçamento	Base de Cálculo	Complexidade	Flexibilidade	Aplicabilidade	Quando Utilizar
Incremental (Histórico)	Dados do ano anterior	Baixa	Baixa	Hospitais com estabilidade	Manter padrão de gastos ajustado à inflação
Base Zero (OBZ)	Recomeça do zero	Alta	Média	Hospitais em reestruturação	Reduzir desperdícios e justificar tudo
Por Centro de Custo	Setores/unidades do hospital	Média	Média	Qualquer porte	Monitorar gastos por setor, dar autonomia
Matricial (Responsabilidade)	Centros + projetos/processos	Alta	Alta	Médios e grandes hospitais	Projetos interdepartamentais e controle cruzado
Por Programas/Projetos	Ações específicas	Média	Média	Hospitais públicos/filantrópicos	Convênios, PAC, SUS, emendas, doações
Flexível (por volume)	Varia conforme produção	Média	Alta	Alta variabilidade de demanda	Acompanhar sazonalidade e oscilações de consumo
Rolling Forecast (Contínuo)	Revisões periódicas	Alta	Muito Alta	Grandes hospitais, rede privada	Ambientes instáveis, planejamento adaptável

Orçamento Base Histórica

- Base em Dados Anteriores**
Utiliza dados e tendências de anos anteriores como referência principal.
 - Facilidade de Elaboração**
Processo mais simples e rápido, ideal para ambientes estáveis.
 - Risco de Ineficiência**
Pode perpetuar ineficiências e não reflete mudanças atuais.
- É um **método prático, mas exige atenção** para não manter manter gastos desnecessários.

Orçamento Base Zero



Construção do Zero

Todas as despesas são justificadas do início, sem referências anteriores.



Estimula Análise Crítica

Promove a avaliação e eliminação de gastos desnecessários.



Mais Trabalhoso

Exige maior envolvimento e tempo dos gestores hospitalares.

Este método assegura que cada gasto tenha um propósito claro.

Orçamento Híbrido

Combinação Integra elementos do base histórica e base zero.

Aplicação Diferenciada Áreas críticas usam base zero, outras por histórico.

Flexibilidade Maior adaptabilidade à realidade hospitalar.

✓ Vantagens da Mescla

- **Agilidade:** usa histórico onde faz sentido e é confiável.
- **Eficiência:** exige justificativas onde há risco de ineficiência ou aumento de custo.
- **Flexibilidade:** adapta-se a hospitais com áreas maduras e outras em desenvolvimento.
- **Menor resistência da equipe:** não é tão disruptivo quanto o OBZ puro.

O orçamento híbrido oferece o melhor dos dois mundos, maximizando a eficiência.



Ferramentas Tecnológicas



Sistemas de Gestão Hospitalar (HGSI)

Plataformas integradas que auxiliam na coleta, organização e análise de dados em tempo real, na geração de relatórios financeiros e operacionais, e na simulação de cenários orçamentários, otimizando a tomada de decisões.



Planilhas Eletrônicas

Ferramentas versáteis e amplamente utilizadas para a elaboração detalhada do orçamento, acompanhamento de despesas, e projeções financeiras. Embora mais básicas, são eficazes para controle inicial e detalhamento.



Softwares de Business Intelligence (BI)

Permitem a visualização dinâmica e interativa dos dados orçamentários e financeiros, transformando grandes volumes de informação em insights acionáveis, o que facilita decisões mais estratégicas e fundamentadas.

Estratégia para Antecipação e Preparação

O Timing Ideal



Participação e Comunicação



FORMAÇÃO DE PREÇOS

Fatores Essenciais na Formação de Preços

A precificação no setor de saúde é um **processo complexo** que vai além da simples cobertura de custos. Ela exige uma **análise multifacetada** para garantir a sustentabilidade financeira e a competitividade da instituição.

Custos Precisos

É fundamental ter um controle preciso dos custos diretos e indiretos.

Análise de Mercado

Analisar a concorrência, os preços praticados por outros hospitais e a capacidade de pagamento dos pacientes e planos de saúde.

Mix de Serviços

Considerar a complexidade dos procedimentos, a demanda por cada serviço e o valor percebido pelo paciente..

Política de Descontos Estratégica

Definir uma política de descontos para pacientes particulares, convênios e empresas.

Margem de Lucro Sustentável

Estabelecer uma margem de lucro suficiente para garantir a sustentabilidade financeira do hospital.

Regulamentação e Conformidade

Atuar em conformidade com as leis e regulamentações do setor de saúde.

Metodologia de Precificação em Serviços Hospitalares

Custeio Completo

- Considera todos os custos, diretos e indiretos, para determinar o preço de um serviço.

Custeio Variável

- Considera todos os custos diretos, para determinar o preço de um serviço.

Mark-up

- Consiste em adicionar uma margem de Lucro sobre o custo do serviço.

Baseado no valor

- Considera o valor percebido pelo paciente e a disposição de pagar por um determinado serviço.

Passos Práticos para a Definição de Preços

1. Identificar e Apurar os Custos

Realizar um levantamento detalhado de todos os custos envolvidos na prestação de cada serviço.

2. Analisar o Mercado Detalhadamente

Pesquisar os preços praticados pela concorrência e a demanda por cada serviço.

3. Definir Margens de Lucro Realistas

Estabelecer uma margem de lucro compatível com os objetivos da instituição.

4. Calcular os Preços com Rigor

Aplicar a metodologia de precificação escolhida para cada serviço.

5. Negociar com Planos de Saúde Estrategicamente

Negociar os valores dos procedimentos e os contratos com os planos de saúde.

6. Monitorar e Ajustar Constantemente

Acompanhar os resultados e ajustar os preços periodicamente, conforme a necessidade.

Desafios da Precificação no Setor Hospitalar



Complexidade dos Custos

- A grande quantidade de custos e a dificuldade de alocação dos custos indiretos podem dificultar o cálculo dos preços.

Impacto da Regulamentação

- As mudanças nas leis e regulamentações impactar os preços dos serviços.

inflação

- A inflação impacta os custos e exige ajustes periódicos nos preços.

Negociação com Planos de Saúde

- A negociação com os planos de saúde pode ser desafiadora, pois os valores são frequentemente pressionados para baixo.

Formação de Preço: Passos Simplificado

Apurar todos os custos

Identificar quais e impostos e seus percentuais

Identificar o percentual de despesas

Determinar o lucro líquido

Formação de Preço: Exemplo

Custo do produto = R\$ 34,29

Impostos = 15%

Despesas ADM = 10%

Lucro = 20%

Preço de Venda = CUSTO x (1 + %IMP) x (1 + %DESP) x (1 + %LUCRO)

Formação de Preço Exemplo

$PV = 520,00 \times (1 + 12\%) = 582,40$

$PV = 520,00$

Preço de Venda = $CUSTO \times (1 + \%IMP) \times (1 + \%DES) \times (1 + \%LUCRO)$

Formação de Preço: Exemplo (Prova dos nove)

$$PV = 52,05$$

$$(-) \text{ Custo do Produto} = 34,29$$

$$(-) \text{ Impostos (15\%)} = 07,80$$

$$(-) \text{ Despesas ADM (10\%)} = 05,20$$

$$\text{Total} = 47,29$$

$$\text{Lucro Líquido (9\%)} = 04,76$$

Formação de Preço: Exemplo

Custo do produto = R\$ 34,29

Impostos = 15%

Despesas ADM = 10%

Lucro = 20%

Preço de Venda = $CUSTO / (1 - \%IMP - \%DESP - \%LUCRO)$

Formação de Preço: Exemplo

$$PV = 34,29 / (1 - 0,15 - 0,10 - 0,20)$$

$$PV = 34,29 / 0,55$$

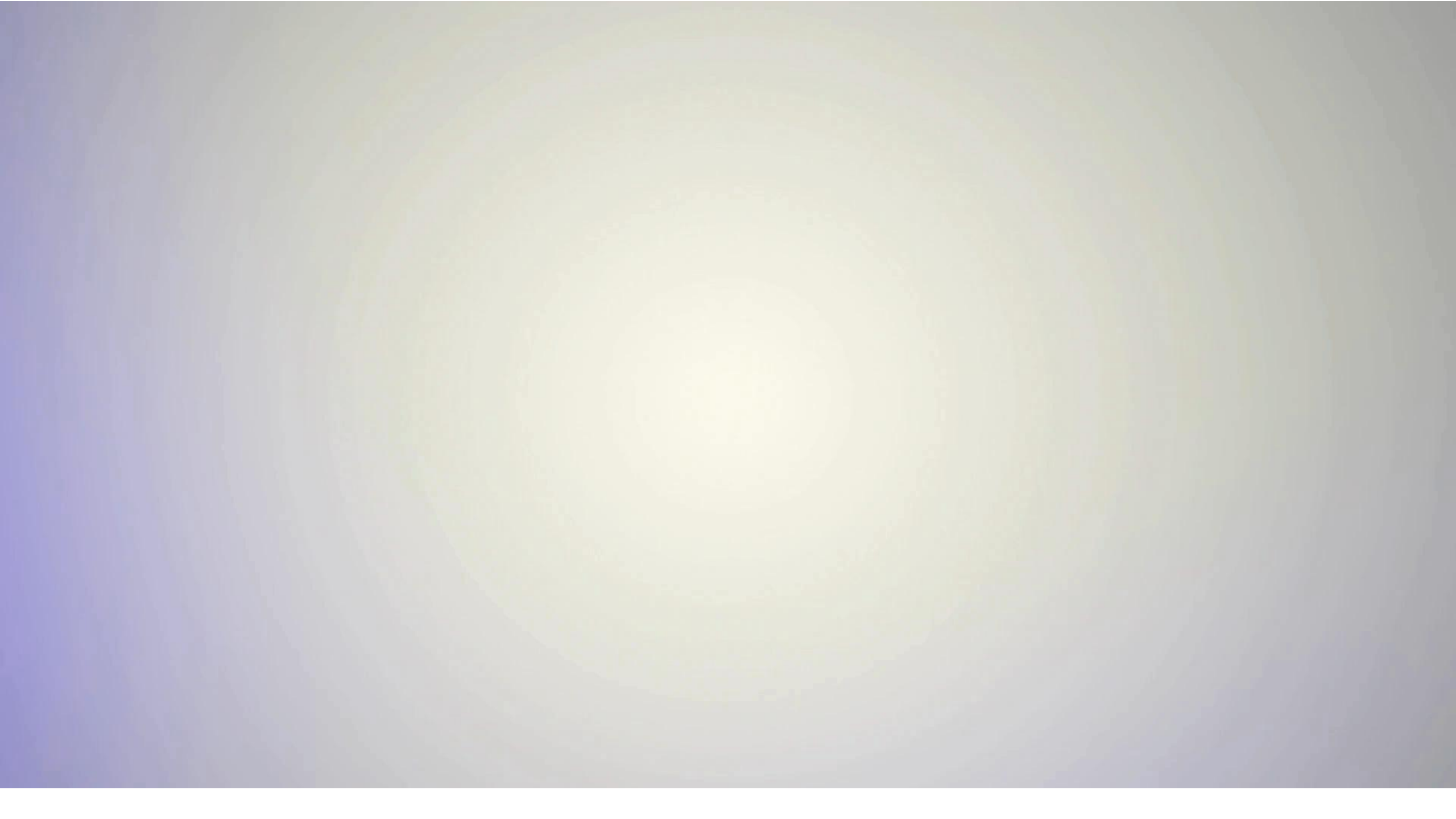
$$PV = 62,34$$

$$\text{Preço de Venda} = \text{CUSTO} / (1 - \%IMP - \%DESP - \%LUCRO)$$

Formação de Preço: Exemplo (Prova dos nove)

$$PV = 62,34$$

(-)	Custo do Produto	= 34,29
(-)	Impostos (15%)	= 09,35
(-)	Despesas ADM (10%)	= 06,23
	Total	= 49,87
	Lucro Líquido (20%)	= 12,47



Contato:

 (16) 9 8148-6722

 8sr.com.br

 @8sr.valoremsaude

 8SR - Gestão e Valor em Saúde

 8SR - Gestão e Valor em Saúde

Obrigado



8SR - Gestão &
Valor em Saúde

