

Por Enio Salu

Como calcular custos e precificar procedimentos de hospitais, clínicas e consultórios?

Quanto custa esterilizar uma caixa de instrumental cirúrgico?

Qual o custo deste procedimento?

Estas perguntas são frequentes aos gestores em hospitais, clínicas, centros de diagnósticos e consultórios e a área da saúde não ajuda nem um pouquinho na formulação das respostas.

Perdi a conta das vezes que vi de perto hospitais jogando um monte de dinheiro no lixo tentando implantar sistemas de custos que são baseados na metodologia tradicional utilizada na indústria e outros segmentos de mercado, e ao final do projeto não conseguir responder as 2 únicas perguntas que interessam ao gestor que atua no segmento da saúde:

Já sei que a empresa dá lucro, mas esta unidade de negócios específica é rentável ou não?

Como sei se devo aceitar o preço que o mercado paga por este procedimento ... qual a sua margem de contribuição?

Dando continuidade ao nosso projeto de disponibilizar gratuitamente conteúdo para capacitação em temas bem específicos do segmento da saúde, da mesma forma como foi feito em relação à gestão de contratos (GCVC), gestão de projetos e processos (GCPP), gestão comercial, faturamento e auditoria de contas (GFACH) e faturamento SUS (FATSUS), está disponível no site www.gcst.net.br o **livro Modelo GCST** para gestão de produtos hospitalares, de clínicas e consultórios.

Para download gratuito basta entrar no site e navegar – não é necessário login, senha, etc.

O conteúdo é o mesmo da oficina que desenvolvemos no GVSaúde, e nas aulas que ministro em algumas outras instituições de ensino em turmas de MBA e Pós – sem falsa modéstia, e de fácil assimilação para quem atua no segmento da saúde, porque está alinhado com a linguagem do segmento, e os conceitos são ilustrados com exemplos reais de pequena, média e alta complexidade. É acessível tanto para o gestor de um consultório médico ou odontológico, como para o gestor de um hospital geral, e afirmo isso sem qualquer receio porque a avaliação dos trabalhos realizados pelos alunos nos cursos, e a avaliação dos alunos sobre os cursos, graças a Deus, sempre alcança 100 % entre ótimo e bom!

Este modelo utiliza conceitos básicos de contabilidade de custos, mas não recomenda adoção rigorosa de alguma das 4 metodologias mais consagradas em situações onde o rigor da apuração gera muito trabalho e não altera significativamente o resultado final. Parte do princípio de que quem conhece o serviço de saúde é o gestor do negócio, e não o contador, e define uma metodologia muito simples de ser implantada, permitindo que sem muito esforço a empresa passe a contar rapidamente com números que dão subsídios para a tomada de decisão.

Unidade de negócios, por exemplo, é um conceito fundamental na gestão da saúde. Contadores e administradores leigos em relação ao segmento da saúde, enxergam o serviço de saúde como uma empresa indivisível – um erro sem precedente.

Um consultório médico simples pode ter diversas unidades de negócios e/ou produtos:

Se ele atende pacientes particulares e pacientes de convênios, o custo da consulta é totalmente diferente – um dos fluxos de atendimento (particular) exige muito menos esforço administrativo, enquanto o outro (convênios) exige grande esforço para autorizações, remessa de guias, etc.

Se o médico realiza consultas e pequenos procedimentos nem é necessário comentar: consulta é um produto totalmente diferente do produto procedimento.

Para este caso a metodologia, de forma simples, define a necessidade de trabalhar ou com unidades de negócios diferentes ou com produtos diferentes, dependendo da condição mais favorável: a que custa menos para apurar o custo!

E um hospital?

Sempre digo em aulas que as pessoas podem optar em ter qualidade de vida ou não. E que administrar um hospital, ou um serviço dentro do hospital, não é o que se pode chamar de opção adequada para ter qualidade de vida. Não sei se acredita em Deus, em paraíso e inferno ... se acredita e quiser saber o que é o inferno vale a dica: gestão hospitalar deve ser a coisa mais próxima do que possa ser o inferno ... acredite !

Os gestores tradicionais de custos de outros segmentos pensam que é possível calcular custos hospitalares como se calcula em uma linha de produção de veículos. Para saber o que é um hospital e chegar à conclusão de que estas pessoas estão enganadas você precisa conhecer hospital ... sentir o cheiro das alas ... transitar pelas entradas das áreas de apoio assistencial ... sentir na carne o que é atender um paciente ... conhecer a insanidade das regras comerciais da saúde suplementar. Como eles não fazem a menor ideia do que é isso, não conseguem identificar a infinidade de produtos e as diversas unidades de negócios hospitalares.

Enquanto uma montadora de veículos tem, no máximo, algumas dezenas de produtos de venda, só um laboratório de análises clínicas tem milhares de produtos. Em um hospital onde o laboratório de análises é apenas um pedacinho da engrenagem, temos dezenas de milhares de produtos. Os especialistas em custos que não entendem isso vem com a metodologia que exige a definição da ficha técnica detalhada de cada produto como premissa para o cálculo do seu custo. Se o hospital tiver que detalhar dezenas de milhares de fichas técnicas de produtos para trabalhar custos, qualquer que seja o projeto vai demorar dezenas de anos para ser implantado – tão simples quanto isso!

Eles não entendem que a ficha técnica de uma colecistectomia pode não ser a mesma por diversas razões:

Equipes diferentes podem realizar o procedimento de forma diferente dependendo da técnica, portanto um mesmo procedimento pode ter diversas formas de realização – portanto diversas fichas técnicas;

Será raro encontrar um hospital em que o preço da colecistectomia é o mesmo para 2 fontes pagadoras diferentes: na saúde suplementar para cada contrato com operadora, o hospital pratica preços diferentes – portanto a margem de contribuição é diferente caso a caso;

Diferente da indústria em que a linha de produção é praticamente exclusiva, ou seja, os centros produtivos existem para suprir a necessidade de uma linha específica de produção, na saúde a quase totalidade das áreas de apoio são utilizadas em diversas linhas de produção. Por exemplo: a farmácia presta serviço para o ambulatório, pronto socorro, internação clínica, internação cirúrgica, maternidade ... ela não é um centro produtivo da linha de produção internação. Portanto apurar o custo de uma dispensação exige um esforço enorme – não vale a pena – é melhor trabalhar com fatores de custo.

Os leigos em saúde, quando não consideram estas nuances, afirmam levemente que o sistema informatizado vai fazer tudo e que os gestores só precisam parametrizar – não fazem a menor ideia do que significa de trabalho esta parametrização. Para fazer da forma como “a bíblia” prega, é necessário duplicar ou triplicar o contingente de pessoas das áreas administrativas ... um absurdo.

Na minha experiência como consultor, só no ano passado observei de perto a tentativa frustrada

(até o momento – mais de um ano depois) de implantação de sistemas de custos baseados na metodologia tradicional em 3 hospitais, sem nenhum resultado prático ... um pecado ... um enorme desperdício de recursos financeiros e humanos desviados da atividade primária dos envolvidos!

No mesmo período, em menos de 3 meses implantamos a gestão completa de custos em um hospital. Envolvendo pouquíssimas pessoas na implantação, hoje este hospital apura os gastos departamentais, a rentabilidade de cada unidade de negócios (8 unidades de negócios), e de todos os seus produtos, com uma margem de erro comprovadamente insignificante.

Dada a grande demanda pelo entendimento deste tema, estou acreditando que este livro terá mais download que os dos demais modelos que citei acima. No ano passado os visitantes das páginas fizeram mais de 88.000 downloads dos livros dos outros modelos. Sabemos que em geral o brasileiro não lê ... mas ... se 5 % dos downloads foi feito por quem lê por estar em curso de especialização nos temas, 4.400 pessoas leram os livros só em 2016 – cada um deles seria considerado best seller se tivesse sido vendido.

Bom ... o modelo está à disposição no livro ... detalhadamente ... tim-tim por tim-tim, como dizem no bairro onde nasci ... boa leitura!

Fonte: [Saúde Business](#), em 19.04.2017.