

inovação
inovação Concurso Inovação na
inovação Gestão Pública Federal

Experiência:

Gestão Estratégica de compras: otimização do Pregão Presencial

Hospital de Clínicas de Porto Alegre

Responsável: Sérgio Carlos Eduardo Pinto Machado, Presidente

Endereço: Ramiro Barcelos, 2350

Porto Alegre - RS

Tel.: (51) 2101-8202

Fax.: (51) 2101-8001

spmachado@hcpu.ufrgs.br

Data do início da implementação da experiência: Abril de 2002

Relato da experiência

Caracterização da situação anterior

A gestão de suprimentos tem posição estratégica em qualquer organização pois, é através do controle do fluxo de materiais e serviços dentro da empresa que se proporciona que eles cheguem ao local correto, no momento exato, na devida quantidade, vindos da fonte certa e com as melhores condições de qualidade e preço. Ela tem caráter intersetorial e afeta diretamente o resultado do atendimento ao paciente, influenciando, portanto, na qualidade assistencial.

As características da logística de abastecimento no Hospital de Clínicas tornam o processo ainda mais complexo, como pode ser observado através dos números envolvidos: 17.000 itens cadastrados e 3.000 fornecedores que comercializaram seus produtos com o Hospital.

Por outro lado, a prestação de serviços de saúde, especialmente em um hospital universitário, exige a incorporação de tecnologia, principalmente, devido ao freqüente lançamento de novos medicamentos, geralmente de maior valor, que rapidamente assumem o lugar de gerações anteriores.

Essa situação acaba por aumentar as despesas com a compra de insumos, assim como afeta sua relação com as receitas. No Hospital de Clínicas, por exemplo, as despesas com insumos passaram de 30 milhões anuais em 1997 para mais de 50 milhões em 2003, com o comprometimento da receita com consumo crescendo de 63% para 68%.

O processo de compra está sujeito a vários fatores que acabam por determiná-lo ou restringir sua margem de manobra. Destacam-se desses fatores alguns especialmente relevantes no Hospital de Clínicas de Porto Alegre:

- O usuário exerce certa pressão para o uso de materiais da sua preferência.
- O fornecedor pressiona para o reajuste de preços.
- A legislação restringe a capacidade de negociação ao que está previsto em Lei.
- A evolução tecnológica impõe ao hospital a incorporação de novos materiais e equipamentos.

Descrição da experiência

A política de compra praticada desde o início de 2002 está em sintonia com o movimento de modernização da estrutura administrativa, cujo mote principal é aproximar os seus processos da assistência ao paciente.

Esta política tem como objetivo principal aprimorar a sistemática de planejamento do processo de abastecimento e como objetivos secundários melhorar as condições de negociação, padronizar a utilização de material de consumo, ampliar a participação dos usuários e fortalecer o processo decisório.

O fator crítico para o sucesso desta experiência é a otimização do uso do pregão presencial, reconhecido como uma modalidade que proporciona agilidade e negociação. Para se obter melhores resultados e ampliar as vantagens desta modalidade foram incorporadas algumas práticas: definição mercado alvo, organização dos itens visando a ordem e aproximação de itens concorrentes, escolha do pregoeiro com perfil de negociador, suspensão de itens para reavaliação e negociação, decisões simultâneas ao pregão com usuários e fornecedores.

Resultados Visados

- Reduzir ou manter o valor com a compra de materiais representativos na despesa.
- Tirar o máximo aproveitamento das modalidades licitatórias.
- Reduzir o tempo do processo de compra.

Ações realizadas e Etapas implementadas

As ações desenvolvidas foram (figura 1):

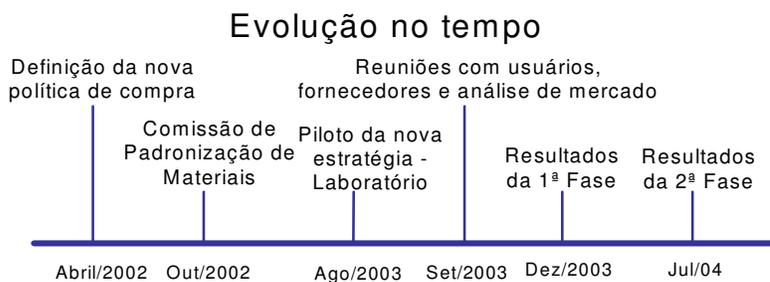


Figura 1- Etapas da implementação

- a) Criação da Comissão de Padronização de Materiais e do Serviço de Análise Técnica e Controle de Materiais: responsável pela especificação técnica do material utilizado e pelo estabelecimento de um padrão de demanda que seja viável em qualidade e preço.
 - b) Geração de Informações de Apoio a Decisão: o processo decisório é fortalecido com a geração de informações como o histórico de compra dos itens de consumo, do relacionamento comercial com os fornecedores e das variações de preços dos insumos.
 - c) Reuniões com os usuários: a participação dos usuários é um diferencial importante, pois através dessa aproximação os aspectos gerenciais são mais bem-compreendidos, o que torna o usuário um parceiro na busca de melhores resultados.
 - d) Análise do Mercado: O panorama geral é complementado com a análise de mercado, isto é, a coleta de dados de preços praticados por fornecedores, preços pagos em outros hospitais e informações disponíveis nos bancos de preços do governo federal.
- Não existe uma regra rígida para esta classificação. O preço de cada item é avaliado exaustivamente para certificação de que será um preço possível de se obter no Pregão, não havendo indexação de preços.

Como exemplo, é apresentado a seguir um levantamento de preços para um Pregão de tiras reagentes para coleta de amostra de sangue. As planilhas abaixo (figura 2), demonstram como a análise de mercado é útil para a tomada de decisão durante o processo de compra. Com todos esses parâmetros, reduz-se a incerteza na avaliação de uma boa compra.

Propostas											
Fornecedor 1			Fornecedor 2			Fornecedor 3					
43,00			50,00			69,00					

PREGÃO PAC	NR ITEM	CÓDIGO DO ITEM	ESPECIFICAÇÃO NOME DO MATERIAL	CONTRATO 2002		CONTRATO 2003		ÚLTIMA COMPRA	MELHOR COMPRA	QTDE	INFLAÇÃO		PREÇO REAJUSTADO
											DATA	ÍNDICE	
009/04 110297	01	23990	Tira reagente para coleta de amostra de sangue	-	-	-	-	42,9962	35,0000	8.000	01/12/01	23,79%	43,3282
TOTAL S/REAJUSTE		MEHOR PREÇO ORÇAMENTOS	MÉDIA PROPOSTA	PREÇO REFERÊNCIA	% MP x PR	PREÇO ORÇADO							
280.000,00		43,0000	46,5000	41,50	18,57	41,50	43,0000						
280.000,00				331.989,87		332.000,00	344.000,00						

Figura 2: Planilhas de apoio à análise de mercado

e) Reuniões com Fornecedores: o conjunto de informações levantadas é utilizado em reuniões com os fornecedores, que tem como finalidades abrir um canal de comunicação com os possíveis fornecedores, informar a política de compra da instituição, ouvir as dificuldades e conhecer as estratégias das empresas.

f) Definição do Procedimento de Compra: considerando todas as ações anteriores, é possível definir o procedimento de compra mais adequado.

Recursos utilizados

Para a operacionalização da nova política, o Serviço de Compras recebeu um investimento em recursos de informática, aumentando a capacidade dos microcomputadores para que comportassem ferramentas de compras eletrônicas e acesso ágil à Internet, meio utilizado para a relação com o mercado, solicitação de orçamentos, consulta à bancos de preços, contatos com fornecedores e outros hospitais.

Caracterização da situação atual

O êxito e a consistência dessa experiência podem ser observados através das economias obtidas na 1ª fase (dezembro/03) e na 2ª fase (julho/04), conforme demonstrado abaixo (quadro1):

Quadro 1: Repercussão financeira

Comparativo 1º fase	Valor - Mensal		Economia Repercussão Semestral
	Previsto	Realizado	
Preço orçado	1.846.158,63	1.770.575,65	453.497,82
Última compra	1.816.676,65	1.770.575,65	276.605,95

Comparativo 2º fase	Valor - Mensal		Economia Repercussão Semestral
	Previsto	Realizado	
Preço orçado	1.748.978,63	1.701.786,50	283.152,77
Última compra	1.754.825,27	1.701.786,50	318.232,56

- Estes resultados são acompanhados através dos seguintes mecanismos de avaliação:
- Comparativo com o preço orçado: diferença entre o total projetado através do critério de preço orçado e o total efetivamente realizado. O preço orçado é o resultado da “Análise de Mercado” citada no item 7.2.
 - Comparativo com a última compra: diferença entre o total projetado para preços praticados na última compra e o total efetivamente realizado.

Para subsidiar a decisão de cancelamento por preço excessivo dos itens no processo de compra são considerados os seguintes critérios: possibilidade de aproveitamento de utilização dos contratos anteriores, avaliação quanto a mudança de prática em parceria com a equipe técnica e pesquisa de mercado. Estas ações permitiram o aumento do índice de aproveitamento dos processos que em 2002 foi de 65% e após a implantação desta experiência, 78% na fase 1 e 85% fase 2.

A diminuição no tempo médio do processo de compra é outro aspecto importante a ser ressaltado, pois a prática utilizada anteriormente na aquisição de insumos da curva A durava aproximadamente 120 dias. Com adoção da nova sistemática este prazo foi reduzido para 37 dias (figura 3) em função da escolha da modalidade de licitação de acordo com a configuração da compra e a adoção de medidas de desburocratização como, por exemplo, a assinatura do pré-contrato no encerramento do certame (pregão presencial).

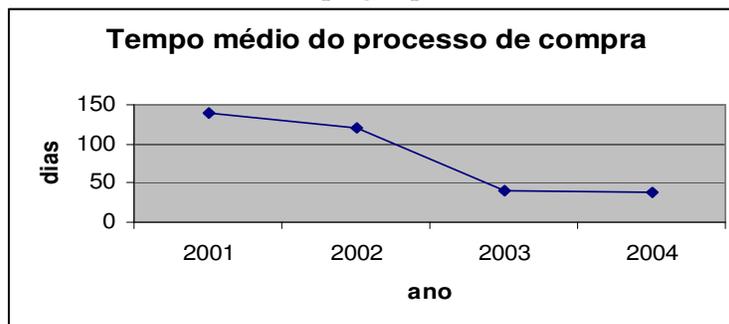


Figura 3: Tempo médio processo de compra

Outros resultados podem ser constatados como o ambiente de participação formado pelas áreas: Gerência de Suprimentos, Gerência Financeira, Comissão de Licitações, Consultoria Jurídica, Auditoria Interna e Equipe Técnica. Este ambiente propiciou a evolução de uma sistemática de rotinas segmentadas para o desenvolvimento de um trabalho integrado durante todas as etapas do processo.

O envolvimento do usuário, desde a fase de planejamento, onde são analisadas as opções de mercado e a avaliação do custo-benefício, até a decisão da compra, quando se define quantidade, fornecedores estratégicos e modalidade de licitação, proporcionou melhores condições de negociação e comercialização. Como exemplo, podemos destacar a participação da Nutrição na revisão da padronização de dietas enterais o que permitiu ampliar a concorrência e resultou em uma economia de 14,76%.

Lições aprendidas

Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Numa mudança desta ordem é esperada a existência de dificuldades. Na experiência em questão um dos principais obstáculos foi a resistência à adesão a nova sistemática de compra, que compreendeu desde o usuário abrir mão de suas marcas de preferência até a equipe executora em abandonar as suas antigas práticas, incluindo ainda a pressão dos fornecedores por aumento de preços.

A disponibilização de informações referentes a preço e alternativas de materiais, a incorporação de análise de custo-efetividade dos materiais e a participação em todas as etapas do processo minimizou os problemas que envolveram a adesão dos usuários. À equipe executora foram agregados outros profissionais oportunizando a geração de novas idéias. E por fim, a resistência dos fornecedores foi tratada ampliando as condições de concorrência.

Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

A sobrevivência das organizações depende, fundamentalmente, da gestão de custos. Na área da saúde a complexidade e diversidade de insumos tornam esta questão um desafio ainda maior, portanto, fazer uma boa compra é determinante para o controle dos custos.

Esta experiência é um exemplo de racionalização e compromisso com os recursos públicos, os resultados deste trabalho contribuem para o equilíbrio entre receita e despesa, o que possibilita a atualização tecnológica, a otimização da capacidade instalada e a prestação de um serviço de excelência a população.