

inovação
inovação Concurso Inovação na
inovação Gestão Pública Federal

Experiência:

Implantação da Política de Materiais

Nome da Instituição: Grupo Hospitalar Conceição

Nome do Responsável: Delson Luiz Martini

Cargo : Diretor Administrativo e Financeiro – GHC

Endereço: Rua Francisco Trein nº 596

Bairro: Cristo Redentor

Porto Alegre – RS

CEP: 91350-200

Telefone: 0xx(51)341-1401

0xx(51)341-8122

Fax: 0xx(51)362-2562

e-mail: mdelson@ghc.com.br

Equipe: Gerência de Planejamento

Gerência de Materiais

Gerência de Informática

Membros da Equipe:

Delson Luiz Martini – Coordenador

Elise Marie Tasca

Marco Antônio Fisch

Ana Maria Del Lito Sturmhoebel

Endereço: Rua Francisco Trein nº 596

Bairro: Cristo Redentor

Porto Alegre – RS

CEP: 91350-200

Telefone: 0xx(51)341-1401

0xx(51)341-8122

Fax: 0xx(51)362-2562

e-mail: ghcplan@ghc.com.br

Classificação da experiência Inovadora:

Data início da experiência: maio 1997

Relato da situação anterior à introdução da inovação

2. Situação Anterior

O diagnóstico efetuado nos processos de aquisição, guarda e distribuição de materiais, adotados pelas unidades hospitalares do Grupo Hospitalar Conceição - GHC, em maio de 1997, apontou a necessidade de adoção de medidas reordenadoras de todo o sistema que resultou na implantação de uma "Política de Materiais", visando basicamente o ajustamento dos estoques e controle de preços, além da criação de instrumentos de avaliação do consumo.

2.1. Diagnóstico Inicial

2.1.1. Área de Aquisição.

Ficou constada a dificuldade de julgamento das propostas pela Comissão de Licitação por não existir nenhum sistema referencial de preços que permitisse a comparabilidade.

2.1.2. Área de Guarda de Materiais.

Através da utilização de instrumentos que permitiram mensurar a cobertura, movimentação e acuracidade dos estoques, identificou-se o cenário abaixo demonstrado:

Especificações	HNSC	HCR	HF
1. Cobertura de Estoques			
1 a 2 meses	33%	35%	32%
3 a 5 meses	28%	27%	23%
6 a 11 meses	18%	17%	19%
Mais de 12 meses	21%	21%	26%
2. Movimentação de Estoques			
S/ movimentação a menos de 6 meses	66%	80%	61%
S/ movimentação de 7 a 12 meses	21%	13%	26%
S/ movimentação a mais de 12 meses	13%	7%	13%
3. Acuracidade			
Farmácia do Centro Cirúrgico	25%	-	-
Farmácia do HCC	-	-	50%
Material Médico Hospitalar	23%	-	-
Quimioterápicos/Psicotrópicos	20%	-	-

2.1.3. Área de Distribuição de Materiais.

A análise do consumo de materiais necessários a operacionalização dos serviços que compõem a estrutura hospitalar, apontou a inexistência de critérios de distribuição, permitindo a formação de vários pontos de estoques sem controle de consumo, induzindo ao desperdício e ao aumento dos custos operacionais.

3. Descrição do Projeto

3.1. Objetivos Gerais

- Criação de metodologia de planejamento da área de materiais visando:
 - A racionalização das aquisições
 - A redução dos estoques
 - O controle dos preços de aquisição
 - A redução dos custos operacionais
 - O estabelecimento de padrões de consumo por patologia

3.2. A inovação

A inovação fica por conta da implantação de metodologia de gerenciamento da área de materiais, de maneira a permitir o perfeito controle das ações de aquisição e consumo para o ajustamento dos estoques, em níveis recomendáveis, racionalizando os gastos institucionais contribuindo para a transformação do orçamento em efetivo instrumento de planejamento e gerência.

3.3. Concepção da Experiência

A idéia partiu da Direção Administrativa e Financeira do Grupo Hospitalar Conceição na pessoa do seu Diretor Econ. Delson Luiz Martini.

3.4. Etapas da Implementação

3.4.1. *Diagnóstico Inicial (conforme descrição anterior)*

3.4.2. *Área de Aquisição*

→ ***Controle de Preços nos Processos Licitatórios.***

Foram adotados indicadores gerenciais para avaliação dos preços ofertados em todas as modalidades de aquisição: Convite, Dispensa, Tomada de Preços, Concorrências e Processos de Inexigibilidade.

A metodologia consiste na utilização de um sistema que permite comparar os preços praticados na última compra com os preços ofertados nos processos de nova aquisição para produtos de mesma natureza. A determinação de um percentual limitador de reajuste (12%), permite a revogação por preço excessivo das propostas. A utilização do sistema em todos os contratos realizados resultou na economia demonstrada nos quadros a seguir.

Resumo dos Demonstrativos de Resultado nos Processos Licitatórios.

Período de 01.01.98 à 31.12.98

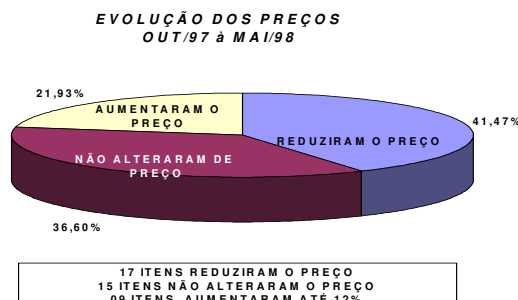
MÊS	Aumento de Preço	Redução de Preço	RESULTADO
Janeiro/98	110.103,83	443.843,37	-333.739,54
Fevereiro/98	64.558,68	684.524,37	-619.965,69
Março/98	37.512,19	152.687,62	-115.175,43
Abril/98	34.315,88	390.353,35	-356.037,47
Mai/98	21.189,22	145.688,84	-124.499,62
Junho/98	77.266,85	1.091.903,03	-1.014.636,18
Julho/98	126.516,00	168.123,23	-41.607,23
Agosto/98	68.152,84	148.448,28	-80.295,44
Setembro/98	27.207,73	140.901,21	-113.693,48
Outubro/98	57.428,77	634.833,66	-577.404,89
Novembro/98	88.933,89	142.861,89	-53.928,00
Dezembro/98	25.666,10	125.456,39	-99.790,29
	738.851,98	4.269.625,24	-3.530.773,26

**Resumo dos Demonstrativos de Resultado nos Processos Licitatórios.
Período de 01.01.99 à 30.06.99**

MÊS	Aumento de Preço	Redução de Preço	RESULTADO
Janeiro/98	56.092,07	59.104,18	-3.012,11
Fevereiro/98	93.703,05	268.888,70	-175.185,65
Março/98	116.752,83	27.658,19	89.094,64
Abril/98	232.068,97	205.465,76	26.603,21
Mai/98	161.121,77	200.394,10	-39.272,33
Junho/98	75.369,66	45.193,35	30.176,31
	735.108,35	806.704,28	-71.595,93

→ *Sistema de Comparação de Preços.*

A semelhança dos modelos assistenciais praticados no interior dos hospitais e o domínio de mercado da maioria das empresas fornecedoras de produtos hospitalares, permitiu a elaboração de um sistema de comparação de preços entre algumas instituições, inicialmente abrangendo os cinquenta primeiros itens da "Curva A", que resultou em um maior poder de



barganha e, conseqüentemente, na redução e uniformização dos preços praticados.

O quadro a seguir demonstra as comparações efetuadas e seus resultados:

Política de Redução de Estoques

→ *“Registro de Preços”.*

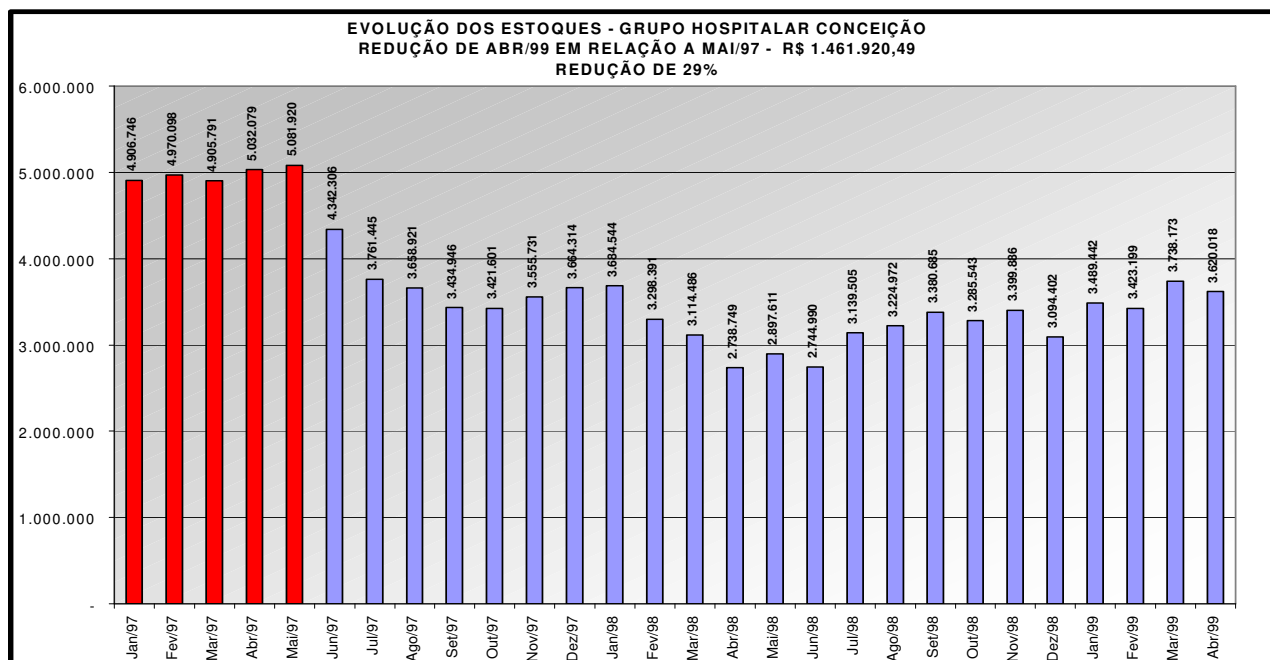
A modalidade de “Registro de Preços” é uma ferramenta do Sistema JIT que evita o aumento dos níveis de estoques considerando que o produto só é requisitado no momento em que atingir o seu nível mínimo.

→ *Ações de Reajustamento dos Estoques.*

- Efetuado levantamento dos contratos de aquisição para a suspensão daqueles que se referiam a produtos sem movimentação a mais de 06 meses ou com cobertura de até 03 meses.
- Redistribuição dos estoques excessivos entre as unidades hospitalares.
- Implementação do sistema de reposição de estoque através do “Ponto de Pedido”.

As medidas adotadas refletiram em significativa economia cuja a evolução está demonstrada no gráfico a seguir:

3.4.3. Redução dos Estoques



3.4.4. Indicador de Avaliação da Inflação Interna

Foram adotados índices de mensuração da variabilidade dos contratos de aquisição considerando o efeito preço, quantidade e valor.

Construção de Índices

→ Índice de Preço: Laspeyres

- Mede a variação de preços do contrato de aquisição em análise, em relação aos preços praticados no contrato anterior.

$$IP = \frac{\sum P_2 \cdot Q_1}{\sum P_1 \cdot Q_1} \times 100$$

→ Índice de Quantidade: Paache

- Mede a variação das quantidades adquiridas no contrato em análise, em relação às quantidades adquiridas no contrato anterior.

$$IQ = \frac{\sum P_2 \cdot Q_2}{\sum P_2 \cdot Q_1} \times 100$$

→ Índice de Valor

- Mede a variação conjunta de preços e quantidades acordados no contrato de aquisição em análise, em relação ao contrato de aquisição anterior.

Onde:

$$IV = \left(\frac{\sum P_2 Q_2}{\sum P_2 Q_1} \times \frac{\sum P_2 Q_1}{\sum P_1 Q_1} \right) \times 100 \therefore \frac{\sum P_2 Q_2}{\sum P_1 Q_1} \times 100$$

P_1 = Preços praticados no contrato anterior
 P_2 = Preços praticados no contrato atual.
 Q_1 = Quantidades adquiridas no contrato anterior.
 Q_2 = Quantidades adquiridas no contrato atual.

O quadro a seguir demonstra os resultados obtidos

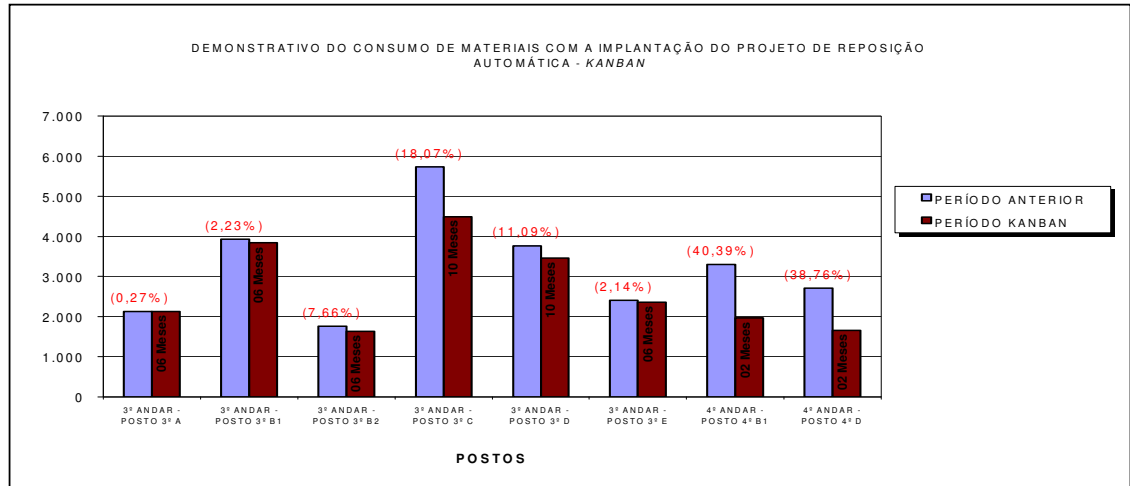
	10/98	11/98	12/98	01/99	02/99	03/99	04/99	05/99	06/99	07/99
Índice de Valor Acumulado	-35,44%	-31,31%	-43,67%	-29,43%	-32,22%	-25,33%	-26,98%	-34,53%	-38,04%	-39,71%
Índice de Preço Acumulado Anual	11,15%	16,56%	12,50%	7,01%	9,93%	5,41%	14,10%	15,82%	24,44%	17,60%
Índice Quantidade Acumulado	-45,85%	-45,07%	-53,32%	-45,36%	-48,92%	-41,30%	-46,98%	-53,17%	-58,76%	-57,53%
Inflação Mensal	0,44%	4,87%	-3,48%	7,01%	2,73%	-4,11%	8,25%	1,50%	7,46%	-5,49%

3.4.5. Área de Distribuição de Materiais

A adoção do modelo Kanban (ferramenta JIT – Just in Time) para a distribuição do item material médico, objetivou regular os estoques, desburocratizar as solicitações e, principalmente, criar padrões de consumo por natureza de serviço reduzindo os desperdícios e conseqüentemente os custos operacionais.

Os resultados alcançados refletiram-se na redução de mão de obra da enfermagem (210h/mês) e da Farmácia (105h/mês), na racionalização da área física. Também foram reduzidos os estoques formados nas unidades de internação e o consumo nas mesmas, resultando em economia de 9,84%”, em relação ao método anterior.

O gráfico comparativo abaixo demonstra o consumo no período de 12 meses anteriores a implantação do Sistema Kanban, e a redução com a adoção do novo método.



3.5. Clientela Visada

- Cliente Interno: funcionários das áreas de enfermagem, farmácia, almoxarifado.
- Cliente Externo: Usuários do Sistema Único de Saúde – SUS.

3.6. Participação da Equipe Técnica

Participação da Gerência de Planejamento, Gerência de Informática, Gerência de Materiais e Chefia de Enfermagem.

4. Obstáculos Encontrados

Obstáculos: falta de pessoal para o desenvolvimento do processo devido ao impedimento legal de contratação (Decreto 2983 de março de 1999)

Solução: Remanejamento de pessoal considerando a redução da necessidade de mão de obra da farmácia e enfermagem com a implantação do Sistema Kanban (Item 3.4.5)

5. Recursos Utilizados

As adequações das áreas físicas necessárias foram efetuadas pelo pessoal próprio do hospital sem custos adicionais.

6. Situação Atual

- 6.1. Os resultados quantitativos estão demonstrados nos itens de descritivos das ações específicas desenvolvidas.
- 6.2. Quanto aos resultados qualitativos, entendemos a liberação do pessoal de enfermagem para a atenção ao paciente devido a desburocratização das solicitações de materiais.
- 6.3. Os indicadores utilizados para a mensuração dos resultados alcançados estão demonstrados no item 3.4.4.
- 6.4. O maior impacto está registrado na redução significativa dos custos em todas as áreas envolvidas do projeto.