



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e
Documentação

Departamento de Administração

Antonio Carlos Teodoro

**Análise de Desempenho de uma Central de Compras
Hospitalares, um estudo de caso.**

Brasília – DF

2010

Antonio Carlos Teodoro 06/71070

**Análise de Desempenho de uma Central de Compras
Hospitalares, um estudo de caso**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Evaldo César Cavalcanti Rodrigues

Professor Tutor: Olinda Maria Gomes Lesses

Brasília – DF

2011

Teodoro, Antonio Carlos.

Análise de Desempenho de Uma Central de Compras Hospitalares, Um Estudo de Caso / Teodoro, Antonio Carlos – Brasília, 2011.

67 f: il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EAD 2011.

Orientador: Prof. Msc. Evaldo César Cavalcanti Rodrigues, Departamento de Administração

Antonio Carlos Teodoro

**TÍTULO DA MONOGRAFIA: Análise de Desempenho de
uma Central de Compras, um estudo de caso.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de
Brasília do aluno

Antonio Carlos Teodoro

Msc Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Orientador

Msc Evaldo Cesar Cavalcanti
Rodrigues,
Professor-Examinador

Msc Martha Maria Veras Oliveira
Professor-Examinador

Brasília, 09 de abril de 2011

Dedico esta monografia:

Aos meus pais, que já se foram, mas que com certeza, onde estiverem, estarão olhando pelo seu filho, assim como aconteceu em vida e por tudo aquilo que me ensinaram.

À minha esposa, Alessandra, pelo amor, dedicação, carinho e estímulo para continuar sempre

Aos meus filhos Arthur, Gustavo e Marina, que Deus os ilumine e os guie sempre para uma vida honesta e correta

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

A Deus, causa infinita e inexplicável de todas as coisas.

Aos professores Olinda e Evaldo Cesar, pelas orientações e acompanhamentos recebidos durante a execução dessa monografia e pela paciência e competência com que me orientaram e, ainda, pela valiosa e inestimável colaboração na elaboração deste trabalho.

Aos colegas de curso, mesmo nas poucas vezes que pudemos nos encontrar e pelos momentos de troca de idéias no ambiente virtual de aprendizagem.

RESUMO

A Logística é a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa ou ainda é a designação que descreve a integração de duas ou mais atividades com o fim de planificar, concretizar e controlar um fluxo eficiente de matérias-primas, produtos semi-acabados e produtos acabados, do local de origem ao local de consumo. É, também, a responsável por gerenciar a cadeia de fornecedores das organizações. Neste ambiente, negociações com fornecedores assumem importância estratégica e a operacionalização de uma Central de Compra possibilita às organizações, além de auferir economia de escala na negociação e conseqüente redução potencial de custo, também provê instrumentos para Desenvolvimento de novos fornecedores; Análise de valor; Estabelecimento de parcerias com fornecedores e Esforços colaborativos para resultados.. A proposta desta pesquisa consiste em identificar e analisar recursos relacionados à atuação de uma Central de Compras ou Central Logística, que atende um grupo de hospitais privados no DF, com a finalidade de compreender como a implementação deste setor pode contribuir de forma categórica para a agregação de valor competitivo à uma organização do setor de saúde. Assim, ao longo do estudo foram abordados aspectos relevantes do processo logístico, identificados conceitos pertinentes à atividade de gestão de materiais hospitalares, e desenvolvido um estudo de caso junto ao grupo Medgrupo visando melhor compreender a importância de uma Central de Compras para esta organização.

Palavras-chaves: Central de Compras; Logística Hospitalar; Medgrupo.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA – Agencia Nacional de Vigilância Sanitária

SCM – Suply Chain Management

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	A situação dos hospitais no Brasil.....	22
2.2	Custos Relacionados à Administração de Materiais	26
2.3	Modelo Central de Gestão	27
2.4	A administração de Materiais.....	31
2.5	Conceituação de Logística	34
2.6	Logística Hospitalar.....	36
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	38
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados).....	38
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo ...	38
3.3	População e amostra (ou participantes do estudo)	39
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	40
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	40
4	Resultados e Discussões.....	42
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	55
5.1	Conclusões	55
5.2	Recomendações	60
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
7	APÊNDICE	66
7.1	Questionário utilizado como roteiro de entrevistas junto ao diretor de logística:.....	66
7.2	Respostas às questões constantes do roteiro de entrevistas	69
7.3	Organograma do Grupo Medgrupo	73

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização da economia possibilitou, através do desenvolvimento acelerado de novas tecnologias, acentuadamente no final do século XX e início do século XXI, com destaque para os campos da informática e telecomunicações, um aprofundamento da integração não somente econômica, mas também social, cultural e política entre as diversas nações que formam o planeta.

Este processo, advindo da necessidade do capitalismo de expandir suas fronteiras e tornar-se global, permite às organizações acesso a mercados tanto em nível internacional, como nacional e até mesmo regional de maneiras nunca antes experimentadas.

A evolução e o barateamento das TIC's – Tecnologias da Informação e Comunicação, possibilita a uma organização sediada, por exemplo, na capital federal, ter acesso, de modo quase instantâneo, tanto a fornecedores e clientes situados na China ou qualquer outro país, como aqueles situados no extremo sul ou norte do país, permitindo, assim, uma expansão de suas cadeias de relacionamentos,

Esse fato expandiu e modificou sobremaneira o modo de atuação das organizações, pois permitiu a elas não somente a quebra das fronteiras de seu negócio sem a realização de grandes investimentos, mas também uma profunda alteração na forma de se relacionar com a sua cadeia de fornecedores e, por consequência, transformações na logística do seu negócio.

Encontramos em Machline (2007), citações mostrando que, no estudo dessas cadeias, faz-se necessário definir diversos pontos-chaves, tais como: a descrição completa da cadeia; a natureza do relacionamento entre os elos; e o valor acrescentado aos produtos ao longo da cadeia, que definirá ganhos e

perdas dos participantes e seu relativo poder; grau de cooperação entre os atores, o compartilhamento das informações relativas à demanda e aos estoques e a formação de parcerias e alianças estratégicas. Esses fatores tornam-se essenciais, visto a abertura de novas fronteiras, propiciadas pelo processo de globalização econômica.

Deste modo ao considerarmos as áreas de atuação das mais diversas organizações, sejam elas industriais, como as automobilísticas, sejam elas comerciais como supermercados e hipermercados e, tendo em vista a complexidade dos produtos e serviços objetos de sua atividade principal, verifica-se que elas trabalham e gerenciam dezenas de milhares de itens.

Assim, conforme citado por Machline, (2007), parece ser mais fácil, em termos comparativos, gerenciar um sistema de compras e estoques num hospital do que em muitos outros ramos. Mas, medicamentos e materiais médico-hospitalares possuem uma série de peculiaridades que outros insumos não têm: um prazo de validade exíguo, em média de dois anos; a exigência de rastreabilidade, o que os obriga a controlar cada lote separadamente e a geri-lo da forma: “primeiro que entra – primeiro que sai”; a necessidade de conversão de unidades, por exemplo, comprimidos, em cartelas, caixas, engradados, paletes; e a obrigação de ter todos os produtos homologados pela ANVISA – AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA.

Essas especificidades tornam complexa a gestão dos materiais nos hospitais. Por sua vez, estas entidades são das organizações mais complexas já criadas pelo ser humano e nos hospitais privados, a questão do lucro se impõem. Por outro lado, a questão dos custos, põe em relevo a predominância dos materiais cobrados dos pacientes, o que torna a sua gestão um diferencial competitivo (Machline, 2007). Assim pode-se perceber, então, a importância de uma gestão eficiente das compras hospitalares.

1.1 Formulação do problema

Machline, (2007), mostra que muitos gestores de organizações hospitalares chegam à seguinte constatação: “O hospital moderno se transformou num varejo de venda de materiais. O lucro não se obtém mais na venda, mas principalmente, na compra dos insumos, na aquisição eficiente, pois enquanto o preço de venda dos insumos hospitalares ostenta um teto, fixado pelo mercado, pelo plano de saúde ou pelo governo, o preço de compra, ao contrário, não registra um máximo.

Deste modo, negociações com fornecedores assumem importância estratégica e essa situação não é específica da cadeia de suprimentos da saúde. Em praticamente todas as cadeias, ocorre esse mesmo problema: a concorrência acirrada não permite alcançar o preço sonhado ou algum órgão público vigia e regulamenta o preço. Assim, o espaço para o lucro, bloqueado na direção da venda, abre-se do lado da compra (Machline, 2007).

Em decorrências das dificuldades de gerenciamento de fornecedores e estoques por uma organização e os crescentes níveis de exigência em produtividade e redução de custos a que as empresas são submetidas diariamente, restam a elas, a busca de alternativas que extrapolem o universo fabril ou comercial.

Uma dessas alternativas é a operação com centrais de compras, que apresenta-se como uma tendência viável para a aquisição de suprimentos com preços mais adequados e que refletirão em melhor competitividade para a empresa (Campos, 2009). Deste modo “comprar” deixa de ter apenas uma motivação operacional, assumindo agora uma importância estratégica. Como consequência disso, muitas empresas vêm apostando no desenvolvimento de sua área de compras (Souza, Scavarda e Scavarda, 2008).

Como, então, dada a complexidade de uma organização hospitalar, a operação com uma Central de Compras pode contribuir para a redução dos custos destas organizações?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar atuação de uma Central de Compras de insumos hospitalares, criada para atender cinco hospitais privados e dois centros radiológicos em Brasília (DF) e sua contribuição para os resultados da organização, no tocante ao aspecto redução de custos de aquisição.

1.3 Objetivos Específicos

- Abordar aspectos referentes a relevância do processo de logística e seu valor competitivo;
- Identificar conceitos pertinentes à atividade de gestão de materiais hospitalares;
- Desenvolver um estudo de caso junto aos cinco hospitais que formam o MedGrupo, afim de melhor compreender a perspectiva destas organizações em relação a relevância e o funcionamento da Central de Compras no contexto atual do mercado.

1.4 Justificativa

A partir do século XXI, verifica-se uma intensificação da globalização da economia com reflexos na ampliação das relações econômicas, políticas e institucionais tanto entre organizações como entre países. Sabe-se que o processo globalizante representa um aumento significativo da competência das firmas que pretendem manter-se competitivas no mercado. Então, as organizações que compõem este cenário, necessitam utilizar mecanismos eficazes para sua inserção nesse contexto de evolução da economia (Campos, 2009).

Deste modo, a gestão eficaz da cadeia de suprimentos assume maior importância a cada etapa do processo produtivo. Uma providência neste sentido é a organização conjunta por meio da central de compras, que tem como propósito diminuir o distanciamento entre os fornecedores de insumos e os consumidores finais, representados, neste caso, pelos clientes do setor hospitalar.

Assim, a centralização de compras além de auferir economia de escala na negociação e conseqüente redução potencial de custo, também provê instrumentos para Desenvolvimento de novos fornecedores; Análise de valor; Estabelecimento de parcerias com fornecedores e Esforços colaborativos para resultados (ECR - Efficient Consumer Response) ao longo da cadeia de suprimentos (Machline, 2007).

Outro ponto a ser destacado nesse contexto de globalização é a questão da inovação, primordial para as organizações que queiram se manter competitivas. Sobre este ponto Vargas e Zawislak (2005), destacam que as controvérsias que marcam o debate sobre o setor de serviços possuem diversas origens, tanto teóricas, no que diz respeito a sua diferenciação em relação à produção de bens, quanto empíricas, relacionadas com o

desenvolvimento de instrumentos e a identificação de variáveis adequadas à sua descrição e análise.

Ainda, de acordo os autores, no que diz respeito ao estudo da inovação em serviços, a compreensão sobre o processo de elaboração dos serviços e de seu resultado, o produto do serviço, podem ser apontados como os principais desafios para a identificação das inovações e descrição dos processos que lhes deram origem.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o processo de globalização, responsável pelo encurtamento de distâncias e ampliação dos horizontes das organizações, o mundo atual é marcado pela eterna transformação. Uma verdadeira busca frenética e incessante por melhores formas de gestão das empresas. Com o acirramento da concorrência, as organizações buscam alternativas para sobrevivência neste ambiente competitivo, no qual preço e qualidade não são suficientes para sua manutenção e desenvolvimento no mercado. Os clientes, quer sejam locais ou globais, também exigem rapidez e flexibilidade dessas organizações (Maranhão,2006).

Ainda em Maranhão, (2006) pode-se observar que a tentativa das organizações de obter diferenciação no mercado criou um grande movimento para que o setor de suprimentos reforçasse seus relacionamentos com fornecedores. Tal compartilhamento e desenvolvimento de idéias visam à melhoria dos produtos e serviços e a redução de riscos, para tornar possível uma maior vantagem competitiva. O relacionamento estreito entre empresas (parceria) se baseia na sinergia que é esperada entre as partes.

Desta forma, diante do processo de globalização, as organizações estão cada vez mais alertas à interdependência existente entre os processos operacionais internos da mesma e seus fornecedores e clientes. A gestão desta interdependência pode ser denominada Gestão da Cadeia de Suprimentos – GCS, (YUKIMITSU, 2009 citando RUNGTUSANATHAM et al., 2003).

YUKIMITSU, 2009, cita, ainda, que a Gestão da Cadeia de Suprimentos, para Cooper et al. (1997), é a integração dos processos chave do negócio do usuário final até os fornecedores de produtos, serviços e informação que adicionam valor aos clientes e a outras partes interessadas. Basicamente, a cadeia de suprimentos é o contexto no qual bens, serviços e informação fluem do primeiro fornecedor até o usuário final (BALTACIOGLU et

al., 2007). Para Li et al. (2005), a finalidade da GCS é criar processos de fornecimento, produção, entrega e funções logísticas ao longo da cadeia de suprimentos para ser uma ferramenta que confere competitividade à organização individual e à cadeia como um todo.

Também em Souza, Scavarda e Scavarda, (2008), citando (LAMBERT et al., 1998; LAMBERT; COOPER, 2000; PIRES, 2004), encontra-se essa preocupação das organizações, quando denotam que as empresas passaram, recentemente, de uma condição de competição entre unidades de negócios de forma isolada para uma competição entre cadeias de suprimento de forma integrada, fator que fez com que o gerenciamento desta cadeia passasse a ser fundamental para gerar vantagem competitiva.

Os mesmos autores mostram, também, que a definição de gerenciamento da cadeia de suprimento - em inglês: Supply Chain Management (SCM), apresentada pelo Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP, 2008) engloba o planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas com aquisição, suprimento, transformação e atividades logísticas, e inclui, também, a coordenação e colaboração com membros da cadeia, que podem ser fornecedores, intermediários, provedores de serviços e clientes.

Yukimitsu e Pereira (2010), acrescentam que o termo foi utilizado, inicialmente, para definir a integração das funções de compras, produção, vendas e distribuição de uma empresa com ênfase na redução de estoque dentro e entre firmas, porém esta perspectiva tem sido ampliada. Ressaltam, ainda, citando (MONTGOMERY e SCHNELLER, 2007) que conter os custos e manter a qualidade da atenção e a segurança do paciente, desafiam os gestores de serviços de saúde e formuladores de políticas públicas. Assim, a aplicação de práticas de gestão da cadeia de suprimentos em hospitais pode oferecer expressivas oportunidades de aperfeiçoamento dos processos e de melhor utilização dos recursos para a prestação dos serviços de saúde.

Já em Maranhão, (2006), encontramos que a logística insere-se justamente neste contexto de redução de custos e melhoria de serviços, através da criação de valor na cadeia de suprimentos e ressaltam o relacionamento das empresas com seus fornecedores, propiciando o surgimento de alianças e parcerias que causam impacto direto em suas performances. Da mesma forma, elas também buscam o diferencial de valor para ganhar e/ou reter a fidelidade de seus clientes e com isso, obter sucesso.

Em Poeta, Nogueira e Andrade (2000), encontramos a seguinte definição para o conceito de cadeia de valor: "conjunto de atividades de criação de valor desde as fontes de matérias-primas até ao produto acabado ou serviço que se entrega aos clientes". É um desenvolvimento do antigo conceito contabilístico de valor acrescentado, como sendo a diferença entre o valor das compras e o das vendas. Essa diferença deve ser a mais acentuada possível através da pressão que se possa exercer, tanto sobre os fornecedores como sobre os clientes.

Com esta nova perspectiva, de acordo com os autores, o cliente e o fornecedor assumem um novo posicionamento na cadeia de valor. Quando uma empresa ocupa um posicionamento subótimo numa determinada cadeia, o seu principal desafio estratégico é reposicionar-se nos elos com maiores potencialidades de gerar valor acrescentado. Daí que dois grandes reposicionamentos se possam equacionar: mudança de um elo para o outro e ocupação de maior número de elos do que antes, quer a montante quer a jusante.

Assim, com todas essas alterações no mundo empresarial, as atividades em uma organização passaram a ser tratadas em termos de processos gerenciados de forma integrada, inter e intra-empresas, dentro da cadeia de suprimento. Ainda não existe um padrão para definir os processos necessários para uma organização (LAMBERT, 2004a), mas pode ser observado que as estruturas de SCM apresentadas na literatura têm, como

ponto comum, a identificação de um processo relacionado à aquisição de materiais.

Isso está coerente com a mudança que vem ocorrendo com a função “compra”, que passou a ser uma atividade importante para que a organização atinja seus objetivos na busca de uma maior competitividade, conforme mostrado por Souza, Scavarda e Scavarda, (2008) citando (LAMBERT; COOPER, 2000; CROXTON et al., 2001; LAMBERT, 2004a; 2004b; PIRES, 2004; MONCZKA et al.,2005; WISNER; STANLEY, 2007).

Para que a função “compra” atinja um alto desempenho são adotadas diferentes abordagens em função da importância do material para a organização e da complexidade do mercado fornecedor. Para isto, o nível estratégico da organização define estratégias de compras em um plano de ação que deve ser executado pelo nível operacional da organização. Portanto, a execução do plano de ação de compra assume um papel decisivo na obtenção da competitividade necessária para manter a empresa no mercado e atender aos interesses das partes interessadas (Souza, Scavarda e Scavarda, 2008, relatando estudos de (KRALJIC, 1983; TRENT; KOLCHIN, 1999; NELLORE; SÖDERQUIST, 2000; MONCZKA et al., 2005).

Souza, Scavarda e Scavarda, (2008), ainda relatam que, segundo Lysons e Farrington (2006), o processo de compra é uma seqüência de processos ou estágios para prover materiais e serviços a uma organização. Para Moncska et al. (2005), a função compra tem seis objetivos básicos para que seja atingido um desempenho de classe mundial: suporte às necessidades operacionais; gerenciamento do processo de compras de forma eficiente e eficaz; gerenciamento da base de suprimento; desenvolvimento de relacionamentos fortes com outros grupos funcionais da organização; suporte às metas e objetivos organizacionais; e desenvolvimento de estratégias integradas de compras que dêem suporte às estratégias organizacionais.

Deste modo, a Gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros. Atualmente, ela é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimento (supply chain) (Moraes, CEFET RJ).

A gestão de compras é, então, uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e tem influência direta nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização (SIMÕES E MICHEL, 2004).

À área de compras também compete o cuidado com os níveis de estoque da empresa, pois embora altos níveis de estoque possam significar poucos problemas com a produção, acarretam um custo exagerado para sua manutenção. Esses altos custos para mantê-los são resultantes de despesas com o espaço ocupado, custo de capital, pessoal de almoxarifado e controles. Baixos níveis de estoque, por outro lado, podem fazer com que a empresa trabalhe num limiar arriscado, onde qualquer detalhe, por menor que seja, acabe prejudicando a disponibilidade de determinado produto (Moraes, CEFET RJ).

O departamento de compras também pode assumir vários outros papéis. Um deles está relacionado à negociação de preços com os fornecedores. Essa negociação determinará o preço final dos produtos e, portanto, a competitividade da empresa. Mas ela pode ir mais longe, já que o comportamento do comprador pode mexer com vários aspectos da economia, como nível de preços, o poder de compra do consumidor e o relacionamento entre setores (Moraes, CEFET RJ)

Outro papel que pode ser assumido pela central de compras é o da inovação. Dentro do processo de globalização, as transformações porque

passou a economia nas últimas décadas apontam para a constituição de um novo paradigma tecno-econômico, notadamente marcado por fenômenos como a aceleração dos fluxos e a ampliação dos volumes de informação, a integração dos mercados financeiros e a organização produtiva sob a lógica da competição global (Vargas, 2007).

Neste novo paradigma, as fontes de vantagens competitivas para uma organização excedem o domínio de uma determinada tecnologia ou a busca de ganhos de escala para o aumento de sua participação no mercado; passam, fundamentalmente, por sua capacidade de adaptação às rápidas e constantes mudanças e, assim, pelo conhecimento, explícito e tácito, que uma organização consegue acumular. Organizações flexíveis, com alta capacidade de aprendizagem e claramente focadas em suas competências centrais, reúnem as características necessárias, embora nem sempre suficientes, para a conquista de vantagens competitivas sustentáveis nesse paradigma (Vargas, 2007).

Vargas (2007) destaca, ainda, que o setor de serviços guarda os atributos de flexibilidade e de forte dependência com a capacidade de aprendizado e nível de conhecimento. Mesmo assim, do ponto de vista teórico, o setor de serviços permanece sendo tratado como homogêneo, de baixa dinamicidade e residual, ou seja, um setor cujos resultados são subprodutos da dinâmica da atividade industrial. Essa visão está sustentada em mitos sobre a baixa produtividade do setor de serviços e sobre a desqualificação do seu mercado de trabalho.

Continuando, Vargas (2007), aponta que grande parte desse debate reside no entendimento sobre a capacidade inovadora do setor de serviços. A inovação representa a possibilidade de um desenvolvimento diferenciado e, especificamente, responde por aumentos na produtividade e pela oportunidade de novos patamares de vantagem competitiva. A capacidade inovadora é, portanto, um elemento crucial para a avaliação do potencial de um setor da economia.

Adicionalmente, Poeta, Nogueira e Andrade, (2000), mostram que a criação de uma central de compras, bem como a implementação de novos modelos de gestão e de processos, implica uma partilha concertada de todos os intervenientes no processo de decisão, desde o nível estratégico até o nível operacional de uma organização. Por outro lado, concentrar os poderes de negociação, na central de compras, fortalece o posicionamento das unidades de consumo na cadeia de valor e melhora a eficiência do aprovisionamento. Dito de outra forma, equacionar as possibilidades de uma associação estratégica (criação da Central de Compras) pode favorecer o posicionamento das Instituições de saúde, convertendo as potenciais sinergias em ativos.

2.1 A situação dos hospitais no Brasil

Nos últimos 50 anos pode-se observar um notável avanço da tecnologia. Diariamente surgem novas técnicas de diagnóstico com aplicações na identificação de problemas que antes permaneciam desconhecidos. Há, também, avanços em novas terapias, que proporcionaram a cura de moléstias antes mortais, como por exemplo, a tuberculose e alguns tipos de câncer. Novas técnicas cirúrgicas proporcionam o aumento da expectativa de vida de pacientes.

Desta forma, os profissionais de saúde tornam-se, a cada dia, mais especializados. A tecnologia é um fator determinante para o aumento dos custos da saúde. No entanto, no caso dos hospitais brasileiros, há outro problema crucial: a administração. Em entrevista à Revista Exame, Jacson da Silva Fischer (da SBS, consultoria especializada em gestão) afirma: “no Brasil, os hospitais estão entre os setores mais atrasados quando se fala em administração” (VASSALO, 1997, p.89).

De acordo com Oliveira (1998), os custos dos hospitais brasileiros são muito mal-elaborados. Nessas organizações, uma minoria se preocupa com os

custos, enquanto a grande maioria sobrevive do aumento indiscriminado de sua tabela de preços, independentemente da análise real de seu custo.

Reynaldo André Brandt, presidente do Hospital Albert Einstein, de São Paulo, em entrevista para Vassalo (1997, p.92) ressalta: “hoje conhecemos nossos preços, mas não nossos custos”. É por desconhecer completamente seus custos que a maioria dos hospitais brasileiros cobra cada aplicação de injeção, cada luva usada por enfermeiros, cada curativo feito, ou seja, por item utilizado e não pelo serviço prestado. Segundo Oliveira (1998), cobra-se do paciente até para ir ao banheiro.

Percebe-se uma contradição em tudo isso. A medicina tem alto custo, porém a remuneração dos hospitais é baixa. Em diversos casos, essas organizações não conseguem repassar esses custos ao paciente, o que acarreta prejuízos ao hospital. Além disso, as diárias e taxas hospitalares, muitas vezes, são deficitárias, sendo compensadas, entre outras, pela comercialização de materiais e medicamentos. Conforme Cerri (1998): “Desconhecemos hospitais que cobrem taxas embasados em técnicas de custos”.

O motivo disto é que, simplesmente, os custos desses serviços são desconhecidos e na maioria das vezes, quem estabelece o preço dos serviços são os compradores (talvez o único setor da economia onde isto ocorre).

Cerri (1998, p. 36) diz ainda que:

Somos extremamente lentos na tomada de decisão e na implantação de soluções. Possuímos lideranças fortemente engajadas na busca de soluções, mas, algumas vezes, destoantes frente às formas de conquistar o que é o objetivo comum. Como entidades representativas, temos que alterar as diretrizes paternalistas com as quais temos conduzido nossas ações, até porque não estamos aparelhados, no momento, para isso. Carecemos também de profissionalização. Os hospitais, independente do porte ou localização, precisam de orientação bem formada que contribua para o seu amadurecimento como empresas.

Diante dessa realidade de gastos crescentes na área de saúde e dada a crise fiscal do Estado, países desenvolvidos começam a buscar alternativas que permitam um maior controle de custos.

Assim faz-se necessária uma mudança urgente de conduta por parte de dirigentes hospitalares: eles necessitam conscientizar-se de que seus hospitais, sejam privados, filantrópicos ou públicos, são empresas como as de qualquer setor da economia e assim, devem ser tratados com o mesmo profissionalismo e dinamismo presentes em outros setores.

Há de se considerar também que as mudanças mencionadas anteriormente passam a demandar das empresas maiores gastos com desenvolvimento tecnológico, engenharia, marketing, novos produtos, serviços de atendimento a clientes e treinamento. Desta forma, seria previsível que os custos indiretos da atividade crescem rapidamente. Em contraponto, os avanços da tecnologia contribuem para a redução dos custos diretos.

Esse novo ambiente passou a exigir competitividade em âmbito global; preços ditados pelo mercado; clientes cada vez mais exigentes; rapidez no lançamento de novos produtos, produtos customizados; marketing intensivo e dirigido; tecnologia com grandes e surpreendentes avanços; sistemas flexíveis de produção; pequenos níveis de estoques; qualidade total; e o mercado com um mínimo de ineficiências.

Para Kaplan e Cooper (1998, p.12), as principais empresas estão utilizando sistemas de custeio aperfeiçoados para:

Projetar produtos e serviços que correspondam às expectativas dos clientes e possam ser produzidos e oferecidos com lucro; sinalizar onde é necessário realizar aprimoramentos contínuos ou descontínuos (reengenharia) em qualidade, eficiência e rapidez; auxiliar os funcionários ligados à produção nas atividades de aprendizado e aprimoramento contínuo; orientar o mix de produtos e decidir sobre investimentos; escolher fornecedores; negociar preços, características dos produtos, qualidade, entrega e serviço com clientes e estruturar processos eficientes e eficazes de distribuição e serviços para mercadorias e público-alvo.

As principais deficiências encontradas nos sistemas convencionais de contabilidade de custos, segundo Martins (1996), são as seguintes:

- a) distorções no custeio dos produtos devidas aos rateios arbitrários dos custos indiretos;
- b) utilização de um pequeno número de bases de rateio;
- c) não mensuração dos custos da não qualidade (provocados por falhas internas e externas);
- d) não segregação dos custos das atividades que não agregam valor;
- e) não utilização do conceito de custo-meta ou custo alvo;
- f) não consideração das medidas de desempenho de natureza não financeira (indicadores físicos de produtividade).

Hoje, para competir neste mercado globalizante, as empresas necessitam de informações de custos cada vez mais detalhadas e precisas, que permitam base de rateio diferente da hora-máquina (HM) ou, simplesmente, mão-de-obra direta (MOD).

2.2 Custos Relacionados à Administração de Materiais

Segundo o estudo de Paulus Junior (2005), a Administração de Materiais envolve o conhecimento e o controle dos seguintes conceitos de custos: Custo de aquisição; Custo do pedido; Custo de manutenção; Custo por falta.

O custo de aquisição é o preço pago pelo bem ou serviço. O custo total de aquisição é definido pelo preço(P) x quantidade(Q).

- O custo do pedido é o de se operacionalizar o pedido, ou seja, são os salários, taxas, impressos, comunicação, e outros dividido pelos pedidos realizados, o que resulta em um valor por pedidos realizados em um determinado momento.
- O custo de manutenção por período é composto pelo custo de armazenamento como salários, energias, vigilância, custo de oportunidade dos ativos, custo do capital de giro, custo de desperdícios e de obsolescência.
- O custo por falta decorre das possíveis compras de emergências a serem providenciadas pela ruptura de estoque, com preços superiores às compras de rotinas, o custo da interrupção da oferta do serviço e o custo do prejuízo objetivo ao paciente que ficou sem o atendimento devido.

2.3 Modelo Central de Gestão

Os contatos diários com responsáveis por instituições, dos mais diversos setores da atividade econômica, permitem constatar que se lhes apresenta, neste momento, uma situação *sui generis*, exigindo-lhes o máximo das suas capacidades e esforço para enfrentar um conjunto de problemas, ao nível da gestão de aprovisionamentos, verdadeiramente difíceis. No enfrentamento de tal conjunto de problemas, o Gestor deve ser dinâmico e empreendedor, para responder aos desafios da nova realidade do mercado globalizado (POETA NOGUEIRA e ANDRADE, 2000).

Perante tal situação esses responsáveis devem, tão rapidamente quanto possível, estabelecer ou reformular seus métodos de gestão, bem como equacionar, cuidadosamente, os meios que dispõem no sentido da sua eficiente utilização. Com efeito, torna-se imperioso encontrar resposta pronta a perguntas como as elaboradas por (POETA NOGUEIRA e ANDRADE, 2000):

1. Dispõe a instituição de objetivos e planos para atingir as metas no longo prazo?
2. Os gestores, responsáveis pelos diversos setores de atividade, sabem com clareza o que fazer para implementar esses planos?
3. Estão identificadas as áreas de atuação onde importa melhorar os resultados?
4. A equipe de gestores dispõe de instrumentos para atingir as metas que satisfaçam os objetivos da instituição?
5. Chegou-se a acordo sobre os padrões da atuação a manter? Faz-se uma revisão sistemática dos resultados atingidos e do potencial dos recursos humanos?

2.3.1. Objetivos Estratégicos

As grandes linhas de atuação, que determinam a gestão logística, orientam-se no sentido de alcançar os seguintes objetivos estratégicos:

- Garantir a disponibilidade de produtos para o correto funcionamento da atividade assistencial;
- Otimizar a relação qualidade/preço/serviço/prazos;
- Adequar a estrutura organizacional e a legislação aos novos modelos de gestão.

A primeira linha estratégica mencionada corresponde à própria natureza do serviço de provisionamento: garantir a disponibilidade de produtos para o correto funcionamento da atividade assistencial. Isto pressupõe a necessidade de se definir um catálogo de produtos e determinar, dentro desse catálogo, as especificidades de cada serviço ou centro de custos, assim como dimensionar adequadamente os “stocks”, articular ações complementares e substitutas capazes de dar resposta em quantidade, tempo e forma às necessidades assistenciais. A experiência demonstra que o fator que mais penaliza e deslegitima o sistema logístico é a falta de abastecimento e resposta em tempo útil, face à procura requerida (POETA NOGUEIRA e ANDRADE, 2000).

A procura da eficiência através da otimização da relação qualidade/preço/serviço/prazo no processo logístico, associada à seleção e aquisição dos diferentes produtos que integram o catálogo centralizado, necessita de três componentes: liderança econômica e técnica; envolvimento dos diversos agentes no processo logístico; redução da gama de produtos e concentração de fornecedores (POETA NOGUEIRA e ANDRADE, 2000).

Deste modo essa procura por eficiência neste campo só será possível se o processo tiver liderança econômica e técnica efetiva. A liderança econômica

exercer-se-á através da articulação de programas de atuação nas suas diversas facetas: acordos entre os vários intervenientes no processo de decisão, negociação com fornecedores, substituição e introdução de produtos, programação de cursos e seminários, gestão de necessidades e políticas de preços. Todavia esta liderança não é suficiente em si mesma (POETA NOGUEIRA e ANDRADE, 2000).

2.3.2 Critérios gerais

Poeta, Nogueira e Andrade (2000), propõe que, na concepção do modelo de gestão para a Central de Compras, são preocupações constantes a qualidade e adequabilidade dos produtos, a rapidez de resposta no processo de aprovisionamento, a participação e cooperação dos interessados e por consequência a inovação. Somos, assim, conduzidos a definir como princípios orientadores e centrais da política de aprovisionamento os seguintes critérios gerais:

1. Satisfação das necessidades dos clientes;
2. Adequada orientação em função das reais capacidades das Instituições;
3. Flexibilidade como um princípio, descentralização como uma solução organizativa e participação como a forma de atuação;
4. Informação suficiente e acessível;
5. Mecanismos estimuladores da qualidade.

2.3.3. Estrutura organizacional da Central de Compras

A concepção/desenho da organização da Central de Compras deve assentar-se numa estrutura leve e flexível, sem armazenamento nem distribuição, capaz de dar resposta às permanentes mutações da empresa.

Por outro lado, deve ser enquadrada num sistema aberto que permita a participação dos vários atores envolvidos no processo. Conjuntamente, o seu suporte informático de base deve permitir a operacionalidade do sistema.

Poeta, Nogueira e Andrade (2000), apontam, ainda, alguns benefícios financeiros quantificáveis e não quantificáveis conseqüentes do processo de centralização. Esses benefícios estão normalmente associados a reduções de custos e reduções no capital circulante:

- Reduções de Custos: reduzir o custo unitário através da agregação de volumes e/ou consolidação de fornecedores; reduzir gastos através da padronização de produtos e utilizações; reduzir o custo total.
- Reduções no Capital Circulante: reduzir os gastos de manutenção de “stocks” (financeiros e administrativos); vender (evitar comprar) “stocks” excedentes; impacto negativo na existência de “stocks” fora do prazo de validade.

Benefícios não financeiros quantificáveis e não quantificáveis: Muitas vezes os benefícios, não financeiros, assumem maior relevância pelo valor acrescentado que transportam para a organização:

- Melhorias nos níveis de serviços;
- Maior motivação;

- Melhoria da comunicação entre os diversos grupos de interesse;
- Aumento da eficácia nas transações;
- Redução do tempo de espera dos produtos;
- Maximização da utilização da capacidade;
- Melhor informação sobre as ofertas de mercado;
- Redução no tempo gasto com a emissão de pedidos;
- Segurança dos aprovisionamentos;
- Maior e melhor controle qualitativo e quantitativo dos produtos;
- Percepção do valor acrescentado nas compras;
- Inovação.

2.4 A administração de Materiais

A administração de materiais, junto com os recursos humanos e financeiros, são a base de sustentação do hospital, seus elementos principais, como afirma Paterno (1990). Desta forma, por estar no centro do processo produtivo do hospital, é que a gestão de materiais assume um papel de extrema importância para a administração hospitalar. Tal importância mede-se por várias razões de ordem econômica, social e técnica.

Conceitualmente, a Administração de Materiais é a ciência que estuda um campo específico, os materiais. Para Paterno (1990), a administração de materiais compreende um ciclo contínuo de operações correlatas e interdependentes que são a previsão, aquisição, transporte, recebimento, armazenamento, distribuição, conservação, venda de excedentes e análise de controle de inventários, sendo importante enquanto assegura ao hospital o reabastecimento racional dos materiais necessários à manutenção de seu ciclo operacional.

Para Ballou (1993), a administração de materiais é uma função coordenadora que tem como responsabilidade o planejamento e controle do fluxo de materiais. Seus objetivos, dessa forma, são maximizar a utilização de recursos pela empresa e fornecer o nível requerido de serviços ao consumidor. Dentro da Administração Hospitalar, a administração de materiais é um ramo que trata especificamente da gestão dos materiais necessários ao funcionamento hospitalar para o oferecimento de serviços de saúde.

Ballou (1993) trata a administração de materiais de forma mais ampla, com uma abordagem logística, onde a mesma pode ser entendida como um conjunto de atividades funcionais, que é repetido inúmeras vezes ao longo do canal de suprimentos, através do qual as matérias-primas são convertidas em produtos acabados sendo que o valor é adicionado aos olhos do cliente.

Por materiais entende-se todos os itens contabilizáveis do almoxarifado, da farmácia e da despensa do hospital, que participam diretamente na constituição de um bem ou serviço e também os demais, de participação indireta, mas que fazem parte da rotina do hospital, como materiais de escritório, materiais de conservação e reparos, materiais de segurança, de construção entre outros.

Em suma, a administração de materiais engloba a seqüência de operações que se inicia na identificação de fornecedores, se concretiza com a compra do bem, seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em

seu transporte durante o processo produtivo (consumo no hospital), em sua armazenagem como resíduo e finalmente seu descarte, na quantidade e qualidade requeridos. Assim sendo, a finalidade da administração de materiais é gerir este processo (BALLOU, 1993).

Por fim, a administração de materiais deve ser capaz de controlar quais materiais devem realmente ser mantidos em estoques; o tempo em que devem ser repostos os estoques, ou seja, uma determinação do nível que se deve providenciar um novo pedido e qual a quantidade deve ser adquirida a fim de que não haja problemas de falta ou excesso. Para que esses controles sejam realizados, uma série de ferramentas podem ser aplicadas.

2.4.1 Gestão e controle de estoques

A gestão de estoques talvez seja a faceta mais visível da administração de materiais, dada sua importância no processo produtivo e pelos altos custos que representa. Visto como um recurso

Uma boa gestão de estoques possibilita a fidelização dos clientes, através do menor tempo de entrega de produtos e preços mais baixos. Por outro lado, como bem observa Ballou (1993), o produto ou serviço tem pouco valor se não estiver no tempo e no lugar em que o cliente deseja consumi-lo. Isto é especialmente verdade no setor de saúde, onde a falta de um material hospitalar na hora e local certo para um cliente (que pode ser um médico, uma enfermeira etc) pode ocasionar a morte do paciente.

Ainda segundo Ballou (1993), em sistemas logísticos, os estoques são mantidos para: a) melhorar o serviço ao cliente, dando suporte à área de marketing disponibilizando o material na hora certa; b) economia de escala, reduzindo custos que serão menores quando o produto é fabricado continuamente e em quantidades constantes; c) proteção contra mudanças de preços em tempo de inflação alta, aumentando o volume de compras minimiza

o impacto do aumento de preços pelos fornecedores entre outros. A manutenção de estoques diminui tais riscos.

2.5 Conceituação de Logística

KOBAYASHI (2000) conceitua a logística como: designação que descreve a integração de duas ou mais atividades com o fim de planificar, concretizar e controlar um fluxo eficiente de matérias-primas, produtos semi-acabados e produtos acabados, do local de origem ao local de consumo. Estas atividades podem incluir, sem que a lista seja limitativa: o serviço oferecido aos clientes; a previsão da procura; as comunicações ligadas à distribuição; o controle dos estoques; a manutenção dos materiais; o tratamento das encomendas; o serviço pós-venda e de acessórios; a escolha da localização das fábricas e entrepostos; as compras; a embalagem; o tratamento das mercadorias devolvidas; a negociação ou reutilização de elementos recuperáveis ou destinados à sucata; a organização dos transportes e o transporte efetivo das mercadorias, assim como o armazenamento e a formação de estoques.

Para BALLOU, (1993, p. 34)

Logística é o sistema de planejamento, implementação e controle, eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as exigências do cliente.

Para CHING (1999), logística é a ciência de se fazer chegar o produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no tempo certo, nas condições estabelecidas e com o mínimo de custo. Para isso faz-se necessário otimizar os fluxos de produtos e de informação. Toda vez que houver uma movimentação de produtos e/ou informação, encontra-se no campo da logística, envolvidos com atividades de transporte, movimentação e

armazenagem de produtos, planejamento e controle de estoques, processamento de pedidos e documentos, planejamento e controle logístico.

O conceito atual de logística envolve a integração entre as atividades, desde a extração da matéria-prima, passando pela elaboração de componentes, montagem do produto final, armazenagem em centros de distribuição e disponibilização aos consumidores nos varejos, além da gestão do fluxo de informações provenientes das necessidades dos consumidores e o transporte e distribuição física entre os diversos integrantes da cadeia. Tudo isto segundo critérios de minimização de custo (redução de estoques, otimização dos transportes e na localização estratégica dos depósitos e agilidade nos pedidos) e aumento nos níveis de serviço aos clientes.

Para DRUCKER (2000), em termos de administração, a logística é a última barreira a ser transposta. A logística deve ser compreendida como o uso do planejamento e da programação do fluxo de produtos por toda a cadeia de suprimentos. A logística como um todo pode ser subdividida em logística da produção e logística de suprimentos e distribuição.

- a) **Logística da Produção:** A logística de produção acompanha o fluxo do pedido desde o Plano-Mestre da Produção (MPS) através dos pedidos. Esta área é mencionada como Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP). Como uma subseção da logística, o PPCP é uma área tradicional de aplicação para computadores nas fábricas. Isto devido ao alto volume de informações que serão processadas sobre listas de materiais, planos de roteirização e pedidos, bem como o alto nível de complexidade envolvido no planejamento das necessidades de materiais e da capacidade.
- b) **Logística de Suprimentos e Distribuição:** Logística de Suprimentos e Distribuição abordam o planejamento e a programação envolvidos no acompanhamento do fluxo de produtos entre a empresa e seus parceiros, fornecedores e clientes externos. O termo produtos refere-se

aos fatores de produção que serão utilizados e inclui não somente os produtos materiais, mas, também, recursos financeiros e serviços.

2.6 Logística Hospitalar

O modelo ideal de reposição de estoques é a aquisição do item no momento da demanda, ao menor custo e maior prazo de pagamento possível. Grandes estoques representam capital imobilizado e a lógica atual de sua gestão são os intervalos cada vez menores de reposição. O grande desafio para qualquer organização é aperfeiçoar ao máximo a previsão de demanda a fim de diminuir a permanência dos estoques nas prateleiras (SANTOS, 2006).

Em função das características operacionais de um hospital, as variabilidades da demanda são freqüentes e o tempo de atendimento normalmente curto. A falta de determinado item de estoque pode acarretar danos irreparáveis para a instituição e a aquisição de urgência, custos não previstos (NETO, 2005).

Neste sentido, os principais objetivos do setor de suprimentos de materiais e medicamentos de um hospital são a manutenção da continuidade e qualidade do atendimento, o baixo custo de aquisição, a alta rotatividade e controle dos estoques, a qualidade dos itens adquiridos, a maximização do retorno sobre o investimento e a otimização dos recursos envolvidos no abastecimento (PAULUS JR, 2005).

Um dos fatores que afetam diretamente a gestão de suprimentos é o fluxo de informações. Quanto mais precisas e disponíveis, maiores as possibilidades de otimização dos estoques. Outro fator decisivo é a facilidade de acesso aos fornecedores. Uma instituição localizada a grande distância dos centros produtores terá maior dificuldade para gerenciar uma alta rotatividade de seus estoques. O sistema de distribuição interno também influencia o

processo, pois quanto mais unidades de estoque existirem, maior será a dificuldade no seu gerenciamento (BARBIERI, 2006).

Em função da sua complexidade operacional, o hospital exige dos setores de suprimento um total controle sobre seus processos uma vez que seu desempenho impacta diretamente no resultado técnico e financeiro da instituição. Num ambiente cada vez mais competitivo, com custos ascendentes e sob a pressão dos planos de saúde por redução das despesas hospitalares, a gestão deste setor torna-se cada vez mais estratégica. Neste sentido, a utilização de indicadores de desempenho pode auxiliar os gestores no monitoramento dos processos permitindo sua melhor avaliação e melhoria.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para desenvolver este trabalho, a abordagem utilizada foi a da pesquisa qualitativa e a técnica empregada foi a de roteiro de entrevista semi-estruturado, através de questionário entregue ao diretor de logística responsável pela Central de compras do grupo Medgrupo. Essa técnica permite que se obtenham dados também de natureza quantitativa.

Os dados aqui obtidos nos foram repassados pela assessora responsável pela coordenação das atividades da Central. Esses dados serão utilizados para desenvolver o estudo de caso envolvendo a criação e operacionalização da Central de Compras que atenderá os cinco hospitais pertencentes ao grupo, além dos dois centros radiológicos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)

O Tipo de pesquisa a ser utilizado será a metodológica, pois buscamos mostrar os métodos e procedimentos que foram utilizados pelo grupo de empresas de forma que a central de compras pudesse atingir os objetivos para os quais foi criada. A estratégia utilizada para coletar os dados foi visitar pessoalmente a empresa e entregar o questionário, para ser respondido pelo diretor de logística do grupo, responsável pela central de compras, que está localizada no Hospital Santa Lúcia - Setor Hospitalar Local Sul.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

As organizações que compõem este estudo de caso são instituições privadas que atuam na área de saúde como prestadoras de serviços hospitalares. Juntos os cinco hospitais, que fazem parte do grupo Medgrupo,

disponibilizam cerca de 800 leitos, assim distribuídos: Hospital Santa Lúcia, 300 leitos, sendo 60 de UTI (Unidade de Terapia Intensiva); Hospital Santa Helena, 200 leitos, sendo 50 de UTI; Hospital Pronto Norte, 100 leitos, sendo 20 de UTI; Hospital Maria Auxiliadora, 60 leitos, sendo 20 de UTI e Hospital Renascer, 240 leitos, sendo 40 de UTI. Três desses hospitais, Santa Lúcia, Setor Hospitalar Local Asa Sul, Santa Helena e Pronto Norte, Setor Hospitalar Local Asa Norte, localizam-se no plano piloto da capital Federal, um deles (Maria Auxiliadora) no Setor Central – Região Administrativa do Gama, DF e o outro (Renascer), na região Administrativa de Samambaia - DF.

Faz parte do grupo, ainda, dois centros radiológicos, sendo que um deles está localizado no plano piloto e o outro na região Administrativa do Gama, DF. Dentre as empresas citadas destaca-se Hospital Santa Lucia, sendo o principal da rede e também o mais antigo e, dentre eles, a marca mais lembrada no Top of Mind .

Conforme informações obtidas junto à diretoria, essas unidades prestadoras de serviço hospitalar estão em fase de expansão e a previsão é que para o final de 2011 esse número de leitos seja aumentado para cerca de 1000.

3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)

O meio utilizado foi o estudo de caso, com dados recolhidos através de roteiro de entrevista semi-estruturado com questionário pré-elaborado. Não houve especificação de amostras, visto que o tipo de estudo desenvolvido neste trabalho não comporta a utilização de instrumentos estatísticos

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi a elaboração de um questionário, utilizado como roteiro para entrevista junto ao diretor do grupo Medgrupo. O roteiro contendo as questões e as respostas obtidas pode ser consultado na seção anexos, desta monografia.

Esse instrumento foi escolhido pelo fato de fornecer, por meio da entrevista, possibilidades para identificar características que seriam fundamentais para melhor compreender a perspectiva da organização estudada a respeito da importância e do funcionamento da Central de Compras de insumos.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Conforme Minayo (1996), citado no texto de apoio (apostila de Metodologia de Pesquisa), a técnica de entrevista permite que se obtenham dados tanto de natureza quantitativa (como nos casos de censos, estatísticas, etc.), quanto qualitativa (opiniões, atitudes, significados). Dessa forma, os dados obtidos serão analisados e o resultado dessa análise será apresentado na forma de um estudo de caso, nesta monografia – Trabalho de Conclusão de Curso - apresentada ao departamento de administração da Universidade de Brasília.

O Medgrupo é uma holding das empresas Hospital Santa Lucia, Hospital Santa Helena, Hospital Pronto Norte, Hospital Maria Auxiliadora, Hospital Renascer, Centro Radiológico de Brasília e Centro Radiológico do Gama. Este grupo coordena uma rede hospitalar que oferece cerca de 65% dos leitos privados de Brasília.

Esta rede hospitalar, conforme já citado anteriormente, possui cerca de 800 leitos ativos sendo 180 de UTI, o que aponta para um atendimento de mais

alta complexidade aos seus pacientes. O seu faturamento anual é de aproximadamente R\$400.000.000,00.

As aquisições de produtos efetuadas pela Central de Compra giram em torno de R\$ 8.000.000,00 mensais distribuídas em medicamentos, materiais hospitalares e produtos de consumo. A Central de Compras também é responsável pela aquisição de bens de investimento, que correspondem a cerca de R\$5.000.000,00 ao ano em equipamentos.

A central de compras atua, hoje, com 11 integrantes na função de compradores, além de uma assessora responsável pela coordenação de todas as atividades da central. Esses integrantes do quadro de pessoal foram absorvidos dos quadros dos antigos setores de compra existentes em cada uma das unidades que compõem o grupo Medgrupo, visto que, antes da Central, cada unidade tinha seu próprio departamento de compras e não havia integração entre nenhuma delas.

4 Resultados e Discussões

Neste capítulo serão analisadas as respostas às questões aplicadas no questionário disponibilizado ao diretor da organização Medgrupo. São elas as seguintes:

- Questão 1

O propósito desta questão foi identificar o motivo pelo qual os gestores da organização consideraram relevante empreender a criação de uma central de gestão logística de materiais na organização hospitalar. Como pode-se perceber, o principal motivo consiste na percepção de ganhos no potencial competitivo deste setor para a organização. Salieta-se que a criação desta central consiste não apenas na viabilização do seu espaço físico dentro da empresa, mas também no incremento tecnológico deste setor, para que os profissionais atuantes tenham a possibilidade de empreender um retorno de resultados significativos para a empresa.

- Questão 2

Essa questão tem o objetivo de compreender, minuciosamente, os aspectos estratégicos que o grupo delineou para a atuação da Central, e procurar entender as perspectivas competitivas deste setor sob a percepção de um foco prático.

Para traçar os objetivos e metas da Central, pode-se observar que os gestores utilizaram as perspectivas do BSC – Balanced Score Card¹. Desta forma os objetivos foram divididos e agrupados nas 4 perspectivas do BSC: Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

O conjunto de respostas oferecido possibilitou averiguar mais precisamente todos estes aspectos e para uma percepção mais organizada, os dados serão apresentados na tabela seguinte:

¹ Esta metodologia fornece parâmetros para medição e gestão de desempenho e pode ser utilizada também, como modelo de avaliação e performance empresarial. Fonte: Wikipedia.

1. PERSPECTIVA FINANCEIRA	OBJETIVO	NOME INDICADOR	METAS
	Otimizar os Custos setoriais	Despesas Setoriais	Reduzir consumo de materiais em 10%
	Otimizar Aquisições	Aquisições	Reduzir preço unitário dos produtos
	Fortalecer Aquisições com transparência, qualidade e custo/benefício	MarKup	Ter MarKup de mat e med > 50%
2. PERSPECTIVA CLIENTE	OBJETIVO	NOME INDICADOR	META
	Atender com qualidade e resolutividade	Satisfação Cliente Interno	Atender clientes internos 10% acima da medida de satisfação encontrada
	Fortalecer e desenvolver fornecedores estratégicos	desempenho dos fornecedores	Ter 2% fornecedores índice desempenho > 41(critério excelente)
			Ter média notas desempenho maior que 38
Ter % < 1,5% dos fornecedores com índice < 25(desenvolvimento)			
3. PERSPECTIVA PROCESSO INTERNOS	OBJETIVO	NOME INDICADOR	META
	Fortalecer Aquisições com transparência, qualidade e baixo custo	Ter média de prazo de pagamento > que 50 dias	Ter média de prazo de pagamento > que 50 dias
	Buscar negociações que estimulem investimento	Investimentos	Custo/benefício novos investimentos
4. PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OBJETIVO	NOME INDICADOR	META
	Potencializar conhecimento técnico na área	Treinamento/interno e externo/ Funcionário	Atingir 10 horas treinamento/funcionário

	Inovar /Melhorar tecnologia de gestão compras	Nº iniciativas inovação/melhorias no compras	Atingir 1 implementação de inovação/melhoria
	Motivar e estimular a comunicação na equipe	Comunicação setorial	Atingir comunicação interna maior que 10% após medida primeiro índice.

No que se refere à perspectiva Financeira do BSC, foram mencionados três objetivos: Otimização dos custos setoriais; Otimização das aquisições e Melhorias no processo custo/benefício

Em relação ao objetivo Otimização dos custos setoriais, traduzido no indicador Despesas Setoriais, a meta colocada para os setores consiste na redução do consumo de materiais em 10%. A atividade da Central de Compras possibilitará efetuar um acompanhamento minucioso e constante junto aos respectivos setores da organização, além de um controle rigoroso em relação aos gastos pertinentes às necessidade desses setores. Possibilitará, ainda, oferecer subsídios aos gestores, por meio de informações relacionadas ao uso de materiais pelos colaboradores, bem como a disponibilização de materiais alternativos para efetivação das atividades.

No objetivo Otimização das aquisições, indicador Aquisições, a meta da Central de Compras é a redução dos preços unitários de aquisição dos insumos. Para atingi-la a atividade da Central baseia-se, essencialmente na pesquisa de informações de preços junto à cadeia de suprimentos do grupo e também na habilidade dos seus colaboradores em estabelecer relações comerciais promissoras com toda a cadeia de fornecedores.

Por meio destas pesquisas, a Central tem a possibilidade de analisar com maior profundidade o mercado de distribuição de insumos hospitalares e desta forma trabalhar o processo de compra com o objetivo de atender à meta imposta pelos gestores. Obviamente, essa redução dos custos de aquisição

está intimamente relacionada à perspectiva de aumento da competitividade da empresa, seja no aspecto da redução de custo dos serviços oferecidos, seja pelo aumento do faturamento da organização, com reflexo nos lucros auferidos pela mesma.

O objetivo Fortalecer aquisições com transparência, qualidade e custo/benefício da organização, traduzido no indicador Markup² da mesma, tem como meta atingir 50% de lucratividade em cima dos produtos adquiridos pela central. Com essa atuação, a Central possibilitará uma diminuição de custos e um aumento na lucratividade da organização.

Na perspectiva Clientes do BSC, são listados dois objetivos colocados à Central de Compras pelo grupo: Atender com qualidade e resolutividade e Fortalecer/Desenvolver fornecedores estratégicos.

No objetivo Atender com qualidade e resolutividade, indicador Satisfação do Cliente, a meta da Central é um aumento de 10% na satisfação do cliente interno, em relação à medida de satisfação existente anteriormente à atuação da Central. Para atingir esta meta, a Central atuará no cumprimento dos processos definidos por ela e as interfaces. Em relação aos fornecedores, buscará a formação de parcerias tanto com aqueles já agregados à logística da empresa, bem como a possibilidade de adicionar novos e potenciais fornecedores, que cumpram todos os critérios de processos definidos para atender a organização.

No objetivo Fortalecer/Desenvolver fornecedores estratégicos, a central apresenta dois indicadores: 1) Desempenho de Fornecedores, cujas metas são a) Ter 2% fornecedores com índice desempenho > 41(critério excelente), critério definido pela gestão da central e b) Ter, em média, notas de desempenho maior que 38. Esses indicadores são utilizados para medir e

² Markup é um termo usado em Economia para indicar quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção e distribuição. Fonte: Wikipedia.

avaliar a parceria dos fornecedores que já atuam na cadeia de suprimentos da rede e 2) desempenho dos fornecedores em desenvolvimento, cuja meta é Ter % < 1,5% dos fornecedores com índice < 25(desenvolvimento). Esses indicadores serão utilizados para medir e avaliar novos fornecedores que desejem internalizar-se à rede de suprimentos do grupo. Percebe-se que os objetivos e metas da central vão de encontro ao que preconiza a literatura sobre a atuação de Centrais de Compras.

Na perspectiva Processos Internos, os objetivos colocados à central são os seguintes: Fortalecer Aquisições com transparência, qualidade e baixo custo e Buscar negociações que estimulem investimento.

No objetivo Fortalecer Aquisições com transparência, qualidade e baixo custo, indicador Ter média de prazo de pagamento maior que 50 dias, a meta definida à central é um aumento nos prazos de pagamentos das aquisições, de forma a atingir, em 80% desses pagamentos, prazo médio de pagamento superior a 50 dias. Para atingir esta meta, a atuação da central se dará no sentido de adequar os prazos de pagamentos dos insumos ao ciclo financeiro dos hospitais, cujo maior faturamento provém do atendimento a clientes de convênios ou seguros de saúde e cujo prazo de recebimento das faturas gira em torno de 30 a 90 dias, com o objetivo possibilitar melhorias na administração do caixa das empresas.

No objetivo Buscar negociações que estimulem investimento, indicador Investimentos, a meta colocada à Central é buscar melhorias na relação Custo/benefício para novos investimentos. Para atingir a meta, a Central atuará na formação de parcerias junto a fornecedores que desejem atuar como parceiros/investidores do grupo, diminuindo assim, dispêndios financeiros e buscando a redução de custos de investimentos.

Na quarta perspectiva do BSC, Aprendizado e Crescimento, foram colocados três objetivos à central: 1) Potencializar conhecimento técnico na

área; 2) Inovar /Melhorar tecnologia de gestão compras e 3) Motivar e estimular a comunicação na equipe.

No objetivo Potencializar conhecimento técnico na área, indicador Treinamento/interno e externo/ Funcionário a meta colocada à Central é atingir 10 horas de treinamento anuais para cada colaborador que atue na função de compras. Para atingi-la, os gestores da Central, programam, para o ano, um plano de educação continuada com o objetivo de aprimorar a atuação da central e melhorar a qualidade do conhecimento de cada colaborador. Paralelamente a isso, os gestores da Central estimulam seus colaboradores a buscar qualificação profissional no mercado, através do oferecimento de bolsas de estudo que cobrem até 40% das despesas educacionais desses colaboradores, além de visitas de benchmarking em instituições que estimulem e compartilhem conhecimentos.

Para o objetivo Inovar /Melhorar tecnologia de gestão compras, indicador Nº iniciativas inovação/melhorias no compras, a meta colocada à central é Atingir 1 implementação de inovação/melhoria a cada semestre. Para atingi-la os gestores da central procuram melhorar o conhecimento técnico das atividades, das tecnologias utilizadas no processo e motivar a equipe para a inovação. Em função do pouco tempo de atuação da Central, não foi possível avaliar a implementação de inovações na mesma.

- Questão 3

Percebe-se que o gestor da organização apresenta uma visão ampla a respeito da atuação da central de compras, que é identificada e conceituada como um setor que possibilita uma nova orientação aos objetivos pertinentes à organização de um modo geral. Este fato ainda está relacionado à atividade personalizada e específica do setor, que vem a oferecer uma possibilidade de tendência aos objetivos da empresa pelo fato de viabilizar um conjunto de informações amplo a respeito dos seus stakeholders.

- Questão 4.

A gestão do grupo percebe, essencialmente, o aspecto de padronização de processos oriundo da instalação da Central de Compras. Dessa forma esses ganhos administrativos podem se refletir na estrutura de custos e faturamento da organização e possibilitar um aumento dos lucros da mesma.

- Questão 5.

Alem do aspecto da inovação referente ao foco estratégico de aquisição de materiais, melhorias na negociação com fornecedores e padronização, a Central de Compras oferece subsídios de informação fundamentais para o processo decisório dos gestores da organização. Percebe-se que esta central tem uma gama de amplitude geral, atingindo setores primários da organização.

- Questão 6

A central de compras possibilita a disseminação de informações para todos os setores da empresa, o que tende a viabilizar a possibilidade de inovações estratégicas, tanto no aspecto financeiro como no aspecto administrativo.

- Questão 7

Mesmo sem uma análise precisa a respeito dos resultados competitivos da implementação da central de compras o gestor percebe que esta atitude trouxe novas perspectivas positivas para a empresa, apostando inclusive que tal procedimento é uma nova tendência do mercado atual.

- Questão 8

A central de compras além de influenciar perspectivas internas e externas, sob o foco mercadológico e administrativo, oferece perspectivas relacionadas ao contexto social e ambiental, ou seja, atua dentro de um paradigma atual, relacionado às exigências de sustentabilidade.

- Questão 9

A questão foi efetuada devido ao fato de considerar a amplitude e possíveis conseqüências da implementação de uma central de compras. Pode-se perceber, que tal perspectiva, ética, ainda é um fator a ser considerado pela organização.

- Questão 10

Apesar de recente a atuação da central, seus resultados já podem ser percebidos em curto e médio prazo.

- Questão 11

Mesmo centralizada, no aspecto físico, a central logística tem o potencial de atendimento multifocal, possibilitando a abrangência de diversas organizações do grupo e outras que venham a se integrar a ele.

- Questão 12

A gestão da organização entende que uma centralização de recursos materiais potencializa ainda mais a atuação da Central.

- Questão 13

As informações provenientes da central de compras são precisas e quantitativas, aspecto que possibilitará o desenvolvimento de dados

estatísticos futuros e pode oferecer informações ainda mais importantes para a organização no tocante à atuação da central. Para este trabalho não foi possível analisá-los em função da criação recente da Central. Para os próximos trabalhos que visem estudar a atuação da central de compras, será imprescindível realizar essa análise.

- Questão 14

O foco da organização consiste em tornar transparente as questões que permeiam a cadeia de suprimentos (O que, quando e quanto comprar?).

- Questão 15

A visão do gestor ainda está relacionada ao aspecto do crescimento da organização, porém, pode-se deduzir que se implementada como setor essencial do grupo, desde seu princípio, a Central de Compras pode trazer ganhos e benefícios com maior velocidade, além de orientar mais adequadamente os objetivos da empresa, considerando as perspectivas do mercado.

- Questão 16

A implementação de novos setores, com objetivos novos, procedem de paradigmas inovadores. A resistência à mudança é um fator esperado.

- Questão 17

Percebe-se que, mesmo com o pouco tempo de atuação da Central de Compras, ela já percebida como um grande ganho para o grupo de empresas e sua criação foi uma decisão administrativa acertada.

- Questão 18

Para analisar esta questão será utilizada a tabela fornecida pela gestora da Central de Compras. Conforme bem observado por ela, muitos produtos foram representados por um mix, motivo pelo qual não será possível efetuar relacionamentos percentuais entre os preços anteriores dos materiais e os preços advindos da negociação da Central. A análise será efetuada com alguns produtos citados individualmente.

Tabela 1 – Negociação de aquisições de insumos pela Central de Compras

Produtos	Economia Mensal	Economia Anual	Hospitais Participantes	Preço unitário anterior	Preço unitário negociado
Clexanes	85.098,00	1.021.176,	SH PN SL MA	8,00	4,50
Kit talher	2.030,00	24.360,00	SL	0,37	0,24
Páo Frances	3.470,00	41.640,00	SH, PN e SL	0,40	0,25
Sevorane	1.674,00	20.088,00	SH PN SL e MA	444,00	390,00
Filmes Dry Radiologia	9.502,00	114.024,00	SH PN SL e MA	3,15	2,74
Materiais p/obras – manut.	5.042,00	60.504,00	SL	879,00	467,00

Soluções (soros) e equipamentos	38.212,00	458.544,00	SH PN SL e MA	1,45 16,48	1,30 10,60
Meropenem tilatil e targocid	31.546,00	378.552,00	SH PN SL e MA	60,00 / 30,00	25,00
Papel higiênico e toalha	41.030,00	492.360,00	SH PN SL e MA	20,00 / 17,00 / 14,00	12,50 / 7,00
TV'S	29.160,00		SL	1200,00	714,00
Oxigênio Linde	7.840,00	94.080,00	SH	1,79 16000 mes	1,30
Filmes 20x25	100,00	1.200,00	SH PN MA SL	1,59 / 1,40	1,30
Filme 25x30	320,00	3840,00	SH PN MA SL	2,95 / 2,18	2,10
Filme 28x25	540,00	6480,00	SH PN MA SL	3,15 / 2,74	2,65
Filme 35x43	1.000,00	12.000,00	SH PN MA SL	4,75 / 4,20	4,10

Microscopio cirúrgico	44.000,00		SH	350000,	306000,00
Total	322.264,	2.728.848,			

Fonte: Central de Compras do grupo Medgrupo

Analisando o item Clexane, pode-se verificar que o novo preço representa 56% do preço anterior e uma economia de 44% para o grupo neste item.

Em relação ao item pão Frances, o novo preço negociado pela Central representa 62,5% do preço anterior e uma economia de 37,5% para o grupo.

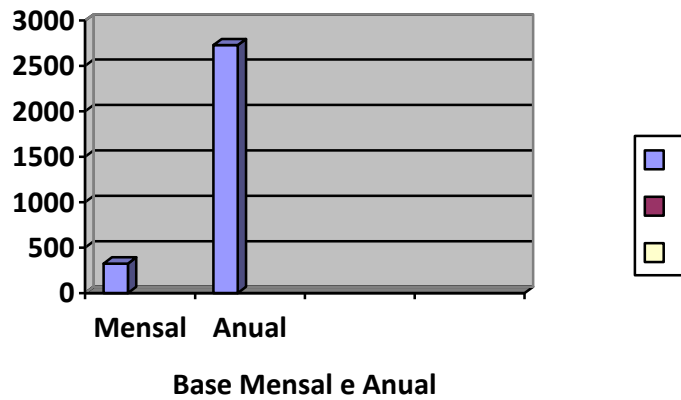
No item Sevorane, o novo preço representa cerca de 88% do preço anterior e uma economia de 12% para o grupo. Como o preço unitário deste item é alto, essa economia representa muito em termos financeiros para o grupo.

Em materiais de obra, utilizados na manutenção do prédio de um dos hospitais, a economia para o grupo representa expressivos 47%.

Em termos anualizados a economia total representada pela atuação da Central de compras chega à importância de R\$ 2.728.848,00. Esse valor demonstra que a Central tem uma atuação positiva junto aos fornecedores e conseguiu um aumento no poder de barganha do grupo, proporcionando redução nos custos de aquisição de insumos fundamentais para as atividades do grupo hospitalar objeto deste estudo. O gráfico abaixo mostra os valores economizados com base mensal e anual.

Gráfico 1 – Elaborado a partir da planilha de Aquisições

Valores Economizados - Central de Compras



5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Como mencionado no início deste estudo, a proposta central desta pesquisa consiste em compreender de modo mais amplo e minucioso a atuação de uma Central de Compras criada para atender 5 hospitais privados e 2 centros radiológicos situados em Brasília (DF) e verificar se essa atuação se reflete em redução de custos para o grupo.

A decisão administrativa de criação da Central de Compras pela holding Medgrupo demonstrou ter sido acertada. O modo de atuação da Central, conforme pode ser observado, vai de encontro ao que está preconizado pela Logística na literatura sobre o tema Central de Compras, pois proporcionou ao grupo tanto benefícios financeiros como não financeiros, conforme mostrado abaixo:

1. Benefícios Financeiros

- Reduções de Custos: As negociações de aquisições proporcionaram a redução de custos unitários de diversos produtos e um conseqüente ganho financeiro para as empresas;
- Reduções no Capital Circulante: A atuação da Central permite um melhor controle de estoques e a diminuição de compras emergenciais para suprir a falta;
- Prazos de pagamentos: A atuação da Central, proporcionará ao grupo, um aumento no prazo de pagamentos dos insumos adquiridos e proporcionará uma adequação dos mesmos ao ciclo financeiro dos hospitais.

- Investimentos: A Central atuará para formar parcerias junto a fornecedores que desejem atuar como parceiros/investidores do grupo, diminuindo assim, dispêndios financeiros e buscando a redução de custos de investimentos.

2. Benefícios não financeiros

- A atuação da Central proporcionará ao grupo um maior poder de barganha junto aos seus fornecedores, pois possibilitará um melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos e o desenvolvimento de novos fornecedores;
- Melhorias nos níveis de serviços: A criação da Central ensejou a criação de processos administrativos para atuação da mesma, o que se refletirá na melhoria dos processos internos das empresas;
- Melhor informação sobre as ofertas de mercado: As pesquisas de preços realizadas pela equipe de compras resulta em melhores informações sobre o mercado de suprimentos de produtos hospitalares;
- Redução no tempo gasto com a emissão de pedidos: A criação de processos padronizados pela Central, resultará em reduções no tempo gasto com o processamento e emissão de solicitações de compras;
- Percepção do valor acrescentado nas compras: Melhoria da qualidade das marcas adquiridas.

- **Inovação:** A atuação da Central resultará no uso de novas tecnologias, processos administrativos e disseminação de conhecimento, proporcionando ganhos administrativos ao grupo.

Outro benefício oriundo da criação da Central de Compras, foi que a mesma foi pensada segundo as melhores práticas administrativas. Os objetivos e metas foram traçados com base nas quatro perspectivas do BSC – Balanced Scored Card: Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca a maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial.

A seguir serão apresentadas as conclusões sobre as metas e objetivos traçados para a Central de Compras e administração da holding Medgrupo espera a respeito da atuação da Central de Compras, que atende as organizações pertencentes ao grupo:

Perspectiva Financeira	<p>Nesta perspectiva, os gestores grupo hospitalar optaram pela criação da Central de Compras, para que se pudesse otimizar o processo de aquisição de insumos, gerenciar a cadeia de suprimentos e inovar em processos de compras, com o objetivo maior redução de custos e assim proporcionar uma forma de vantagem competitiva para a organização;</p>

<p style="text-align: center;">Perspectiva Clientes</p>	<p>Nesta perspectiva o objetivo do grupo, com a Central, foi melhorar a satisfação do cliente interno, através da criação de processos para os setores de compras e os de interface. Em relação aos fornecedores, a Central trabalhará para que o desempenho daqueles já internalizados à rede de suprimentos tenham desempenho classificado como excelente enquanto que os novos fornecedores (em desenvolvimento), tenham, em média, desempenho classificado como bom.</p>
<p style="text-align: center;">Perspectiva Processos Internos</p>	<p>O principal objetivo da rede é adequar os prazos de pagamento das aquisições ao fluxo financeiro dos hospitais. Desta forma, a Central trabalhará, juntamente com os demais setores da organização, para aumentar o prazo de pagamento de 80% das aquisições para um prazo superior a 50 dias.</p>
	<p>A Central deverá trabalhar a questão das comunicações, o</p>

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

desenvolvimento de processos, aplicação de inovações e tecnologias e também propiciar o treinamento de pessoal da área de compras, com o objetivo de melhorar a qualificação do seu quadro de pessoal.

Finalizando a análise da atuação da Central de Compras, este trabalho permitiu concluir que as maneiras que ela contribui para a redução de custos das empresas agregadas sob a holding Medgrupo, está no fato de ter conseguido redução de preços unitários em diversos itens adquiridos, além de ter conseguido trabalhar melhor a cadeia de suprimentos do grupo, além de desenvolver e internalizar novos e potenciais fornecedores. Desta forma a Central, apesar de ter sido criada recentemente cumpre o papel que lhe foi destinado: Redução de custos para a rede hospitalar a que atende e aumento do poder de barganha do grupo;

Ainda, na questão da redução de custos, pôde-se verificar, após estudo da planilha de aquisições efetuadas pela centra., que a sua atuação proporciona economias mensais precificadas no valor de R\$ 322.264,00, o que anualizada remonta ao valor de R\$ 2.728.848,00.

5.2 Recomendações

Dado o pouco tempo de atuação da Central, percebe-se que ainda há um longo caminho a percorrer. O aprendizado e a inovação devem ser objetivos a serem perseguidos com avidez e perseverança. Desta forma, este trabalho pretende contribuir com algumas recomendações e sugestões para o funcionamento da Central de Compras.

- Ampliar e aprofundar a questão dos indicadores de desempenho da mesma. Essas informações são de importância fundamental para as decisões a serem tomadas pela administração estratégica do grupo;
- Outro ponto a ser trabalhado e desenvolvido pela Central é a questão do alinhamento de cultura entre as unidades da rede;
- A questão do engajamento das equipes não pode ser observada nem entre a equipe de compras nem entre as equipes de interface. Para atingir o objetivo de alta performance, a gestão da Central deve procurar desenvolver processos que visem a integração entre as equipes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação.** São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BALTACIOGLU, T., Ada, E., Kaplan, M.D., Yurt, O. e Kaplan, Y.C. (2007), “A new framework for service supply chains”, *The Services Industries Journal*, Vol. 27, n. 2, pp. 105 – 124.

BARBIERI, J.C.; MACHLINE, C. **Logística hospitalar: teoria e prática.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BITTAR, O. N. **Indicadores de qualidade e quantidade em saúde.** Revista de Administração em Saúde. v. 6, n.22. 2004.

BOVET, D. M. e THIAGARAJAN, S. **Logística orientada para o cliente.** Revista HSM Management. São Paulo, nº 18, ano, 3, jan-fev, 2000.

CASTELAR, Rosa Maria; MORDELET Pratrck e GRABOIS Victor - **Gestão Hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro.** Paris: Editions École Nationale de la Santé Publique, 1995.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 1997.

CHURCHILL Jr., G. e PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COLIN, J. **Les evolutions de la logistique en Europe: vers la polarisation des espaces**. I Seminário Internacional: Logística, Transportes e Desenvolvimento. Fortaleza: UFC/CT/DET, 1996.

COOPER, M.C., Lambert, D.M. e Pagh, J.D. (1997), "Supply Chain Management: more than a new name for logistics", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, n. 1, pp. 1 – 14.

CUNHA, G.W.B. **Padronização de medicamentos na área hospitalar**. In: **Congresso de Administração Hospitalar**, 3., 1979, São Paulo.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999. DRUCKER, P. Além da revolução da informação. Revista HSM Management. São Paulo : Savana, nº 18 , ano 3, jan-fev, 2000

DRUCKER, P. **O futuro já chegou**. Revista Exame, 22/03/2000.

FLEURY, P. F. **Supply Chain Management: conceitos, oportunidades e desafios de implementação**. Revista Tecnológica. São Paulo : Ano V, nº 39, fev,1999.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. **A Estratégia em Ação (Balanced Scorecard)**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2ª edição, 1997.

KOBAYASHI, S. **Renovação da logística: como definir as estratégias de distribuição física global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAMBERT, D. The eight essential supply chain management process, *Supply Chain Management Review*, [S. l.], v. 8, n. 6, p. 18, 2004a.

Li, S., Rao, S.S., Ragu-Nathan, T.S. e Ragu-Nathan, B. (2005), "Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices", *Journal of Operations Management*, Vol. 23, pp. 618 – 641.

MARTINS, P. G., ALT, P.R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MEZOMO, João Catarin – **Qualidade Hospitalar: Reinventando a Administração do Hospital** – Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde – São Paulo, 1992.

MONCZKA, R.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. *Purchasing and supply management*. 3rd ed. Ohio: Thomson South-Western, 2005.

NEVES, W. Júnior. **Gestão Hospitalar: Programa Brasileiro de Acreditação e Sistemas de Indicadores** - Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Universidade Federal Fluminense: Niterói, 2004.

NETO, P. J. **A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como fator de influência no processo decisório** (Tese de doutorado) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2005.

OLIVEIRA, Cícero de. **O hospital do futuro no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ciahospitalar.com.br>>. Acesso em: mar. 2011..

PULUS JR., Aylton. **Gerenciamento de recursos materiais em unidades de saúde**. Revista Espaço para saúde. Londrina, 2005.

PATERNIO, Dario – **A Administração de Materiais no Hospital**. - São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração de Saúde, 1990.

PEREIRA, J. M. A Importância da Logística no Âmbito Hospitalar. **Notícias Hospitalares Gestão de Saúde em Debate**, São Paulo, n 37, jun./jul. 2002.

POETA, Alexandre Dinis; NOGUEIRA, Fernanda e ANDRADE, José Maria, ENTRE A INOVAÇÃO E O PLANEAMENTO. NOVOS MODELOS DE GESTÃO DAS COMPRAS HOSPITALARES, Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), Portugal, (2000);

RIBEIRO, Augusta Barbosa de Carvalho – **Administração de Pessoal nos Hospitais**. 2. edição – São Paulo, LTR - FENAME, 1977.

ROCCHI, R. **A integração sanitária**: doutrina e prática. Tese para Livre Docência. Faculdade de Saúde pública/USP. P. 19-20, São Paulo, 1982.

SANTOS, G.A. **Gestão de Farmácia Hospitalar**. São Paulo, editora SENAC. 2006.

SILVA, R. de O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SLACK, Nigel – **Administração da Produção** / São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

TAPPAN, F. N. – **Administração Hospitalar** – Tradução Ida Rosenthal e Caio Rosenthal. – São Paulo, 1976.

Yukimitsu, Aline Cassi e Pereira, Susana Carla Farias; **A UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E O**

DESEMPENHO OPERACIONAL EM HOSPITAIS BRASILEIROS, SIMPOI 2010 – ANAIS;

Yukimitsu, Aline Cassi; **A UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E DESEMPENHO OPERACIONAL EM HOSPITAIS BRASILEIROS**; São Paulo, 2009 - Dissertação de Mestrado apresentada à FGV - São Paulo;

VASSALO, Cláudia. **Por que os preços cobrados pelos hospitais brasileiros são tão altos?** Revista Exame, São Paulo, n.19, p.84-96, maio 1997.

7 APÊNDICE

7.1 Questionário utilizado como roteiro de entrevistas junto ao diretor de logística:

- 1) Qual a principal motivação para a criação da central de compras pelo grupo?
- 2) Quais os objetivos e metas colocados para a central de compras corporativa?
- 3) Qual a principal diferença entre uma central de compras e um setor de compras?
- 4) Quais os principais processos que agregam valor para a organização pela central de compras?
- 5) As empresas do grupo tem como foco a inovação? Se positivo quais os principais objetivos das inovações ?
- 6) Inovações em processo em uma unidade do grupo, são disseminadas para as outras unidades?
- 7) Inovações em processo quase sempre demandam inovações em tecnologias ou muitas vezes inovações em tecnologias demandam a adoção de novos processos. As empresas do grupo tem retornos acima da média? Ou seja, buscam sempre a inovação para criar novo padrão de mercado (vantagem competitiva ou a adotam depois que o mercado já as consagrou?

- 8) Quais as inovações em processos estão previstas para desenvolver a central de compras?
- 9) Está prevista a criação de uma comissão de ética? Se positivo, qual o tempo médio de atuação?
- 10) Qual o estágio atual da central de compras do grupo?
- 11) A central atende a todos os hospitais do grupo?
- 12) Existe intenção do grupo em criar um almoxarifado centralizado?
- 13) Existem indicadores de desempenho da central de compras que possamos analisar?
- 14) Tendo como foco as empresas do grupo, quais os principais pontos a serem melhorados?
- 15) Poderia nos relatar um pouco da história da decisão de criar a central de compras?
- 16) Quais os resultados alcançados até agora, através da atuação da central de compras?
- 16) De que maneira a atuação da central de compras se refletirá nas empresas do grupo?
- 17) A criação da central de compras levou em consideração as mais recentes pesquisas na área de operações e logística?

- 18) Seria possível fornecer dados que possam indicar se a Central de Compras atinge seu principal objetivo, que é a redução de custos ?

7.2 Respostas às questões constantes do roteiro de entrevistas

- Questão 1 - A principal motivação foi ampliar o poder de barganha do grupo, composto por 5 unidades hospitalares e dois centros radiológicos com a finalidade de buscar vantagem competitiva no mundo competitivo das corporações.
- Questão 2 - Para responder a essa questão nos foi repassada uma os objetivos e metas que permeiam a atuação da central de compras do grupo. A mesma pode ser visualizada no item Resultados e Discussões.
- Questão 3 - O conceito e termo Central de compras foi introduzido por Kotler (2000, p. 218) onde define que trata-se de “todas as pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões tomadas”. No caso do MedGrupo a central permite uma padronização dos processos das empresas além de apoiar ganhos financeiros através de aumento do poder de barganha.
- Questão 4 - A padronização dos processos para todas as unidades faz com que ganhos administrativos sejam experimentados.
- Questão 5 - Sim , a central é um exemplo sobre seguir tendências de mercado, com perspectivas de trazer inovações para este setor. Essa política de centralizar compras tem como objetivo principal aprimorar, inovar a sistemática de planejamento do processo de abastecimento, tendo em vista os objetivos secundários de melhorar as condições de negociação, padronizar a utilização e fortalecer o processo decisório
- Questão 6 - O relacionamento é a artéria principal para fluir o conhecimento, é o facilitador que constrói alianças estratégicas que

leva a empresa a ocupar um melhor espaço e, com isso, ganhar mais. A inovação de criar uma central de compras serve como exemplo para centralizar outras áreas estratégicas

- Questão 7 - A Organização está identificando seus diferenciais de mercado, para traçar sua vantagem competitiva e diante o mercado verificar se seus diferenciais permitem retorno acima da média. Acreditamos que os diferenciais estejam próximos de um novo padrão do mercado.
- Questão 8 - Os Princípios de Negócio serão usados na Política de Compras da empresa para estabelecer os padrões ambientais e sociais que são esperados por parte dos nossos fornecedores além de serem estimulados a ações de eco-eficiência. A Central buscará, também, acordos que extrapolem o valor unitário do produto e tragam parcerias que alavanquem o conhecimento e a técnica das nossas áreas de serviço.
- Questão 9 - Ainda não foi pensado desta forma. Está em andamento uma comissão de padronização.
- Questão 10 - Criada em setembro de 2010.
- Questão 11 - Sim atende os 5 hospitais além dos dois centros radiológicos.
- Questão 12 - Há um estudo de viabilidade. Sabemos que um estoque centralizado pode trazer ganhos administrativos e financeiros
- Questão 13 - Sim. Indicadores como o markup de agosto a dezembro teve crescimento de 10%. Em negociações pontuais de alguns produtos hospitalares de alta demanda, obtivemos reduções de aproximadamente 30% no preço. Indicadores foram recém criados e não há histórico para comparar, mas sim fica o marco de iniciar a medir e tomar decisões com números

- Questão 14 – Sim, vários aspectos podem ser melhorados entre eles: Melhorar a padronização e cadastro do produto das unidades para que a definição de “o que comprar” seja transparente em todo o processo; Melhorar o desempenho dos fornecedores nos critérios de abastecimento; Melhorar a comunicação inter unidades e Melhorar a eficiência dos processos.
- Questão 15 - A idéia da central de compras surge em 2009 com a observação de crescimento do grupo de hospitais, na tentativa de buscar ganhos financeiros. Com o amadurecimento da idéia, as perspectivas de ganhos administrativos com a padronização de processos em todas as unidades trouxe ainda maior rapidez para a instalação da central em setembro de 2010.
- Questão 16 - No primeiro momento reflete-se de forma a mudar paradigmas das instituições. O primeiro paradigma é a localização física, com a centralização houve a resistência de compras não conseguir cumprir prazos, pois estaria longe da unidade. Outro paradigma enfrentado foi o próprio comprador pensar que aumentaria sua carga de trabalho, pois seriam muitas unidades a serem atendidas. Por outro lado o compras serviu para que as unidades buscassem informações dos produtos que eram utilizados em uma unidade e não eram utilizados em outra, traduzindo-se em compartilhamento de conhecimento.
- Questão 17 - Sim, hoje vemos não somente Central de Compras de um único grupo empresarial mas sim empresas de ramo diferente unindo-se para uma central de compras. Tendências também de terceirização de operação logística foram contempladas e o projeto está em andamento.

- Questão 18 – Sim podemos fornecer uma tabela que contempla os principais casos em que a atuação da central resultou em ganhos e benefícios para o grupo.

7.3 Organograma do Grupo Medgrupo

