

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA EM
SERVIÇOS DE SAÚDE**

**GESTÃO DE COMPRAS EM SERVIÇOS DE SAÚDE:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE SANTA MARIA/RS**

MONOGRAFIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Mateus Viero Furlan

SANTA MARIA, RS, BRASIL

2012

**GESTÃO DE COMPRAS EM SERVIÇOS DE SAÚDE: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
DE SANTA MARIA/RS**

Mateus Viero Furlan

Monografia de Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública em Serviços de Saúde, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública em Serviços de Saúde.

Orientador: Prof. Msc. David Lorenzi Junior

SANTA MARIA, RS, BRASIL

2012

© 2012

Todos os direitos autorais reservados a Mateus Veiro Furlan. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Fone (0xx)55 99293727

E-mail: mateusviero@hotmail.com

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA EM
SERVIÇOS DE SAÚDE**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Pós-Graduação

**GESTÃO DE COMPRAS EM SERVIÇOS DE SAÚDE: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SANTA MARIA/RS**

elaborada por
Mateus Viero Furlan

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública em Serviços de Saúde.

COMISSÃO EXAMINADORA:

David Lorenzi Junior, Msc.
(Presidente/Orientador)

Luciane Dittgen Miritz, Msc. (UFSM)

Fernanda Sarturi, Msc. (UFSM)

Santa Maria, 18 de janeiro de 2013.

Na administração pública aonde se espera o resultado político, obra sem alma é obra não feita. É promessa não cumprida. É nada mesmo que tudo.

(Jean Carlos Sestrem)

RESUMO

Dissertação
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública em Serviços de Saúde
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

GESTÃO DE COMPRAS EM SERVIÇOS DE SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SANTA MARIA/RS

AUTOR: MATEUS VIERO FURLAN

ORIENTADOR: DAVID LORENZI JUNIOR

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 15 de dezembro de 2012.

O presente trabalho apresenta um estudo de caso, realizado no setor de Superintendência de Licitações e Compras, da Prefeitura Municipal de Santa Maria-RS, responsável pelas aquisições de materiais e medicamentos para a rede pública de saúde. O presente trabalho busca propor uma metodologia de gestão logística de compras para a rede pública de saúde, no campo das ciências sociais aplicadas. Como procedimentos adotados, primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica, necessária para o desenvolvimento do estudo. Após a revisão bibliográfica, foi realizada uma entrevista com a superintendente de compras da Prefeitura, a fim de buscar e esclarecer informações a respeito dos procedimentos adotados no processo de aquisição de materiais para o desenvolvimento adequado do Estudo de Caso. Além disso, o setor estudado apresenta em suas operações logísticas, para o sistema público de saúde, uma gestão de compras de materiais, medicamentos e serviços eficaz. Assim, a presente pesquisa garante que a qualificação nesta área, é necessária para a oferta de serviços de qualidade aos usuários da rede pública de saúde. As informações analisadas demonstraram que a sistemática atual é eficaz e também apresenta possibilidades de melhorias no processo. Além disso, esse estudo contribuiu para melhorar a eficiência dos processos estudados, apontar deficiências existentes e propor formas de corrigi-las, concluindo com a apresentação de um modelo como sugestão aos processos analisados.

Palavras-Chave: Compras, qualificação, gestão.

ABSTRACT

Dissertation
Graduate Program in Public Administration in Health Services
Universidade Federal de Santa Maria

PURCHASING MANAGEMENT IN HEALTH SERVICES: A CASE STUDY IN A PUBLIC INSTITUTION OF SANTA MARIA / RS

AUTHOR: MATEUS VIERO FURLAN

ADVISOR: DAVID LORENZI JUNIOR

Date and Local Defence: Santa Maria, December, 2012.

This paper presents a case study, carried out at the Superintendency of Bids and Purchasing, the City of Santa Maria-RS, responsible for procurement of materials and medicines for public health. This study aims to propose a methodology for managing logistics procurement to public health in the field of applied social sciences. As adopted procedure was first performed a literature review, required for the development of the study. Following the literature review, an interview was conducted with the superintendent of the City purchases in order to seek and clarify information about the procedures used in the acquisition of materials for the proper development of the Case Study. Moreover, the industry has studied in their logistics operations to the public health system, a purchasing management materials, medicines and services effectively. Thus, this research ensures that the qualification in this area is necessary for the provision of quality services to the users of public health. The information analyzed showed that the current system is effective and also presents opportunities for process improvements. Furthermore, this study has contributed to improve the efficiency of the processes studied, pointing shortcomings and propose ways to fix them, concluding with the presentation of a model as a suggestion to the processes analyzed.

Keywords: Shopping, qualification, management.

PRPGP/UFSM, RS

FURLAN, Mateus Viero

Especialista

2012

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Cadeia de Suprimentos	12
FIGURA 2 – Gerenciamento Logístico	14

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Fluxograma de Compras e Licitações	34
--	----

SUMÁRIO

Resumo.....	6
Abstract.....	7
Lista de Figuras.....	9
Lista de Anexos.....	10
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Estrutura do Trabalho.....	13
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 A Cadeia de Suprimentos.....	14
2.2 O Conceito de Logística.....	15
2.3 A Gestão de Compras.....	19
3. METODOLOGIA.....	24
4.1 Mapeamento e Justificativa.....	25
4. RESULTADOS.....	27
5. PLANO DE AÇÃO.....	29
6. CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
ANEXOS.....	35

INTRODUÇÃO

O estudo que segue tem como tema a Gestão de Compras em Serviços de Saúde: Um Estudo de Caso em uma Instituição Pública de Santa Maria-RS.

Uma aquisição de materiais que apoie a atividade principal do setor de saúde pública, com os itens adequados, em quantidades ideais e em condições de uso, é fundamental para o desempenho das suas atividades no município.

Em meio às diversas técnicas e ferramentas de gestão disponíveis atualmente, o setor público tem demonstrado surpreendente evolução quando o assunto é gestão. Não somente pela necessidade, mas também pela agilidade na rotina diária que, por si só, já é burocrática.

Portanto, este estudo demonstra sua importância por verificar as ferramentas da gestão de compras utilizadas pelo setor de Superintendência de Compras e Licitações da Prefeitura Municipal de Santa Maria-RS para garantir os suprimentos nas quantidades adequadas, e também por sugerir técnicas quando aplicável. Tendo em vista que é de responsabilidade deste setor a compra de materiais e medicamentos, e não dos próprios hospitais e secretarias.

Por isso, o problema de pesquisa abordado neste trabalho consiste em estabelecer quais os fatores que podem contribuir para a gestão mais eficiente do processo de compras na cadeia de suprimentos do setor de saúde pública de Santa Maria-RS?

O objetivo geral deste estudo monográfico é o de estabelecer uma gestão mais eficaz para a gestão de compras de materiais e medicamentos da saúde pública municipal de Santa Maria-RS.

Para que o objetivo deste trabalho fosse atingido, e a fim de ampliar a discussão e a contribuição foram observados os seguintes objetivos específicos:

- Estudar modelos de gestão de compras voltados para a área de saúde pública.
- Verificar as possíveis deficiências referentes à gestão de compras do setor de compras e licitações da Prefeitura Municipal de Santa Maria-RS.
- Sugerir mudanças que possam tornar a gestão deste setor mais eficiente.

Tendo em vista a proposta apresentada, identifica-se uma oportunidade de análise no setor de compras e licitações da Prefeitura Municipal de Santa Maria-RS.

Conforme as necessidades da organização para a área específica da gestão de compras, a justificativa para desenvolvimento deste estudo encontra-se na intenção de auxiliar o processo de aquisição de materiais e medicamentos, buscando torná-lo mais eficaz.

1.1 Estrutura do trabalho

O Capítulo 1 apresenta uma visão geral do trabalho, sua importância e objetivos.

No Capítulo 2, será apresentado o referencial teórico, que abordará assuntos referentes à cadeia de suprimentos, dando mais ênfase à gestão de compras de materiais.

No Capítulo 3, serão apresentados os procedimentos metodológicos do estudo em questão.

No Capítulo 4, serão apresentados os resultados e as sugestões propostas pelo autor.

E no capítulo seguinte, será abordado o plano de ações proposto, encerrando este trabalho com a conclusão do estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O objetivo deste capítulo é apresentar a base teórica que serve para a sustentação da pesquisa ora desenvolvida.

Neste capítulo serão abordados alguns conceitos a respeito da *Cadeia de Suprimentos, Logística e Compras*, com a finalidade de servir como base ao estudo realizado.

2.1 A Cadeia de suprimentos

Segundo Arnold (1999, p. 23) “a cadeia de suprimento inclui todas as atividades e processos necessários para fornecer um produto ou serviço a um consumidor final”.

Para Chopra (2003, p. 3), “uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente”.

Gomes (2004, p. 120) explica que “a gestão da cadeia de suprimentos é o controle de materiais, informações e finanças dentro do processo que vai do fornecedor ao consumidor, passando pelo fabricante, atacadistas e varejistas”. Como mostra a Figura 1.

FIGURA 1 – Cadeia de Suprimentos



Fonte – Pesquisa realizada pelo autor.

Estes conceitos podem ser aplicados não somente ao setor privado como também ao setor público, existindo poucas diferenças nas etapas entre um e outro.

Existem diversas maneiras de se conceituar a cadeia de suprimentos, mas grande parte delas remete a importância do atendimento ao consumidor final.

Para Novaes (2004, p.38),

O longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fabricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e chegando finalmente ao consumidor através do varejista, constitui a cadeia de suprimento.

O próprio conceito remete à sua vasta abrangência e complexidade tornando complicado estruturar métodos e maneiras eficazes para o melhor gerenciamento logístico nas organizações.

Além disso, existem outros fatores que devem ser considerados ao se analisar quaisquer dos processos logísticos, como por exemplo, “o ambiente altamente competitivo, aliado ao fenômeno cada vez mais amplo da globalização dos mercados, o que exige das empresas maior agilidade, melhores performances e a constante procura por redução de custos” (CHING, 2001, p.16).

O próximo subcapítulo abordará o conceito e fundamentações referentes à Logística, pois é a logística que trata do gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma organização.

2.2 O conceito de logística

Segundo Ballou (1993), a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo dos produtos.

Para Gomes (2004, p. 1), “a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e o armazenamento de materiais, peças e produtos acabados”.

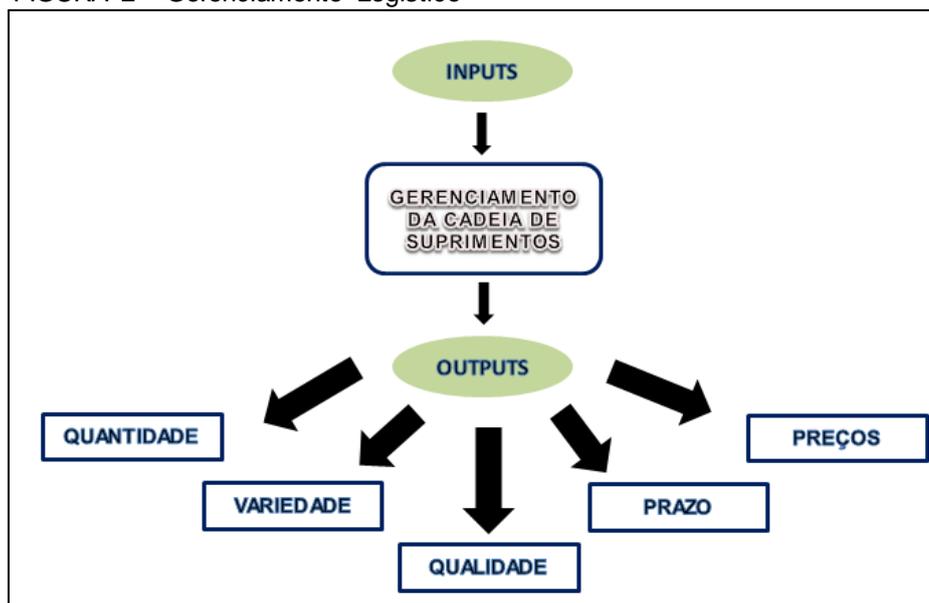
Também “podemos entender logística como o gerenciamento do fluxo físico de materiais que começa com a fonte de fornecimento no ponto de consumo” (CHING, 2001, p. 17).

A logística é um ramo da administração de extrema importância para as organizações. Novaes (2004, p. 13) explica que “é a logística que dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado”.

Ballou (1993), diz que a administração empresarial nem sempre manteve sua preocupação no controle das atividades logísticas. Mas pode-se notar que o ramo logístico vem se desenvolvendo em ritmo acelerado para dominar a demanda de administrar e coordenar cadeias de suprimentos e distribuição que se tornam cada vez mais complexas, buscando agregar valor ao produto para que se tenha condições de competir e satisfazer às necessidades dos clientes.

Ching (2001, p. 17) explica que, “para que uma empresa possa sobreviver em um ambiente turbulento, precisa oferecer resultados – em quantidade, variedade, qualidade, preços e prazos – compatíveis com as necessidades e expectativas dos clientes”, conforme apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 – Gerenciamento Logístico



FONTE – Ching (2001).

Na área da gestão pública, quando tratamos de serviços de saúde o fator tempo (prazo) é fundamental, pois o tempo de espera dos pacientes/usuários, não pode ser maior pela falta de medicamentos ou de algum tipo de material.

Conforme Ballou (1993, p.24),

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Para conciliar os interesses entre as necessidades de materiais e a melhor forma de utilizar os recursos, evitando faltas e atendendo à demanda dos usuários, a logística deve “prover o material certo, no local de operação certo, no instante correto e em condição utilizável ao custo mínimo” (BALLOU, 1993, p. 61).

Cabe ao profissional de logística a tarefa de vencer o tempo e a distância na movimentação de bens e na prestação de serviços, de forma eficaz e eficiente (BALLOU, 1993).

Portanto, a tarefa do gestor público na logística vai muito além da administração de materiais, pois ele deve procurar diferentes formas de conciliar o que a organização dispõe, procurando satisfazer às necessidades da organização, evitando falhas e, dessa forma, conquistar ou simplesmente atender da melhor maneira os usuários do serviço.

Para entender melhor a logística dentro da cadeia de suprimentos, faz-se necessário conhecer algumas atividades que são fundamentais nesta área.

Entre estas atividades, encontram-se as atividades primárias da logística na qual estão os *Transportes, Manutenção de estoques e o Processamento de pedidos* (BALLOU, 1993). As atividades primárias compõem os principais elementos que possibilitam e contribuem com a disponibilidade e a condição física de bens e serviços.

Ballou (1993, p.24) afirma que “estas atividades são consideradas primárias porque ou elas contribuem com a maior parcela do custo total da logística ou são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística”.

- Transportes: o transporte é a atividade logística mais importante para a maioria das organizações, pois absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos, ressalta Ballou (1993).

- Manutenção de estoques: para Ballou (1993, p. 25) “A administração de estoques envolve manter seus níveis tão baixos quanto possível, ao mesmo tempo em que provê a disponibilidade desejada pelos clientes”. Os estoques são essenciais, não só como garantia de suprimentos para a organização, mas como criadores de valor para o consumidor final, no fim da cadeia de suprimentos.

- Processamento de pedidos:

Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes. É também a atividade primária que inicializa a movimentação de produtos e a entrega de serviços (BALLOU, 1993, p. 25).

Após as atividades primárias encontram-se também as atividades secundárias da logística que, segundo Ching (2001, p.26),

Exercem a função de apoio às atividades primárias na obtenção dos níveis de bens e serviços requisitados pelos clientes, são elas:

- armazenagem: envolve o ambiente físico para se colocar os produtos;
- manuseio de materiais: diz respeito à forma como são movimentados os produtos no local de armazenagem;
- embalagem de proteção: sua finalidade é proteger o produto embalado;
- programação de produtos: planejamento da necessidade produtiva e seus materiais;
- manutenção da informação: coletar dados para o controle da logística.

No seu emprego pelas organizações em geral, a logística teve diferentes definições, correspondendo a uma notável amplitude de seu escopo, provada ao longo do tempo. Notou-se também que, ao mesmo tempo em que a função logística era enriquecida em atividades, ela também deixava de ter uma característica meramente técnica e operacional, ganhando espaço estratégico proveniente da integração das suas diversas atividades.

No próximo tópico deste trabalho será conceituada a gestão de compras.

2.3 A gestão de Compras

Uma das áreas de grande importância na gestão de materiais é a área da gestão de compras. Para Dias (1993, p. 259) a gestão de compras,

Tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Além destes objetivos mais conhecidos, existem também alguns mais específicos mencionados por Baily (Pag.31, 2008):

- Selecionar os melhores fornecedores do mercado.
- Ajudar a gerar o desenvolvimento eficaz de novos produtos.
- Proteger a estrutura de custos da empresa.
- Manter o equilíbrio correto de qualidade /valor.
- Monitorar as tendências do mercado de suprimentos.
- Negociar eficazmente para trabalhar com fornecedores que buscarão benefício mútuo por meio de desempenho economicamente superior.

A Unidade de Suprimentos e Compras tem a missão de gerenciar, acompanhar, orientar todas as negociações, documentar e organizar os processos de compras, monitorar os indicadores de produtividade e financeiros, estando em constante contato com a direção da Instituição (GONÇALVES, 2006).

Percebe-se que o objetivo da maioria das organizações tem sido o de atender a demanda dos clientes na hora certa e com a quantidade exigida. Este é um fator diferencial entre as empresas, o de conseguir atender aos seus clientes/usuários conforme suas necessidades, com o máximo de eficiência, tanto no setor privado quanto no setor público.

O setor de compras tem a responsabilidade de fazer com que os pedidos de compras de materiais que são solicitados sejam efetuados através de algum tipo de ferramenta que de suporte para tal.

“As compras precisam adaptar-se para se tornarem mais proativas. Maior ênfase é dada aos relacionamentos com fornecedores em ambos os sentidos, investindo-se tempo e apoio para a consecução de objetivos benéficos mútuos” (BAILY, et al, 2008, p.35).

“A busca de maior eficiência do setor público tem exigido mais teste de mercado, processo pelo qual os fornecedores de serviços são avaliados em relação aos fornecedores de mercadorias” (BAILY, et al, 2008, p.17).

Brandão (2000) explica que, para proteger as organizações das incertezas, existem procedimentos que permitem que seja emitido um novo pedido toda vez que o estoque de algum produto estiver abaixo do ponto de pedido. Isso acaba por vezes, quando não há um controle efetivo aliado a técnicas eficientes de controle, gerando pedidos desnecessários de algum material. Mesmo porque este controle foge da área de atuação do setor de compras na maioria das empresas.

Distante desse cenário observa-se que atualmente a área de compras vem assumindo um papel mais estratégico, o que segundo Baily (2008, p.90) “torna necessária a transferência das aquisições rotineiras aos próprios departamentos, principalmente aquelas que agregam pouco valor”.

Por outro lado, tentar manter em estoque todo o material necessário para suprir as demandas do serviço nem sempre é um método eficaz. Ballou (1993, p.67) diz que:

Se algum dos materiais tiver alto valor individual e puder ser utilizado apenas num número limitado de modelos e produtos, encomendá-lo diretamente para atender às necessidades de produção torna-se o modo mais econômico de realizar seu suprimento. De forma característica, estes materiais fluem em quantidades pequenas comparadas com os volumes daqueles comprados para estoques e precisam de maior atenção por parte da administração, como aumentar comunicações ou acelerar os pedidos.

Por isso, optar por extremos em operações de compras no setor público não mostra ser um método eficaz, pois no caso dos medicamentos, por exemplo, existem prazos de validade dos mesmos que devem ser observados, isso não permite que se tenha em estoque maior do que o necessário desse tipo de material.

Para os demais materiais essa questão não representa problema, mas mesmo assim pode não ser ideal comprar grandes quantidades de alguns materiais, como por exemplo, os que possuem demanda muito sazonal.

Conforme o Art. 22 da Lei de Licitações (LEI 8666,1993) existe cinco modalidades de licitação, são elas: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão.

§ 1o Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§ 2o Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3o Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§ 4o Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5o Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao da avaliação.

Existe também a necessidade de se observar a questão da contratação de serviços, que é parte importante do trabalho da área de compras e suprimentos, tanto que muitas organizações gastam mais com fornecedores de serviços do que com fornecedores de bens (BAILY, et al., 2008). O suprimento de serviços está se tornando cada vez mais importante, à medida que maior número de organizações “terceiriza” partes de seu trabalho.

Baily et al. (2008, p.356) afirma ainda que,

Essa contratação pode surgir de um desejo da empresa de concentrar-se mais no negócio-núcleo (core business), focando as habilidades especializadas que lhes proporcionam vantagem competitiva. Alternativamente, e principalmente nos assuntos relativos ao setor público, a pressão para a terceirização surge da necessidade não apenas de ser eficiente, mas de demonstrar a adoção de métodos de compras abertos e competitivos.

A terceirização não é sinônimo de compra. Ela apenas está envolvida na provisão externa da atividade funcional. Essencialmente, terceirização é a contratação externa de atividades consideradas secundárias. Não quer dizer que as atividades não sejam importantes, como relata Baily et al.(2008).

Segundo Baily et al.(2008), compras é uma função que gera um grande volume de trabalho burocrático. Esse trabalho era necessário para a comunicação entre os vários departamentos e para facilitar a ação, indicar exigências aos fornecedores e obter os bens e serviços necessários em tempo adequado e conforme as especificações.

Esta situação hoje se apresenta diferente, pois com a evolução da tecnologia da informação a burocratização nos processos de compras vem sendo eliminada, como se pode observar a quantidade de papéis advindas dos trâmites internos já não é a mesma que alguns anos atrás.

Pode-se examinar a eficiência da função compras em relação ao seu estágio de evolução. Nos estágios iniciais de desenvolvimento, a função compras, invariavelmente, possui um status baixo e é uma operação reativa. Sua eficácia é vista em termos da habilidade de lidar com as transações. Embora a eficiência nas transações seja importante, atingir os objetivos estratégicos de compras pode, frequentemente, ajudar a simplificar ou reduzir essas transações (BAILY et al., 2008).

Outro fator importante a ser considerado na busca pela eficiência nas organizações é a capacidade e o grau de profissionalização dos profissionais da área de compras.

Segundo Fleury e Fleury (2003), dentro de uma abordagem de estratégia organizacional baseada em recursos, considera-se que toda empresa possui uma

gama de recursos que lhe permite atuar de forma mais eficiente: recursos físicos, financeiros, recursos intangíveis (marca e imagem), organizacionais (cultura e sistemas) e recursos humanos. A visão baseada em recursos postula que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas qualificados serão mais lucrativas, não porque investem em barreiras a competidores ou porque optam por produtos diferenciados, mas sim por possuírem competências internas que viabilizam tais ações.

3 METODOLOGIA

O trabalho realizado constitui-se em um Estudo de Caso, cujo caso estudado é o do setor de compras e licitações da Prefeitura Municipal de Santa Maria-RS, especificamente na área da administração de compras.

Segundo Bruyne (p.224, 1997), “o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade da situação”.

Referente à tipologia de pesquisa, o presente estudo classifica-se em Estudo de Caso que, segundo Robert Yin “é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2005, p.26)”.

Segundo Gil (1991, p. 58) explica:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Para Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem ser usados para cumprir os seguintes objetivos: fornecer descrição sobre um tema, gerar teoria, e testar a teoria.

O setor estudado faz parte da administração pública municipal e é responsável pela aquisição de medicamentos e materiais em geral.

O estudo em questão representa a continuação do trabalho proposto para a conclusão do curso de Pós Graduação em Gestão Pública em Serviços de Saúde, da UFSM, na qual foram estudadas diferentes técnicas que pudessem contribuir para uma melhor gestão de compras de materiais e medicamentos.

A seguir será demonstrada a maneira como foram utilizadas as ferramentas de gestão de compras, com o propósito de colaborar com a melhoria do setor e do sistema público como um todo, e a conseqüente eficiência nos processos diários da organização.

3.1 Mapeamento e Justificativa

Com base no estudo realizado, pode-se notar que a situação encontrada no setor analisado revela ser eficiente.

O setor escolhido para estudo foi o setor de compras e licitações da Prefeitura Municipal de Santa Maria-RS. Seu funcionamento baseia-se na necessidade da organização, juntamente com a necessidade os demais setores da área de saúde pública do município em manter um controle eficaz e organizado dos processos de compra que vão desde a demanda que gera o pedido até o recebimento dos materiais solicitados.

O setor visa atender a todas as solicitações de materiais das secretarias, funcionando como intermediário e controlador nos processos de compra para suprimento da rede pública municipal, não permitindo que haja falta de algum material que possa afetar as atividades de alguma secretaria.

Cada secretaria elaborara o seu pedido de compra ou solicitação de serviço observando requisitos básicos para que o mesmo seja aceito, devendo constar a descrição do objeto ou serviço que se quer adquirir.

Cada solicitação de compra deve acompanhar uma justificativa, que declare as razões para aquisição do material, a execução do serviço, bem como todos os esclarecimentos necessários e o detalhamento para o caso de ocorrer auditorias futuras.

Neste setor, trabalha uma funcionária que é a Superintendente de Compras e Licitações, que coordena as atividades do setor, sendo responsável pelo recebimento das requisições enviadas pelas secretarias, abertura da tomada de preços e por finalizar os processos dos pedidos de compra dos medicamentos e dos materiais em geral. O setor, apesar de possuir um encarregado direto, ainda responde à secretaria de município de finanças.

O número restrito de funcionários atuando neste setor remete a importância e o total controle do mesmo. Por ele passam uma grande variedade de itens, que vão desde materiais para escritório, limpeza, materiais para manutenção, materiais médicos e medicamentos, até a contratação de serviços.

Como parte de um órgão público, o setor de compras e licitações tem que realizar suas tarefas relacionadas às compras visando as Leis que a regem. E

quanto a possibilidade de inovação nas maneiras de realizar o processo de compra, é possível, mas não se deve esquecer que existem normas a serem seguidas.

A numerosidade de itens é outro fator que evidencia a necessidade de um controle rigoroso nos processos de compra de materiais, medicamentos e serviços, e também das atividades que envolvem os mesmos, para que excelência na administração de compras seja mantida de forma a atender os padrões da organização, que tem em sua finalidade cuidar dos benefícios de interesse da população em geral. Neste sentido, e tendo em vista o mapeamento atual das atividades do setor, é que encontra-se a justificativa da realização deste trabalho.

Tendo sido verificada a situação da gestão no setor estudado, identificou-se, portanto, a necessidade de buscar os métodos de gestão de compras que pudessem contribuir para o melhor desempenho das atividades de rotina e, conseqüentemente, o melhor funcionamento do setor.

A verificação dos conceitos a serem utilizados foi feita sob uma base teórica, já referenciada no Capítulo 2, na qual foram citados conceitos e técnicas relativas à cadeia de suprimentos, logística e gestão de compras o que orientou o estudo aqui apresentado, seguindo a análise dos processos de gestão de compras.

No capítulo a seguir, serão apresentados os resultados deste estudo, onde se encontram os métodos de gestão de compras que foram utilizadas com a finalidade de contribuir no cumprimento dos objetivos do trabalho.

4 RESULTADOS

Com a finalidade de atingir o objetivo principal deste trabalho, que consiste em estabelecer uma gestão mais eficaz para a gestão de compras de materiais e medicamentos para a saúde pública municipal de Santa Maria-RS, de acordo com a base teórica elencada anteriormente, definiu-se, conforme a metodologia proposta, em aplicar um estudo dos processos relativos à compra de materiais e serviços para o setor público, identificação das atividades e posteriormente contribuir sugerindo técnicas e métodos se necessário.

O planejamento de compras é primordial para a boa condução do planejamento da organização, seja ela pública ou privada, este é o item em que se identificam as maiores falhas da gestão, se tornando o grande vilão do sistema de gestão de compras, apesar da grande maioria das empresas afirmarem que fazem uso desta ferramenta, o que se observa é falta de consistência na manutenção deste planejamento.

Com a utilização adequada, o planejamento possibilita descobrir se o que vem sendo aplicado em relação à gestão de compras e se isso atende de maneira adequada os requisitos da organização, ajudando o setor analisado a controlar de maneira mais eficiente a rotina dos processos diários.

No setor de licitações verificou-se que a ocorrência das devoluções das solicitações de compras esta relacionado a diversos problemas encontrados na fase inicial das solicitações e que prejudicam o andamento do processo de compras.

Observou-se que o motivo para estas devoluções se deve ao fato de que alguns destes pedidos são recebidos em desacordo com as normas legais para a realização do pedido de compra, outros não possuíam dotação orçamentária, ou seja, valores para que fosse realizada a compra, ou por erro de especificação e descrição do produto, e mesmo por não possuir os três orçamentos exigidos.

Definir critérios para estabelecer uma sistemática para gestão de suprimentos de materiais dentro do planejamento de um órgão público, assim como os responsáveis para cada atividade, de forma a atender às necessidades e solicitações dentro dos prazos estipulados, comprando de acordo com as especificações técnicas definidas e com os parâmetros de custo estabelecidos, qualificando e avaliando os fornecedores de materiais, não é algo simples de se

fazer, mesmo porque, as decisões são muito abrangentes e exigem um rigoroso controle.

Após a análise do setor estudado, conclui-se que as condições encontradas respondem perfeitamente ao problema de pesquisa proposto na parte introdutória deste trabalho. Mas a dependência do pessoal solicitante para com o setor de compras e licitações acaba não contribuindo com a realização eficiente do trabalho.

Tudo isto está causando prejuízos à administração pública, tanto na demora da compra quanto nas características e qualidade do produto que será entregue. Pois no caso da descrição do produto, o setor de licitações por não devolver a solicitação para ser corrigida, ele mesmo faz alterações necessárias levando certo tempo para isso, pois algumas vezes tem que descobrir o que realmente o solicitante está querendo comprar.

O aperfeiçoamento destas pessoas é indispensável na busca por melhores resultados à administração pública de compras, pois como a rotatividade nesta função é grande, muitos não conhecem totalmente o processo de compras.

Com isso é possível perceber que os problemas que atrasam ou causam maior desperdício de tempo nas operações está no início do processo, ou seja, na fase da geração da solicitação de compra. Esta situação deixa clara a necessidade de informação para os responsáveis que realizam as requisições.

5 PLANO DE AÇÃO

Conforme os resultados obtidos neste trabalho, as propostas do autor para o setor de compras e licitações, referentes ao processo de aquisição de materiais e serviços, serão apresentadas na sequência deste capítulo.

Para os problemas encontrados e já mencionados no capítulo anterior, sugere-se que seja confeccionada uma tabela ou guia de produtos online, que fique disponível para os responsáveis pelas solicitações de materiais, onde conste o código e o nome do item/produto ou serviço e a descrição detalhada do mesmo, visando evitar falhas já no momento da solicitação, onde é mais aparente.

Nesta tabela também devem constar detalhadamente os critérios previstos, como referentes à finanças, quantidades mínimas e máximas que podem ser solicitadas, e as questões legais constantes na Lei de Licitações (LEI 8666,1993), para sanar as possíveis dúvidas que persistam por parte dos solicitantes e evitar que estas dúvidas tenham de ser sanadas pelo setor de compras e licitações.

Além da tabela proposta, sugere-se também um treinamento do pessoal envolvido no processo de solicitação de materiais das secretarias, este treinamento pode ser executado pelo próprio pessoal da secretaria de finanças da Prefeitura Municipal em datas pré-determinadas, ou até mesmo em forma de vídeo aulas a serem disponibilizadas em um local específico no site da Prefeitura e visíveis somente ao pessoal envolvido neste processo.

A qualificação dos servidores do setor, buscando treiná-los e aperfeiçoá-los para o melhor desempenho de suas tarefas, trará benefícios não apenas ao próprio servidor, que ganhará capacitação e experiência, como também para a organização, que ganhará o benefício de possuir um grupo de pessoal mais bem preparados, capacitados e treinados para alguma mudança, interna ou externamente, que possa vir a ocorrer. Portanto, o profissional poderá demonstrar à organização que pode ser mais autônomo nas decisões relacionadas com a atividade da sua secretaria ou do seu setor, o que lhe exigirá maiores responsabilidades e permitirá seu desenvolvimento contínuo.

O estudo realizado, juntamente com a proposta deste trabalho, visa proporcionar ao setor maiores condições no desempenho de suas atividades e

auxiliar a administração dos materiais deste a fase inicial. Isso permitirá que a organização realize, futuramente, programas de melhorias em outros setores, tendo em vista a economia gerada pela otimização dos recursos no setor analisado.

Os resultados da implantação da tabela de produtos aparecem com o tempo, mas podem-se esperar mudanças, como menor necessidade de controle constante, facilidade na execução de qualquer tarefa referente à solicitação de materiais e serviços, evitar perdas, permitir maior previsibilidade do resultado nestas operações, qualidade dos materiais adquiridos; enfim, toda e qualquer atividade será facilitada com este método sugerido.

Os benefícios na utilização deste método, juntamente com o treinamento do pessoal responsável por efetuar as solicitações trarão melhorias na qualidade do gerenciamento do setor, na qualidade do serviço realizado pelos funcionários da empresa e conseqüentemente na entrega do serviço ao usuário.

As conquistas para o setor estudado auxiliarão, conseqüentemente, a Prefeitura de Santa Maria na busca pela satisfação em prestar aos seus usuários um serviço com melhor qualidade.

Dessa forma, o trabalho chega a sua fase de conclusão, finalizando o estudo que foi realizado no setor de compras e licitações da Prefeitura Municipal de Santa Maria-RS.

6 CONCLUSÃO

No decorrer deste trabalho, pôde-se perceber como é importante manter uma administração de materiais adequadamente capacitada, que possa suprir todas as necessidades da empresa, quando essas surgirem.

A falha do abastecimento e a “falta de materiais” são problemas frequentes em serviços públicos ou privados de saúde e têm consequências negativas sobre seus desempenhos junto aos profissionais e à população.

Uma Cadeia de Suprimentos eficiente e eficaz contribui para melhorar a qualidade dos serviços de saúde, pois é componente importante no pacote “produto-serviço” ofertado ao usuário, dentro do serviço da organização de saúde.

Também se pretendeu mostrar como a gestão de compras pode influenciar no desempenho das atividades, não só do setor responsável pela aquisição dos materiais, mas da organização como um todo, que apresenta resultados positivos ao longo do tempo.

Conforme sugestão apresentada como resultado deste estudo foi proposta uma tabela que tem como finalidade auxiliar o pessoal envolvido no processo de solicitação de materiais, visando evitar falhas.

Outro método sugerido pelo autor, no decorrer do estudo, foi a realização de treinamentos para este pessoal, ministrados pessoalmente pelo próprio quadro funcional da secretaria de finanças ou através de vídeo aulas a serem disponibilizadas em site.

A utilização da tabela descritiva para itens e serviços apresenta claramente a preocupação com o principal objetivo deste trabalho, que visava estabelecer uma gestão mais eficaz para a gestão de compras de materiais e medicamentos da saúde pública municipal de Santa Maria-RS.

A bibliografia estudada nos direciona para uma economia significativa e para ganhos em qualidade nos processos de aquisição de materiais e serviços, destacando a importância de agregar os conceitos de logística e cadeia de suprimentos para organizar a administração de materiais.

Como consequência da finalização deste trabalho, conclui-se que o controle e a gestão de compras têm grande impacto na organização. Toda e qualquer atividade deve ser planejada e controlada para que não haja retrabalho e desperdício de

tempo nas operações relativas à administração de materiais, principalmente quando nos referimos aos materiais utilizados pela rede pública de saúde, onde o atendimento deve ser prioridade e não pode haver falhas, especialmente em uma organização pública que presta serviços para os diversos setores do município, como a Prefeitura Municipal de Santa Maria-RS.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. – São Paulo: Atlas, 1993.
- BRASIL. **Lei 8666, de 1993**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/ anotada/ 2658107/art-22-da-lei-de-licitacoes-lei-8666-93>>. Acesso em 18/11/2012.
- BAILY, P. et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COUNCIL LOGÍSTICS MANAGEMENT - CLM. **World Class Logistics: the challenge of managing contínuos change**. CLM Oak Brook. 1995.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- EISENHARDT, K. M. **Building theories form case study research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, 1989.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall. 2003.
- GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Learning, 2004.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BARBIERI, José Carlos; MACHLINE, Cláudio. **Logística Hospitalar**. 2ª ed. São Paulo. Editora Saraiva. 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1997.

BRANDÃO, Ailton Bomfim. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Marco Aurélio. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Gestão Hospitalar**: Administrando o Hospital Moderno. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias competitivas e competências essenciais**: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, 2003.

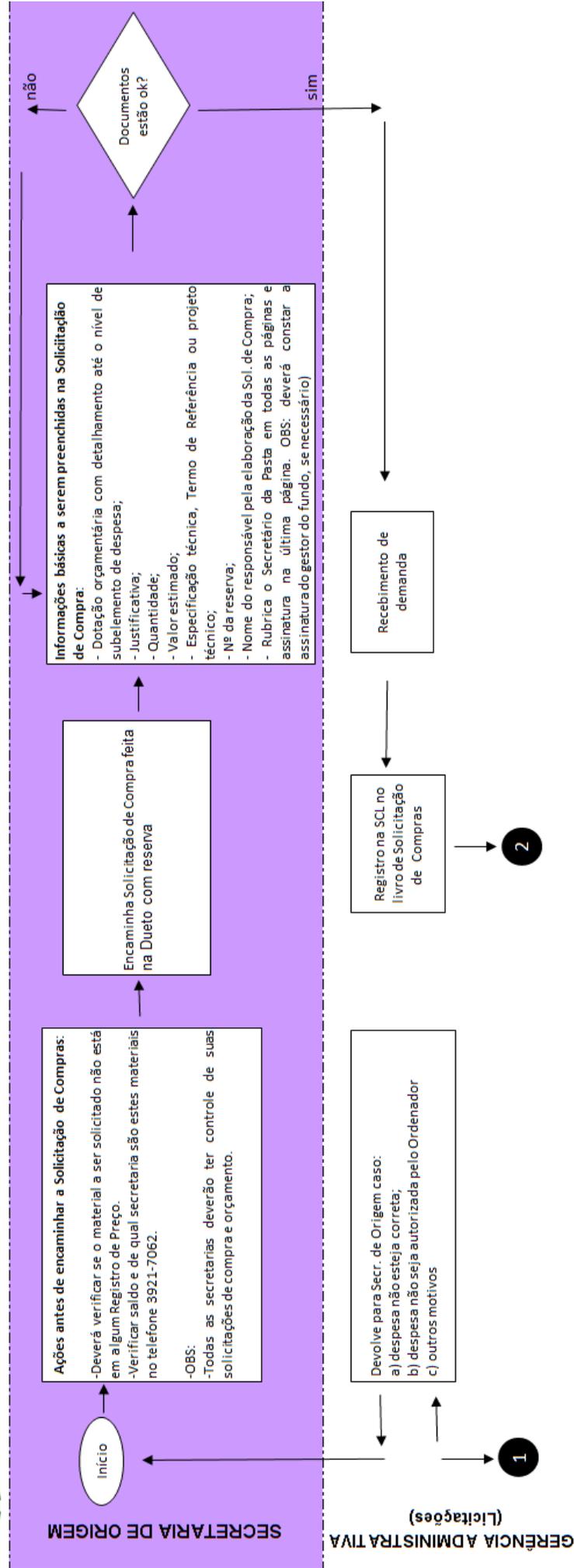
YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

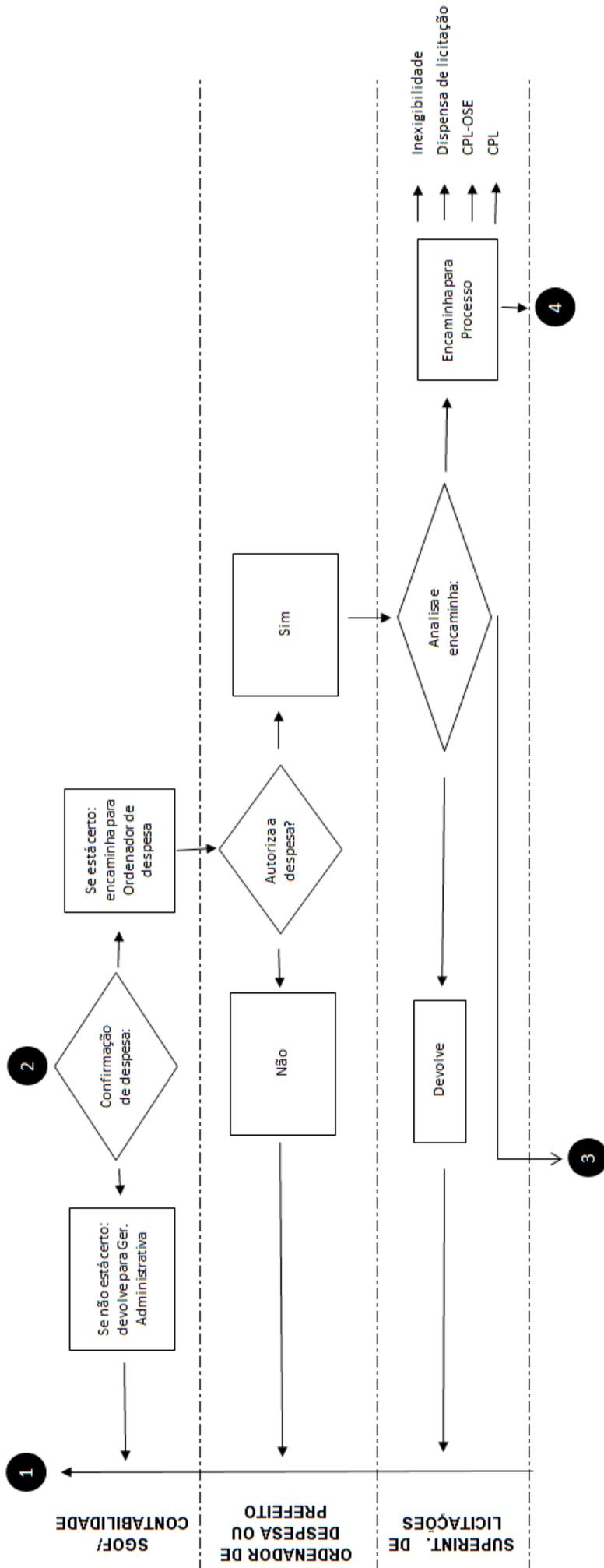
ANEXOS



ANEXO I - MAPEAMENTO DO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE COMPRAS

Mapa do Processo - Pré-compra, Processo externo de compras e processo interno de compras





SECRETARIA DE
ORIGEM

5

Encaminha Solicitação de Compra na Duetto
com reserva (abrir sistema LC e preencher
dados conforme próximo quadro)

Informações básicas a serem preenchidas na Solicitação de Compra:

- Dotação orçamentária com detalhamento até o nível de subelemento de despesa;
- Justificativa;
- Quantidade;
- Valor estimado;
- Especificação técnica, Termo de Referência ou projeto técnico;
- Nº da reserva;
- Nome do responsável pela elaboração da Sol. de Compra;
- Rubrica o Secretário da Pasta em todas as páginas e assinatura na última página. OBS: deverá constar a assinatura do gestor do fundo, se necessário)

Pré-compra e processo externo