

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE TRANSPORTES E GEOTECNIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM LOGÍSTICA ESTRATÉGICA E  
SISTEMAS DE TRANSPORTE**

**GESTÃO DE FORNECEDORES EM UM HOSPITAL**

**Monografia**

**Thales Rafael Mendonça Figueiredo**

**Belo Horizonte, 2013**

**Thales Rafael Mendonça Figueiredo**

**GESTÃO DE FORNECEDORES EM UM HOSPITAL**

**Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte.**

**Orientador: Professora Marina Mattos**

**Belo Horizonte, 2013**

## **GESTÃO DE FORNECEDORES EM UM HOSPITAL**

**Thales Rafael Mendonça Figueiredo**

**Este trabalho foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte e aprovado em sua forma final pela Banca Examinadora.**

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Marina Guimarães Mattos, MSc**

Orientador

**Prof. Leise Kelli de Oliveira**

Avaliador

## RESUMO

Atualmente, as empresas procuram se desenvolver cada vez mais rápido, principalmente no campo da gestão, visando atender as necessidades próprias e do mercado. Mesmo Instituições públicas sem fins lucrativos precisam evoluir para acompanhar os desejos de melhor atendimento de seus clientes. Para isso é extremamente importante que as organizações trabalhem para construir relações duradouras com os *stakeholders* de seu processo, principalmente fornecedores e clientes. Neste sentido, este trabalho propõe a criação de uma sistemática de avaliação de desempenho de fornecedores de um Hospital Universitário Federal para que fornecedores e cliente passem a se valorizar e a se entender melhor. O trabalho se baseia na análise de dados coletados ao longo do ano de 2012 que evidencia que atual maneira como os contratos entre a Instituição e seus fornecedores não vem sendo tratados com a devida importância. As análises realizadas mostram que os fornecedores responsáveis pelo abastecimento do Hospital das Clínicas da UFMF (HC) no ano de 2012 deixaram a desejar principalmente no que se refere aos prazos de entrega praticados, o que prejudica a gestão de estoques da Instituição. O sistema de avaliação proposto tem o objetivo de gerar informações estratégicas para suportar uma eficiente gestão de contratos, além da tomada de decisão do setor de compras da Instituição no momento de escolher qual fornecedor será responsável por manter os estoques da organização abastecidos. Através do sistema proposto, os fornecedores do HC serão avaliados periodicamente através de três indicadores (desempenho no prazo, conformidade e participação em pesquisas de mercado). A soma da nota destes indicadores determinará qual será o conceito do fornecedor (A, B, C, D ou E). Este conceito será determinante para a tomada de decisão dos gestores de contrato quanto ao tratamento a ser dado ao fornecedor.

## SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO .....	1
1.1 - Objetivos .....	2
1.1.1- Objetivos específicos.....	2
1.2 - Justificativa.....	3
1.3 - Estrutura do trabalho.....	3
2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
3 - METODOLOGIA .....	9
4 - DESENVOLVIMENTO.....	11
4.1 - Hospital das Clínicas da UFMG – Apresentação do Cenário .....	11
4.2 - Processo de contratação Hospital das Clínicas .....	14
4.3 - Desempenho dos fornecedores de medicamentos .....	16
4.4 - Proposta para gestão dos fornecedores .....	22
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	32

## 1 - INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o objetivo de propor uma nova metodologia para avaliação de fornecedores no Hospital das Clínicas da UFMG, identificando os principais problemas deste processo e possibilidades de evolução.

A gestão de estoques e de fornecedores tem função essencial em qualquer organização e, em instituições de saúde este processo se torna um pouco mais delicado uma vez que a falta de um item pode gerar transtornos no tratamento dos pacientes.

Atualmente, o Hospital das Clínicas utiliza-se de práticas de gestão de estoques que podem ser aperfeiçoadas. Devido a inúmeras limitações existentes, como restrição orçamentária, espaço físico, sistemas que proporcionem uma ampla e contundente gestão dos materiais. A definição desta gestão é feita apenas de forma que materiais de altíssimo custo unitário são armazenados em baixíssima escala, enquanto materiais de baixo custo unitário são armazenados para no máximo 40 dias de utilização, considerando as médias históricas de consumo. Porém, esta prática não permite compreender o real valor dos estoques dentro da organização.

Como toda Instituição pública brasileira, o Hospital das Clínicas (HC), é regido pela Lei 8.666, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Por estar atrelado à lei supracitada, no atual processo de licitação do HC, definem-se as especificações mínimas necessárias e o vencedor do contrato é aquele que oferece menor preço e aceita as condições propostas, deixando-se de tratar aspectos importantes que precedem uma contratação como um critério que avalie a história do fornecedor como parceiro, ou, possíveis problemas anteriores.

A proposta deste trabalho é definir uma metodologia de avaliação e apuração de resultado dos fornecedores de medicamentos do HC/UFMG. Esta estratégia proporciona uma comunicação mais eficaz entre cliente e fornecedores. No momento em que a instituição informar ao seu fornecedor o seu desempenho, este também se encontrará no direito de avaliar a Instituição enquanto cliente.

Assim, ambos poderão discutir melhores práticas a serem adotadas de forma a satisfazer todos os *stakeholders* do processo de forma sustentável e duradoura.

Uma avaliação completa do fornecedor é muito extensa e complexa, porém uma boa e frequente avaliação de fornecedores pode fortalecer a relação fornecedor e cliente, além de desmistificar o pensamento que ainda é vivo em muitas empresas de que a relação entre cliente e fornecedor não pode ser cooperativa. Sendo assim, a compreensão e utilização de um modelo de gestão de fornecedores são as bases que suportam o desenvolvimento deste trabalho, afinal toda empresa dependendo do momento é cliente e fornecedor.

## 1.1 - Objetivos

O principal objetivo deste trabalho é analisar as práticas de gestão de fornecedores utilizadas atualmente no Hospital das Clínicas da UFMG e, principalmente, conhecer o desempenho dos fornecedores de medicamentos da Instituição. Baseado em relatórios que levam em consideração a data da solicitação de materiais e a efetiva entrega dos mesmos, tendo como premissa as definições de prazos expostos nos contratos firmados entre a instituição e seus contratados, será elaborada uma análise para compreender as principais dificuldades existentes. Ao final do trabalho será proposta uma nova metodologia de avaliação com o intuito de aprimorar a gestão de fornecedores no HC e principalmente prover a instituição de novas ferramentas que beneficiem uma gestão eficiente de seus estoques.

### 1.1.1- Objetivos específicos

a) avaliar o desempenho dos fornecedores de medicamentos do Hospital das Clínicas, promovendo o desenvolvimento da relação existente entre as partes

interessadas através da criação de metodologia de avaliação e de relacionamento com os fornecedores da Instituição;

b) tornar mais eficiente a gestão de contratos do Hospital das Clínicas através da padronização de acompanhamento e tratamento dos desvios ao longo da vida útil do contrato.

## 1.2 - Justificativa

A falha na gestão dos fornecedores do HC tem levado a Instituição, em diversos momentos, a sofrer com desabastecimentos de materiais que prejudicam, seriamente, a sua gestão como um todo e principalmente a saúde de seus pacientes. O motivo para se realizar este estudo acontece pela realidade atualmente vivenciada no Hospital das Clínicas da UFMG. A instituição é regida pela Lei 8.666, porém não existe uma metodologia prática e eficaz de gestão de fornecedores.

Em um ambiente altamente instável e sensível como o tratamento de pacientes, em muitos casos em estados gravíssimos, não se pode aceitar a existência de fornecedores que não cumprem com os acordos preestabelecidos. Com o estudo, pretende-se evoluir até a estruturação de um modelo de gestão do desempenho do fornecedor, que possa atender à realidade da Instituição considerando todas as dificuldades e restrições enfrentadas por seus administradores como restrições orçamentárias, físicas, entre, pouca liberdade nos processos de contratação, entre outras.

## 1.3 - Estrutura do trabalho

O trabalho foi elaborado de forma a propiciar o entendimento do exposto com a seguinte estrutura:

Na introdução, são expressas as primeiras considerações sobre o tema gestão de fornecedores e a importância da existência de uma estratégia de avaliação sistemática de desempenho de fornecedores. Desta maneira, são apresentados a importância do tema, os objetivos do trabalho, suas justificativas além da estruturação dos capítulos do trabalho.

Na revisão bibliográfica, estão os principais conceitos e ideias dos autores estudados durante a realização do trabalho. São apresentadas as diversas maneiras importância de como o assunto é tratado por cada um deles.

No capítulo referente à metodologia é apresentada a forma como o trabalho foi desenvolvido através de pesquisas, análise de dados e, elaboração da proposta de avaliação dos fornecedores.

No desenvolvimento do trabalho é apresentado um breve histórico da Instituição, os resultados obtidos através da análise dos dados do relatório de entrada de notas de compra (obtido no Hospital das Clínicas) ao longo do ano de 2012, e a elaboração da proposta de avaliação de fornecedores a ser implementada na organização.

No capítulo considerações finais é feita uma avaliação geral do trabalho considerando todos os temas abordados. É também apresentada a importância de uma boa gestão de fornecedores, principalmente em uma instituição de saúde, além de deixar espaço aberto para que, caso seja do interesse da organização, novos trabalhos sejam realizados visando o desenvolvimento do HC em relação ao tema gestão de suprimentos como um todo.

## 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Estoques, segundo Viana (2002), são materiais, mercadorias ou produtos acumulados para utilização posterior, de modo a permitir o atendimento regular das necessidades dos usuários, para a continuidade das atividades da empresa. Ballou (2006) enxerga os estoques como acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção.

A partir do exposto acima se pode entender que o estoque é algo que gera custos à organização e, em muitos momentos, não agrega valor ao produto. O estoque representa o capital da empresa investido em algo cuja liquidez e rentabilidade dependem da produção e da demanda.

De acordo com Chopra (2010), um nível de estoque cíclico (estoque médio em decorrência de produção ou compras em lotes maiores do que o necessário) mais baixo é sempre desejável, pois longas defasagens de tempo deixam uma empresa vulnerável a mudanças de demanda do mercado. Além disso, o estoque gera custos que precisam ser mensurados antes de tomar a decisão de estocar, custos tais como: custo de capital investido, custo de obsolescência ou deterioração, custo de manuseio, custos de ocupação entre outros. Para o caso objeto deste estudo, o risco por obsolescência ou deterioração é ainda mais relevante, já que medicamentos, em sua grande maioria, além de frágeis possuem prazo de validade curto.

Tendo em vista o exposto acima, surgem em questão os motivos da necessidade de estocar. Existem muitas razões para estocar e algumas delas são: fornecimento não confiável, incerteza de demanda, melhorias no serviço ao cliente e a necessidade de continuar as atividades da empresa dentre outras.

Martins (2009) considera que os estoques têm a função de servir como reguladores do fluxo de negócios permitindo que os processos da organização fluam sem percalços e paradas que culminem em perdas de produção.

Desta forma, de acordo com artigo de Clayton Nogueira (2012), estoque se torna um mal necessário porque o ideal para qualquer empresa seria realizar compras apenas de produtos necessários para atender a demanda exata de seus clientes reduzindo assim os custos e riscos citados anteriormente. Porém, isto não é

possível, por diversos motivos, dentre eles a dependência muito grande em relação ao trabalho do fornecedor, que em muitos momentos não cumprem o prazo estabelecido, seria ficar vulnerável às variações de demanda, à sazonalidade, além de desconsiderar possíveis erros de dimensionamento da previsão ou erros operacionais no momento de fazer o pedido ao fornecedor.

Segundo Chopra (2010), o estoque existe em uma cadeia de suprimentos por causa de um descompasso entre a oferta e a demanda. Portanto, é necessário gerir este problema de forma que o estoque gere o menor custo possível e que não afete o desempenho da organização. Um bom gerenciamento de estoques otimiza os investimentos da empresa, a torna mais eficiente e diminui o valor do capital parado. O autor entende que um dos papéis mais significativos desempenhados pelo estoque é o de reduzir custos explorando economias de escala.

Chopra (2010), ainda vai além, ele acredita que o estoque desempenha um papel significativo em uma cadeia de suprimentos, fazendo parte da estratégia competitiva de uma empresa e tem como objetivo suportar a estratégia definida pela organização como ideal para o andamento do negócio e na definição da postura perante o nível de atendimento que se deseja prestar ao cliente. A estratégia a ser definida em questão se trata de a empresa ser mais responsiva à necessidade do cliente ou mais eficiente. Uma empresa é tão mais responsiva quanto melhor for o nível de atendimento ao cliente, porém, isso gera maiores custos e maiores volumes de estoques próximos aos clientes. Já uma empresa é eficiente quando o nível de atendimento ao cliente de uma empresa reduz, mas por outro lado mantém seus custos mais baixos, com estoques centralizados e menores.

Existem muitos indicadores que podem mostrar a verdadeira necessidade de estocagem de determinados materiais e se esta é realizada de maneira eficaz. Martins (2009) acredita que a gestão de estoques constitui uma série de ações que permitem ao responsável verificar se os estoques estão sendo bem utilizados. O autor enxerga como bons indicadores a análise ABC, o inventário físico, a acurácia dos controles, o nível de serviço, o giro de estoques, a cobertura de estoques entre outros.

Tendo como base o exposto, para realizar uma boa gestão de estoques, é necessário definir a importância dos itens que farão parte do estoque, o tamanho dos lotes de reposição, o sistema de controle dos estoques, o tamanho do estoque de segurança, além de, desenvolver metodologias de gerenciar o relacionamento

com os fornecedores de forma com que os contratos celebrados visem à sustentabilidade de todos os participantes da cadeia.

Segundo Chopra (2010), as decisões por fornecedores eficientes possuem um impacto significativo sobre o desempenho financeiro da empresa. Simchi-Levi (2010) cita que a relação entre fornecedores e clientes em muitas empresas ainda é representada apenas por um processo sequencial de tomada de decisão, e assim a cadeia de suprimentos é chamada de cadeia de suprimentos sequencial, onde cada parte determina seu curso de ação, ou seja, cada *stakeholder* do processo fornecimento é responsável apenas por sua atividade, não se interessando com o que acontece posteriormente, assim cada parte interessada da cadeia se preocupa apenas com o seu resultado e não com o resultado de toda cadeia. Além deles, Chopra (2010) e Ballou (2006) também acreditam que esta é uma visão ultrapassada e que com certeza reduz o nível de competitividade de uma cadeia. Porém, esta ainda é a realidade de muitas organizações. Para Chopra (2010) contratos de fornecimento devem ser projetados para facilitar os resultados desejáveis da cadeia de suprimentos e minimizar ações que prejudicam o desempenho.

Schimi-Levi (2010) cita, ainda, que boas estratégias para a gestão de fornecedores requerem o desenvolvimento de relacionamentos sustentáveis entre cliente e fornecedor. Ballou (2006) entende que as atividades de suprimentos envolvem fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos, previsão de preços e serviços, entre outros. Estes fatores, quando trabalhados de forma transparente e objetiva, levam fornecedores e cliente a desenvolverem relações baseadas em confiança de ambas as partes, o que gera um relacionamento sustentável.

Segundo Baily (2000), fornecedores bem avaliados promovem atitudes que auxiliam a melhoria dos processos das empresas, possibilitando a redução de custos, o desenvolvimento de melhores serviços prestados aos clientes, a realização de entregas mais pontuais, entre outros benefícios.

Visões como a de Baily (200) evidenciam e ratificam a importância de feedbacks. Pessoas e empresas precisam entender exatamente em que patamar se enquadram, qual o nível do serviço prestado e se este nível de serviço atende às necessidades de seus clientes. Ballou (2006) afirma que empresas que não

divulgam seu planejamento e não compartilham dados sobre o desempenho de seus *stakeholders* estão a todo vapor a caminho do fracasso.

Para Baily (2000), a gestão de suprimentos envolve muito mais do que escolher isoladamente um fornecedor e assinar um contrato com exigências. A gestão de suprimentos deve ser baseada em relacionamentos contínuos e confiáveis, com fornecedores que realmente cumpram e entreguem bem aquilo que foi acordado. O autor ainda destaca alguns atributos que devem ser valorizados em fornecedores para que possa ser construído um relacionamento duradouro que são, entregar pontualmente, fornecer qualidade, oferecer bom preço, ter antecedentes estáveis, fornecer bom serviço de atendimento, cumprir o prometido e dar apoio técnico.

Chopra (2010) diz que ao comparar fornecedores, muitas empresas cometem o erro fundamental de focalizar apenas o preço especificado, ignorando o fato de que os fornecedores podem diferir em outras dimensões importantes. O autor defende que ao avaliar os fornecedores muitos outros fatores além do preço devem ser considerados, são eles: tempo de espera para reposição, desempenho no prazo, flexibilidade de estoque, frequência de entrega/tamanho mínimo de estoque, qualidade no fornecimento, custo do transporte dos produtos que chegam, termos de precificação, capacidade de coordenação de informação, entre outros. E esta é causa raiz que fundamenta o estudo desenvolvido nas páginas a seguir. O HC, atualmente, tem como critério para a seleção de um fornecedor apenas o preço, o que dificulta muito o trabalho a ser realizado pelos gestores de contratos da organização.

### 3 - METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido principalmente através de estudos de caso já vivenciados e principalmente, análise de dados coletados no HC/UFMG e elaboração da proposta de avaliação de fornecedores a ser implementada pela organização.

a) apresentação de um breve histórico do Hospital das Clínicas da UFMG além de um relato sobre suas principais características organizacionais;

b) descrição de como é o processo de contratação realizado pelo Hospital das Clínicas;

c) análise de dados de prazos de entrega e financeiros derivados de relatório de acompanhamento da entrada de notas fiscais emitidas à Instituição durante o ano de 2012;

- levantar da quantidade de notas de compras emitidas e entregues e identificação de todos os fornecedores de medicamentos que atenderam ao Hospital das Clínicas no ano de 2012;
- utilizar a Regra de Pareto para definição dos principais fornecedores de medicamentos do HC no ano de 2012, tendo como premissa o desembolso feito pela organização;
- utilizar da Regra de Pareto para definição dos principais fornecedores de medicamentos do HC no ano de 2012 tendo como premissa o volume de notas de compra entregues no período;
- definir o escopo de fornecedores para análise de dados. O escopo em questão foi definido através da Regra de Pareto com a premissa de volume de notas de compra entregues no ano de 2012;
- identificar o percentual de notas de compra entregues com atraso por fornecedor;
- identificar a quantidade média de dias de atraso por fornecedor;
- identificar o desvio padrão, considerando o número de dias para entrega das notas de compra, por fornecedor.

d) elaboração de uma proposta de metodologia de avaliação de fornecedores que possibilite melhoria na confiabilidade, principalmente prazos de entrega, do fornecimento de medicamentos.

## 4 - DESENVOLVIMENTO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o atual cenário da Instituição objeto de estudo deste trabalho. Serão expostas características da organização como capacidade física, produtividade atual e recursos humanos. Além disso, neste capítulo serão apresentadas estatísticas de desempenho dos principais fornecedores de medicamentos do Hospital das Clínicas que sustentarão o principal objetivo do presente trabalho que é a elaboração de uma proposta de avaliação e de relacionamento com os fornecedores da Instituição.

### 4.1 - Hospital das Clínicas da UFMG – Apresentação do Cenário

O Hospital das Clínicas (HC) da Universidade Federal de Minas Gerais, de acordo com o site da Instituição, é um hospital universitário, público e geral que realiza atividades de ensino, pesquisa e assistência, sendo referência no sistema municipal e estadual de Saúde no atendimento aos pacientes portadores de patologias de média e alta complexidade.

Tem como missão desenvolver a assistência na área da saúde, com eficácia e eficiência e, de forma indissociável e integrada, o ensino, a pesquisa e a extensão, constituindo-se como referência junto à sociedade. E como visão ser em 2015, o melhor hospital de Minas Gerais, modelo de excelência em saúde com sustentabilidade e responsabilidade sócio-ambiental, preservando sua identidade como hospital universitário.

O HC é campo de ensino para os cursos de Medicina, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Odontologia, Terapia Ocupacional, Psicologia, Nutrição e Fonoaudiologia.

Inaugurado no dia 21 de agosto de 1928, o complexo hospitalar surgiu a partir do agrupamento de algumas clínicas ao redor da Faculdade de Medicina da UFMG. Nesse mesmo ano, foi iniciada a construção de um prédio central. Em 1955, o complexo hospitalar passou a se chamar Hospital das Clínicas.

Atualmente o complexo hospitalar é formado por um edifício central, o Hospital São Vicente de Paulo e sete prédios anexos para atendimento ambulatorial: Ambulatório Bias Fortes, Anexo de Dermatologia Osvaldo Costa, Ambulatório São Vicente, Hospital Borges da Costa, Hospital São Geraldo, CTRDIP Orestes Diniz, e o Instituto Jenny de Andrade Faria de Atenção à Saúde do Idoso e da Mulher, além da Moradia dos Médicos Residentes (Anexo Maria Guimarães).

Todo este complexo é administrado por Unidades Funcionais, que em conjunto com a Direção, são responsáveis pelo processo de planejamento e gerência do HC/UFMG. A gestão administrativa e gerencial do hospital foi descentralizada através de 21 unidades implantadas com gerência, orçamento e planejamento próprios.

A descentralização do Hospital em Unidades Funcionais foi planejada e elaborada com o intuito de que a administração da organização evoluísse para uma gestão moderna e participativa. Desta forma, a responsabilidade estaria dividida entre todos os participantes do complexo universo organizacional que é um Hospital escola. Dentre estas Unidades Funcionais encontra-se a UF Farmácia, responsável tanto pela avaliação de quais os medicamentos devem ser padronizados na Instituição quanto pelo planejamento e monitoramento de suas demandas.

O Hospital das Clínicas é hoje, se não o maior, um dos maiores prestadores de serviço de saúde de Minas Gerais, sendo referência no tratamento de patologias de média e alta complexidade. Atualmente, de acordo com tabela a seguir (Tabela 1) o HC conta com 501 leitos dos quais 37 são centros de tratamento intensivo, para atendimento a adultos e pediátrico, 19 leitos para tratamentos coronarianos, 63 leitos de pronto atendimento (unidades de urgência), além de 24 centros cirúrgicos e 21 hemodialisadores, conforme tabela abaixo.

Com a capacidade instalada identificada através da Tabela 1, o Hospital das Clínicas da UFMG é capaz de realizar mensalmente 3.000 atendimentos de urgência, ou seja, uma produtividade média de aproximadamente 48 atendimentos de urgência por dia, 2.000 cirurgias, 240 partos, aproximadamente 10 partos por dia, 140.000 exames laboratoriais, entre outros, de acordo com a tabela (Tabela 2) abaixo.

**Tabela 1- Capacidade Física instalada Hospital das Clínicas - UFMG**

Área física (construída):	60.000 m <sup>2</sup>
Capacidade total instalada:	501 leitos
Centro de Tratamento Intensivo (adulto):	18 leitos
Centro de Tratamento Intensivo (pediátrico):	19 leitos
Unidade Coronariana	19 leitos
Unidade de Neonatologia:	26 leitos
Unidade de Urgência (observação):	55 leitos
Unidade de Urgência (emergência):	08 leitos
Centro Cirúrgico:	16 salas
Centro Cirúrgico Ambulatorial:	08 salas
Centro Obstétrico:	05 salas
Centro Dialítico:	21 hemodialisadores
Atendimento Ambulatorial:	286 consultórios

**Fonte: Relatório do MEC (1º semestre 2010)**

**Tabela 2 - Produção média mensal Hospital das Clínicas**

Atendimentos de urgência:	3000
Internações:	1750
Consultas ambulatoriais:	32000
Exames Laboratoriais	140000
Cirurgias:	2000
Partos:	240

**Fonte: Relatório do MEC (1º semestre 2010)**

Para mover toda esta estrutura e promover atendimento de qualidade aos pacientes da Instituição, o HC conta 2.811 funcionários efetivos, sendo 1.826 funcionários concursados da Universidade Federal de Minas Gerais e 985 funcionários contratados através da FUNDEP, que é uma instituição que realiza a gestão de projetos de ensino, pesquisa e extensão da UFMG. Além destes funcionários o hospital tem o apoio de 42 bolsistas da UFMG, 37 cruz vermelha, que é um convênio existente entre o HC-UFMG e a Cruz Vermelha brasileira possibilitando a adolescentes trabalharem como menores-aprendizes, recebendo um salário mínimo mensal, 437 professores, 2.996 estudantes de medicina, farmácia, enfermagem, entre outros cursos da UFMG, 304 médicos em especialização através de residências e 718 funcionários das mais diversas áreas de especialidade que trabalha através de regimes de RPA (Recibo de Pagamento Autônomo), de acordo com tabela (Tabela 3) divulgada pela Vice Diretoria de Recursos Humanos do hospital em 2010.

**Tabela 3 - Recursos Humanos HC**

Funcionários UFMG:	1826
Funcionários FUNDEP:	985
Bolsistas:	42
Cruz Vermelha:	37
Autônomos:	718
Docentes:	437
Estudantes:	2996
Residentes:	304
Estagiários:	153

**Fonte: Vice Diretoria de RH- HC/UFMG(fevereiro 2010)**

Através de toda esta estrutura apresentada o HC-UFMG atende 95 % de seus pacientes através do SUS e outros 5 % são através de outros convênios ou particulares.

#### 4.2 - Processo de contratação Hospital das Clínicas

O Hospital das Clínicas, conforme já mencionado, é uma instituição pertencente à UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais) que, por sua vez, por ser um órgão Federal está subordinado à Lei 8.666/1993 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. No HC a Seção de Licitações e Compras é responsável pela execução dos procedimentos de licitação e compras de bens, produtos e serviços para todo o complexo hospitalar.

A Lei 8.666 informa que é de responsabilidade da Administração Pública em questão realizar a correta especificação do objeto a ser comprado considerando sempre que possível os princípios de padronização. A referida Lei, diz também, que a execução do contrato deve ser fiscalizada por representante legal da Administração designado para a função.

Como citado anteriormente, o Hospital das Clínicas foi descentralizado através de Unidades Funcionais. A Unidade Funcional responsável pela Seção de Licitações e Compras é a Unidade Funcional Gestão de Materiais que tem como missão prever e prover com eficácia e eficiência o HC/UFMG de recursos materiais, administrando a aquisição, fornecimento de materiais, equipamentos e prestação de serviços, contribuindo para o bom funcionamento da instituição.

Cada Unidade Funcional é responsável por sua área de atuação, desde o planejamento até a gestão de bens patrimoniais. Desta forma, a Unidade Funcional Farmácia passa a ter responsabilidade técnica dos contratos de medicamentos e também a responsabilidade sob a gestão dos estoques e dos fornecedores de medicamentos, através de sua coordenação administrativa.

Conforme a Lei 8.666, existem as seguintes modalidades de licitação que devem nortear a compra de bens materiais:

a) concorrência: licitação entre os interessados que comprovarem os requisitos mínimos de qualificação exigidos;

b) tomada de preços: segue o mesmo conceito da concorrência, mas os interessados devem ser previamente cadastrados no sistema da Administração Pública;

c) convite: quando a Administração Pública opta por convidar no mínimo três fornecedores para a licitação.

No Hospital das Clínicas optou-se pela utilização apenas da modalidade concorrência uma vez que, a Administração Pública representada pela diretoria do HC entende que esta é a modalidade de compra que mais beneficia os cofres da União.

Voltando ao caso específico dos medicamentos, a concorrência então acontece da seguinte forma. A UF Farmácia define duas listas de medicamentos a serem licitados de forma itemizada, medicamentos industrializados e medicamentos manipulados, definindo especificações técnicas de acordo com a necessidade dos pacientes atendidos no HC, além de especificações de período contratual, prazos para atendimento das solicitações, previsões de demanda além de outras informações que orientem os participantes da concorrência. Estas listas, com suas respectivas especificações, são então disponibilizadas para a Seção de Licitações e Compras que posteriormente divulga para o mercado e realiza a coleta de preços.

A especificação de período contratual de doze meses é padrão para as concorrências da UF Farmácia, já a especificação de prazo para atendimento das solicitações é diferente entre a concorrência para medicamentos industrializados e para medicamentos manipulados. Para o caso de medicamentos industrializados, o prazo é de dez dias corridos após o recebimento da Nota de Compra, enquanto para medicamentos manipulados o prazo é de dois dias corridos.

Quando o processo de contratação é concluído, cada item tem um vencedor. Assim, muitos fornecedores são homologados como responsáveis por abastecer o estoque de medicamentos pelo próximo ano após o fechamento da concorrência.

Por se tratar de uma concorrência, os vencedores de cada item são aqueles que apresentaram a proposta de menor preço e atenderam os requisitos técnicos mínimos especificados no Edital de contratação. Neste ponto, reside a causa raiz de estudo do presente trabalho, uma vez que o prazo para atendimento das solicitações não vem sendo executado a contento.

#### 4.3 - Desempenho dos fornecedores de medicamentos

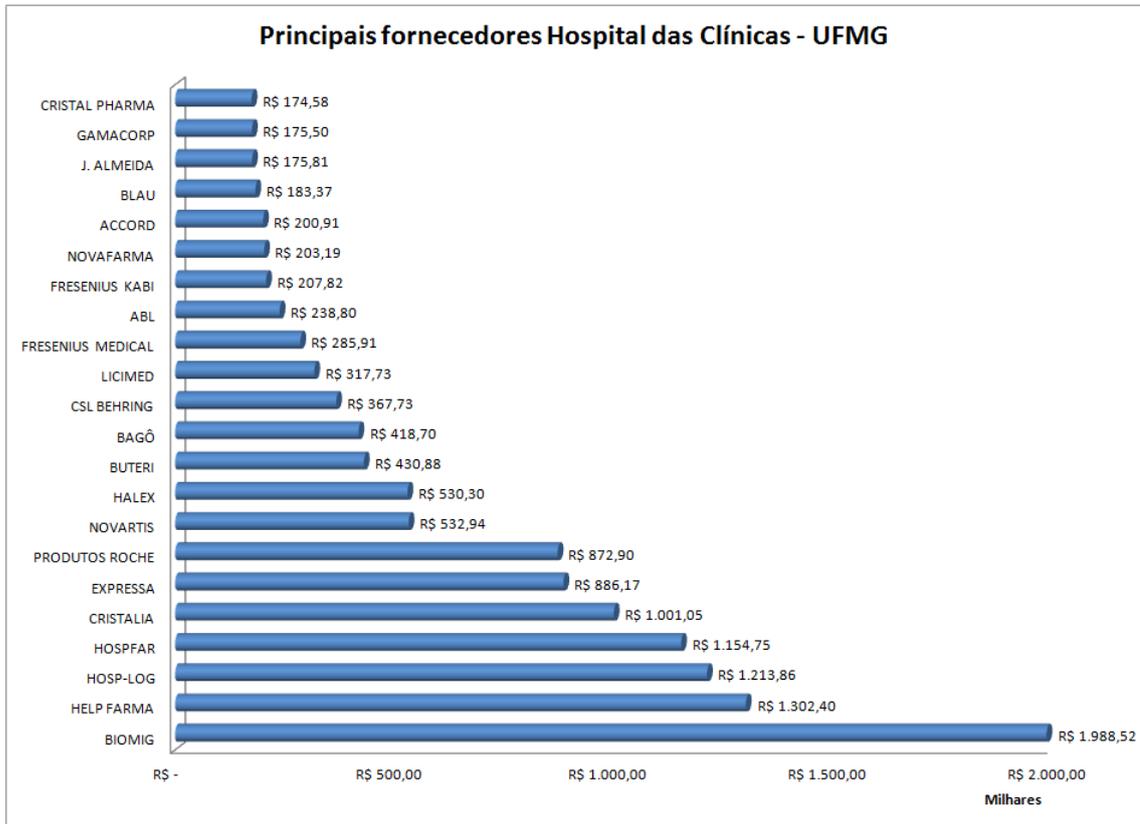
Para a realização desta etapa do trabalho foi realizado um levantamento através do relatório de entradas de notas compra da Instituição. Neste relatório é possível em qual data o Hospital das Clínicas emitiu sua nota de compra ao fornecedor e quando o mesmo efetivamente realizou sua entrega, portanto, a data de chegada do material no Hospital das Clínicas.

Com este relatório podemos mensurar como foi o desempenho do fornecedor de medicamento do Hospital das Clínicas durante o ano de 2012 no que se refere ao prazo de entrega e levando em consideração também o volume econômico despendido.

O Hospital das Clínicas da UFMG ao longo de 2012 trabalhou com um universo de mais de 1000 medicamentos em suas diversas apresentações em seus processos licitatórios. A carteira de fornecedores de medicamentos do HC no período avaliado, durante o ano de 2012 contou com 115 fornecedores sendo que ao longo do ano foram emitidas 5238 Notas de Compra, o que dá uma média de aproximadamente 46 Notas de Compra emitidas por fornecedor, totalizando um desembolso de mais de R\$ 16 milhões.

Tendo como princípio a Regra de Pareto, também conhecida como 80-20, que afirma que para muitos fenômenos, 80% das consequências são provenientes de apenas 20% das causas, percebe-se que mais de 80%, aproximadamente R\$ 13

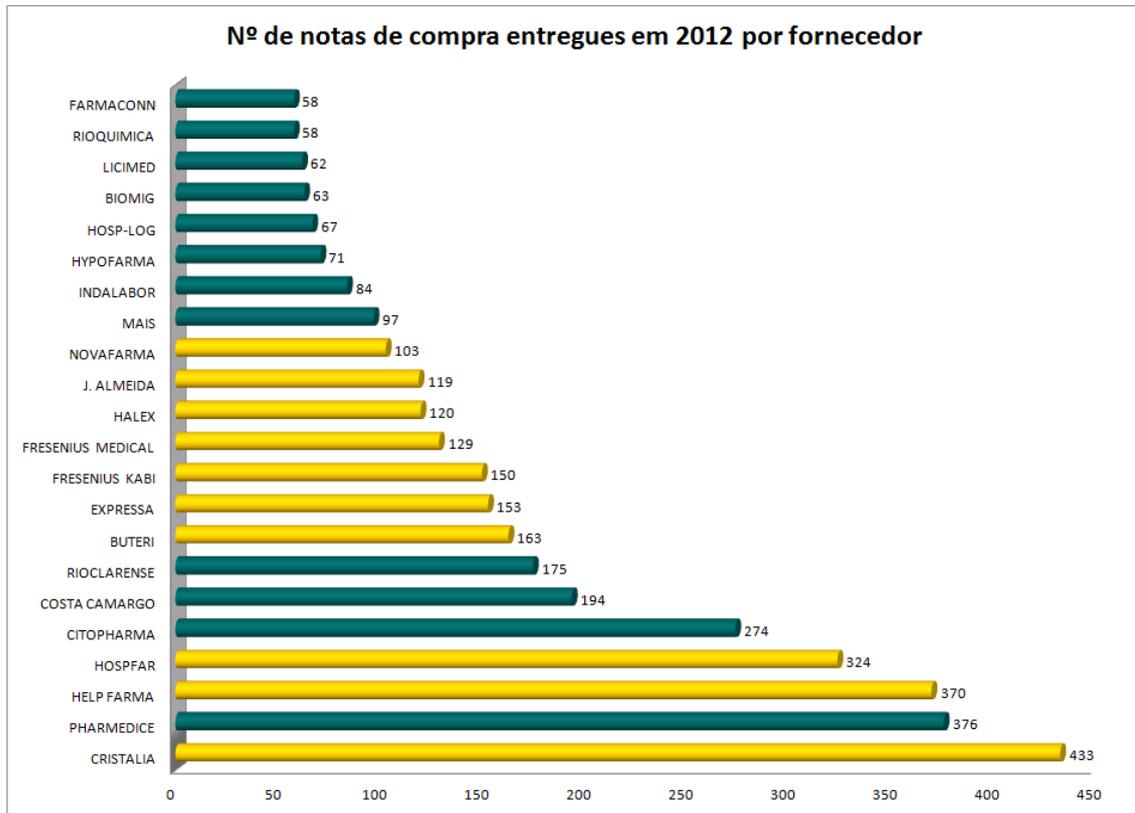
milhões, do total desembolsado pelo Hospital das Clínicas no ano de 2012 com seus fornecedores de medicamentos foi destinado a 22 fornecedores diferentes, pouco mais de 19% do total da carteira de fornecedores, conforme Gráfico 1 a seguir. Assim, percebe-se que este é um fator extremamente importante no tange à escolha da carteira de fornecedores da Instituição.



**Gráfico 1 – Principais fornecedores HC em 2012 considerando o valor desembolsado. Fonte: Relatório de entrada de notas de compra/notas fiscais Hospital das Clínicas.**

Das 5238 notas de compra emitidas ao longo de 2012, aproximadamente 28% (total de 1452 NC's) foram entregues fora do prazo estabelecido em contrato. Este dado é extremamente preocupante, uma vez que pode representar a falta de diversos medicamentos no estoque, acarretando em danos à saúde dos pacientes da Instituição. Novamente considerando o regra de Pareto, no Gráfico 2 é possível perceber que quase 70% (3643 NC's) das notas de compra emitidas durante o período em questão foram destinadas a 22 fornecedores (19% da carteira). O mesmo gráfico mostra também que 10 fornecedores (barras amarelas) dos 22 que receberam maior volume de notas de compra fazem parte da lista de principais

desembolsos econômicos com a compra de medicamentos do HC, sendo responsáveis por mais R\$ 6 milhões.



**Gráfico 2 – Principais fornecedores HC em 2012 considerando o volume NC's entregues.**  
**Fonte: Relatório de entrada de notas de compra/notas fiscais Hospital das Clínicas.**

**Legenda:**

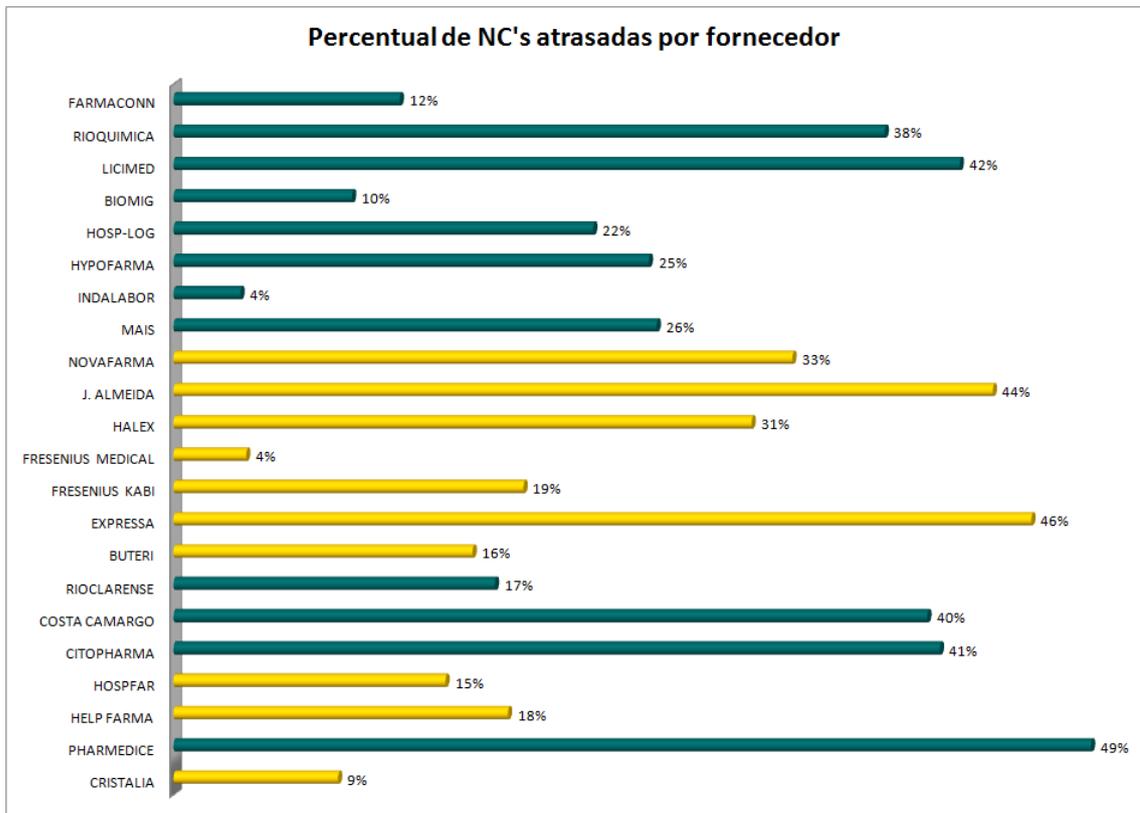
**Amarelo – fornecedores que também fazem parte do 80-20 de desembolso econômico.**

**Verde - outros fornecedores do 80-20 de volume de notas de compra entregues.**

Dando continuidade à observação dos dados, define-se como escopo de análise os 22 fornecedores citados no Gráfico 2, uma vez que o interesse maior neste entendimento de cenário é avaliar o comportamento do fornecedor no que tange à cumprimento do prazo de entrega contratual. Assim, observando o comportamento dos 22 fornecedores listados no Gráfico 2 ao longo de 2012 pode-se perceber sérios problemas quanto ao descumprimento contratual por parte de muitos deles. Para facilitar o entendimento e comparação, os gráficos 3, 4 e 5 mantem a mesma estrutura do gráfico 2, ou seja, os fornecedores estão listados na mesma ordem, volume de notas de compra entregues.

O Gráfico 3 mostra como foi o desempenho de cada de um dos 22 fornecedores com relação ao percentual de notas de compra entregues fora do

prazo estabelecido em contrato (dez dias para medicamentos industrializados e dois dias para medicamentos manipulados).



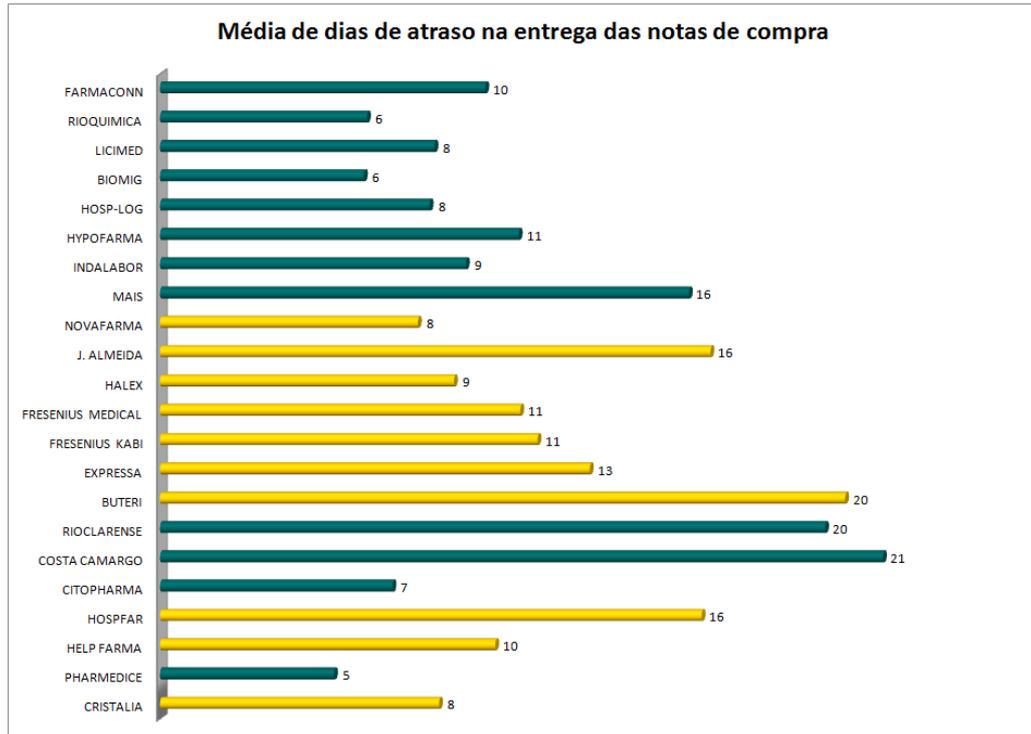
**Gráfico 3 – Percentual de NC's entregues com atrasos pelos 22 fornecedores definidos para análise. Fonte: Relatório de entrada de notas de compra/notas fiscais Hospital das Clínicas.**

**Legenda:**

**Amarelo – fornecedores que também fazem parte do 80-20 de desembolso econômico.**

**Verde - outros fornecedores do 80-20 de volume de notas de compra entregues.**

Analisando, então o Gráfico 3, percebe-se que dos principais fornecedores do HC, 17 deles entregaram mais de 15% das notas de compra emitidas pela Instituição em desacordo com o prazo estipulado em contrato. Dos 17 fornecedores citados anteriormente, 8 deles são fornecedores que fazem parte da lista de fornecedores mostrada no Gráfico 1, ou seja, fornecedores que representam um grande dispêndio econômico para a Instituição, mas que não vem cumprindo o seu papel de maneira satisfatória. Além de existir este problema de muitas notas serem entregues com atraso, a situação se torna mais preocupante quando observamos os Gráficos 4 e 5.

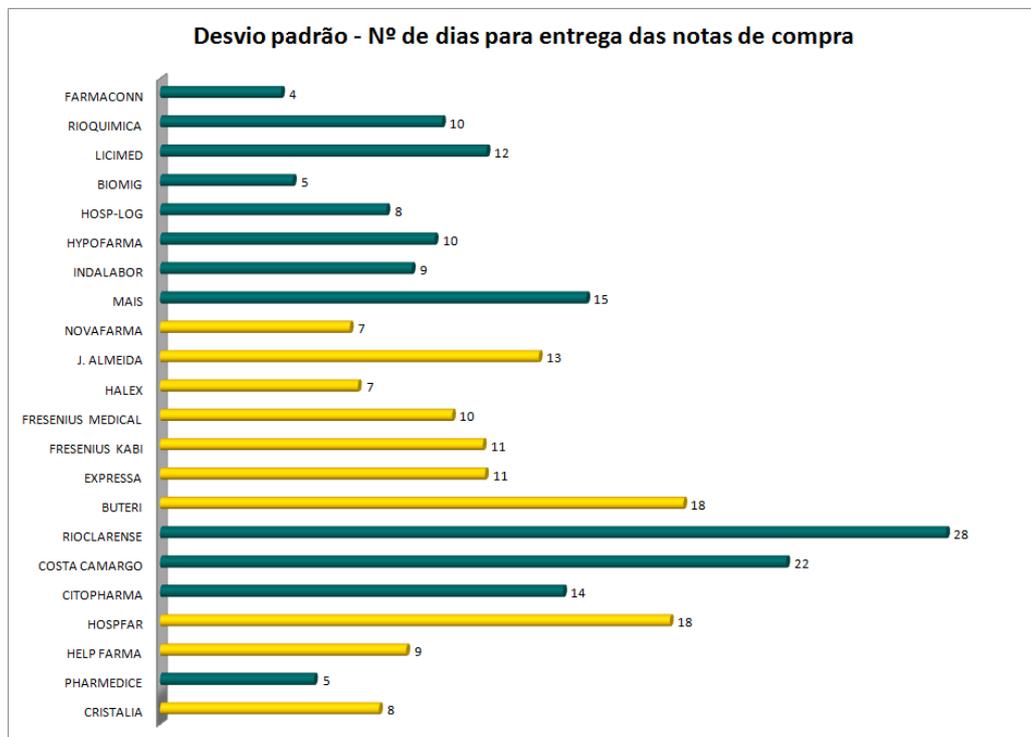


**Gráfico 4 – Média de dias de atraso na entrega das NC's dos 22 fornecedores definidos para análise. Fonte: Relatório de entrada de notas de compra/notas fiscais HC**

**Legenda:**

**Amarelo – fornecedores que também fazem parte do 80-20 de desembolso econômico.**

**Verde - outros fornecedores do 80-20 de volume de notas de compra entregues.**



**Gráfico 5 – Desvio padrão (medido em dias) na entrega das NC's dos 22 fornecedores definidos para análise. Fonte: Relatório de entrada de notas de compra/notas fiscais HC.**

**Legenda:**

**Amarelo – fornecedores que também fazem parte do 80-20 de desembolso econômico.**

**Verde - outros fornecedores do 80-20 de volume de notas de compra entregues.**

De acordo com Schopra (2010), o desempenho no prazo afeta a variabilidade do tempo de espera para reposição, a flexibilidade de estoque, a frequência de entrega, entre outros. Observando então o Gráfico 4, percebe-se que além de os fornecedores estarem atrasando para efetuar a entrega de suas notas de compra todos eles apresentam média de atraso superior a cinco dias, ou seja, tendo em vista os fornecedores de medicamentos industrializados, as notas de compra atrasadas estão sendo entregues com mais de quinze dias após a emissão nota de compra.

Analisando agora o Gráfico 5, percebe-se que além de todas as dificuldades enfrentadas já com os atrasos proporcionados pelos fornecedores, todos eles também trabalham com alto desvio padrão, ou seja a frequência de entrega varia muito, afetando significativamente as previsões de compras.

Devido a inúmeras limitações existentes, como restrição orçamentária e espaço físico, a Diretoria do Hospital das Clínicas solicitou que toda gestão de estoques da Instituição seja realizada de forma que materiais de altíssimo custo unitário sejam armazenados em baixíssima escala, enquanto materiais de baixo custo unitário sejam armazenados para no máximo quarenta dias de utilização, levando-se sempre em consideração as médias históricas de consumo. Sendo assim, os medicamentos de altíssimo custo são mantidos em estoque para o atendimento a dez tratamentos, já as compras dos medicamentos de baixo custo respeitam a seguinte determinação: o ponto de ressuprimento dos estoques de medicamentos acontece quando este item atinge, de acordo com a média histórica, a marca de vinte dias de consumo, ou seja, sempre que um item atinge estoque para vinte dias de atendimento às necessidades do HC deve ser feita nova solicitação de compra para mais trinta dias. Considerando que o fornecedor irá cumprir o prazo de entrega de dez dias, quando a nova solicitação chegar, o Hospital contará novamente com estoque para quarenta dias de atendimento às demandas, uma vez que o estoque de segurança de dez dias de consumo não será afetado. Porém, além das variações de demanda que acontecem normalmente, através dos gráficos 4 e 5 percebe-se que devido a grandes atrasos nas entregas e à grande variabilidade na frequência de entrega, o estoque de segurança de dez dias em muitos momentos não é suficiente. Estes atrasos, podem gerar grandes prejuízos ao Hospital das Clínicas, prejuízos econômicos, quando a organização

necessita de realizar contratações emergenciais através de processos de dispensa de licitação (neste tipo de contratação, devido à urgência da demanda, frequentemente os preços praticados são mais altos), e principalmente prejuízos à saúde dos pacientes em tratamento na Instituição.

Os processos de dispensa de licitação, de acordo com a Lei 8.666 art. 24, podem ser realizados, além de outros casos que não cabe citar aqui, nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa.

Tendo em vista a realidade exposta neste capítulo, é notório que o HC precisa trazer seus fornecedores mais para perto de sua realidade e que ambos tentem da melhor maneira evitar que os seus pacientes tenham seus tratamentos prejudicados. Através de uma boa metodologia de avaliação de seus fornecedores o HC poderá selecionar melhor seus parceiros a aumentar o nível de confiabilidade de seus processos.

#### 4.4 - Proposta para gestão dos fornecedores

A partir dos dados analisados no capítulo anterior, nota-se que o Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais vem sofrendo e muito com os constantes atrasos na entrega de produtos adquiridos junto aos seus fornecedores. Neste trabalho, recomenda-se uma proposta de avaliação de desempenho e de relacionamento com os fornecedores a ser implantada pelo HC.

Segundo Chopra (2010) os riscos em *sourcing* (fornecimento) podem resultar em uma incapacidade de atender à demanda a tempo e em um aumento nos custos de aquisição. Uma boa gestão e uma maior aproximação com os fornecedores da Instituição podem levar a organização a entender o verdadeiro problema existente nos dados estudados anteriormente. Hoje no HC, o relacionamento com o fornecedor é baseado apenas no cumprimento do contrato, o que não vem acontecendo (conforme dados verificados anteriormente), gerando

penalizações à Instituição que perde em qualidade de atendimento a seus pacientes e gerando sanções administrativas aos fornecedores, como multa pelo atraso.

Um bom relacionamento com o fornecedor passa por uma grande evolução das duas partes. Os *stakeholders* precisam conversar mais, expor dificuldades, entender os seus problemas e procurar evoluir juntos, cada um com suas particularidades, resumindo, precisam trabalhar como verdadeiros parceiros para alcançar o objetivo final de ambos que é cuidar da saúde de seus pacientes com qualidade e no tempo certo.

A ideia desta proposta é iniciar uma nova trajetória do HC buscando a excelência nesta área de atuação. Vale lembrar Baily, que diz que fornecedores bem avaliados promovem atitudes que auxiliam a melhoria dos processos das empresas. Neste sentido, os principais objetivos da proposta são: A avaliação será importante em muitos pontos como: avaliar bimestralmente todos os fornecedores do HC de forma contínua, visando o desenvolvimento de uma melhor relação entre contratante e contratado

a) estabelecer sistemática para medir o desempenho do fornecedor de medicamento do HC. Esta avaliação servirá não só de parâmetro para dar notas aos fornecedores, mas também para estimulá-los;

b) monitorar bimestralmente o desempenho dos fornecedores do HC e dar feedback aos mesmos sobre o andamento de seu contrato, fazendo com que todos os fornecedores da instituição atendam da melhor maneira as necessidades do Hospital das Clínicas e, principalmente, respeitem o objeto do contrato assinado entre ambas as partes;

c) munir a equipe de licitação e compras de informações que apoiem a realização de contratações mais adequadas às necessidades da Instituição, através da seleção de fornecedores mais responsivos;

d) reduzir o volume de notas de compra entregues com atraso para a instituição;

e) prover aos gestores de contrato relatórios confiáveis para auxiliar na tomada de decisão, além de manter registro formal e documentado do andamento dos contratos, de forma a respaldar a Administração Pública caso exista a necessidade de penalizar ou realizar o distrato com alguma empresa contratada;

f) promover e receber feedback dos fornecedores sobre a maneira como os contratos são geridos pela instituição;

g) reduzir a necessidade de realização de contratações emergenciais, através de dispensa de licitação, em virtude da redução do número de notas de compras entregues com atraso.

A proposta de avaliação será mensurada através de índices e a pontuação será dividida em três critérios. Cada critério receberá um peso na avaliação do fornecedor e serão distribuídos da conforme Tabela 4.

**Tabela 4 - Critérios para avaliação do fornecedor**

Dimensão	Peso
Indicador de desempenho no prazo	60%
Indicador de conformidade	30%
Indicador de participação em pesquisas de mercado	10%

Para a definição de pesos dos critérios a serem avaliados, considerando a importância de cada processo. As notas de compra entregues com atraso geram mais prejuízos aos tratamentos dos pacientes do que notas de compra entregues em não conformidade e pesquisas de mercado, que são extremamente importantes para um bom planejamento orçamentário, não interferem diretamente no processo produtivo da Instituição, uma vez que a não realização das pesquisas não implica na falta de medicamentos para o atendimento dos pacientes da Instituição. Os critérios definidos terão as seguintes premissas conforme tabela 5 e 6 e 7:

**Tabela 5 - Indicador de desempenho do no prazo**

Peso	60%
Definição	Mede o percentual de notas de compra entregues dentro do prazo levando em consideração o contrato firmado entre as partes. Serão base para o indicador apenas as notas entregues durante os dois meses que estarão sob avaliação.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Nº de notas de compra entregues no prazo}}{\text{Nº de notas de compra entregues no período}}$
Observações	- Serão base para o indicador apenas as notas entregues durante os dois meses que estarão sob avaliação. - para ser considerada como entregue, a nota de compra deverá ser entregue em sua totalidade.

**Tabela 6 - Indicador de conformidade**

Peso	30%
Definição	Será medido o percentual de notas entregue no período em conformidade com o solicitado.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Nº de notas de compra entregues em conformidade}}{\text{Nº de notas de compra entregues no período}}$
Observações	- Serão base para o indicador apenas as notas entregues durante os dois meses que estarão sob avaliação. - Serão consideradas, para este indicador, as notas de compra entregues em sua totalidade e com todos os itens, conforme especificações apresentadas

**Tabela 7 - Indicador de participação em pesquisas de mercado**

Peso	10%
Definição	Mede o percentual de participação do fornecedor em pesquisas de mercado realizadas pelo HC antes da abertura de seus processos licitatórios.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Nº de pesquisas de mercado respondidas}}{\text{Nº de pesquisas de mercado realizadas}}$
Observação	- Serão base para o indicador o número de pesquisas solicitadas durante os meses sob avaliação.

A classificação final do fornecedor será formada pela soma da pontuação obtida em cada uma das dimensões, de acordo com a fórmula a seguir, e respeitará a lógica descrita na Tabela 8.

$$\text{Avaliação do fornecedor} = \sum(\text{Peso do indicador} * \text{valor do indicador})$$

**Tabela 8 - Critérios para definição do conceito do fornecedor**

Avaliação	Conceito
>= 95%	A
>= 85% e <95%	B
>= 75% e <85%	C
>= 65% e <75%	D
< 65%	E

a) fornecedor conceito A: atende plenamente às necessidades da Instituição;

b) fornecedor conceito B: atende com ressalvas às expectativas da Instituição. Caso o fornecedor se caracterize como conceito B durante 3 ciclos de avaliação consecutivos a alta direção do HC deverá convidar a alta direção do fornecedor para reunião de entendimento das dificuldades encontradas;

c) fornecedor conceito C: atende com ressalvas às expectativas da Instituição. Caso o fornecedor se caracterize como conceito B durante 2 ciclos de avaliação consecutivos a alta direção do HC deverá convidar a alta direção do fornecedor para reunião de entendimento das dificuldades encontradas;

d) fornecedor conceito D: não atende às expectativas da Instituição. A direção do HC deverá convidar a o fornecedor para reunião visando o entendimento dos problemas e apresentação de planejamento de evolução para o próximo ciclo de avaliações. Caso a reunião não aconteça ou o planejamento apresentado não seja aceito o fornecedor deverá ser rebaixado para conceito E;

e) fornecedor conceito E : não atende às expectativas da Instituição. Deverá ser montado pelo gestor do contrato dossiê evidenciando as dificuldades encontradas no relacionamento com este fornecedor para que o contrato seja rescindido.

Como qualquer sistema gestão, para uma boa evolução e aceitação de todos os *stakeholders* do processo é extremamente importante um alto nível de engajamento e comprometimento da alta direção da Instituição no implantação da ferramenta, pois a ferramenta determina ações aos principais executivos da organização.

Com o objetivo de implantar a metodologia de forma sugerida é necessário definir um critério para identificar quais fornecedores deverão ser avaliados. A sugestão é que a Instituição utilize uma estruturação e classificação dos fornecedores seguindo os critérios da classificação ABC e tendo como premissa o volume de notas de compra emitidas ao longo do período de avaliação.

Os fornecedores da curva A representam 75% do volume de notas de compra emitidas, os da curva B 20%, enquanto os da curva C apenas 5%. Feita a classificação dos fornecedores considerando a mesma base utilizada para análise ao longo deste trabalho a sugestão é que a avaliação ao longo do primeiro ano de utilização da ferramenta seja aplicada apenas nos fornecedores classe A da Instituição e, caso necessário, em fornecedores estratégicos da classe B. Assim sendo, a avaliação seria inicialmente aplicada em 27 fornecedores. É interessante notar também que dentre os 27 fornecedores considerados classe A, de acordo com o volume de notas de compra, 14 deles também fazem parte da curva A de desembolso econômico do Hospital das Clínicas (Gráfico 1), conforme Tabela 9 a seguir.

**Tabela 9 - Curva A de fornecedores 2012**

Fornecedor	Número de notas de compra entregues em 2012	Percentual na Curva ABC	Valor faturado em 2012
CRISTALIA PRODUTOS QUIMICOS E FARM. LTDA	433	8,27%	1.001.053,86
PHARMEDICE MANIPULACOES ESPECIALIZADAS L	376	7,18%	117.166,84
HELP FARMA PROD.FARMACEUTICOS LTDA	370	7,06%	1.302.404,37
HOSPFAR IND.COM.PROD.HOSPITALARES	324	6,19%	1.154.748,02
CITOPHARMA MANIPULACAO DE MED.ESPECIAIS	274	5,23%	47.071,92
COSTA CAMARGO COM.PRODS HOSPS LTDA	194	3,70%	108.645,71
COMERCIAL CIRURGICA RIOCLARENSE LTDA	175	3,34%	42.406,46
BUTERI COM.E REPRESENTACOES LTDA	163	3,11%	430.884,45
EXPRESSA DIST.DE MEDICAMENTOS LTDA	153	2,92%	886.172,53
FRESENIUS KABI BRASIL LTDA	150	2,86%	207.822,80
FRESENIUS MEDICAL CARE LTDA	129	2,46%	285.908,19
HALEX ISTAR INDUSTRIA FARMACEUTICA LTDA	120	2,29%	530.295,60
J. ALMEIDA COMERCIAL LTDA	119	2,27%	175.813,56
NOVAFARMA IND.FARMACEUTICA LTDA	103	1,97%	203.189,00
MAIS MEDICAMENTOS LTDA	97	1,85%	78.618,40
INDALABOR INDAIA LAB. FARM.LTDA	84	1,60%	118.477,84
HYPOFARMA INST.DE HYPODERMIA FARM.LTDA	71	1,36%	47.568,88
HOSP-LOG COMERCIO DE PRODS HOSPS LTDA	67	1,28%	1.213.855,10
BIOMIG MATERIAIS MEDICO-HOSPITALARES	63	1,20%	1.988.520,24
LICIMED DIS.DE MED.CORRELATOS E PROD L	62	1,18%	317.729,60
INDUSTRIA FARMACEUTICA RIOQUIMICA LTDA	58	1,11%	30.564,92
FARMACONN LTDA	58	1,11%	67.088,51
BAXTER HOSPITALAR LTDA	57	1,09%	167.817,60
FORMULAR FARMACIA DE MANIPULACAO LTDA	56	1,07%	5.165,23
FARMACE-IND.QUIM-FARM CEARENSE LTDA	55	1,05%	86.447,70
IMEX CENTER FARMA LTDA	54	1,03%	29.375,93
ACCORD FARMACEUTICA LTDA	53	1,01%	200.907,20
Total curva A	3918	74,80%	10.845.720,46
Total geral HC	5238	100,00%	16.084.218,68

**Fonte: Relatório de entrada de notas de compra/notas fiscais HC**

**Curva ABC baseada no volume de notas de compra entregues por fornecedor**

**Legenda:**

**Amarelo - fornecedores também da curva ABC de desembolso econômico.**

**Branco - outros fornecedores da curva ABC de volume de notas de compra entregues.**

Para a implantação da avaliação proposta, o Hospital das Clínicas não terá nenhum tipo de custo, uma vez que todos os dados a serem analisados já existem dentro da organização e apenas precisarão ser tabulados em planilhas.

Outro ponto importante a ser considerado é que, além do engajamento da alta administração, durante a fase implantação da metodologia de avaliação dos fornecedores de medicamentos, os participantes essenciais para desenvolvimento da avaliação são o gestor de contratos dos fornecedores de medicamentos, sendo mais específico, a pessoa responsável pela Coordenadoria Administrativa da UF Farmácia e a pessoa responsável pelos processos de licitação de medicamentos, e caso seja necessário, profissionais de outras áreas podem ser convidados a participar do processo.

Outra sugestão é que, quando definido pela implantação do programa é muito importante que todos os *stakeholders* do processo sejam alinhados para que todos possam participar de maneira a contribuir para a evolução do sistema.

Com a implantação da metodologia espera-se que alguns resultados imediatos sejam alcançados:

a) melhoria no atendimento aos pacientes da Instituição, com a redução no número de atraso na entrega de notas de compra, e por consequência, menor necessidade de alteração nos tratamentos;

b) redução no número de entregas com atraso, uma vez que a alta administração do HC entrará no circuito evidenciando aos fornecedores o andamento de seus contratos, caso seja necessário;

c) redução no número de emissões ao mercado de processos de dispensa de licitação em virtude dos atrasos na entrega das notas de compra pelos fornecedores;

d) redução no número de fornecedores, com a manutenção na carteira apenas de fornecedores que realmente atendam as necessidades da organização, além da redução do número de controles e a possibilidade de ganho em escala com menos fornecedores que tenham mais itens a entregar;

e) participação efetiva dos fornecedores no processo de evolução do HC enquanto cliente;

f) redução no número de notas fiscais devolvidas por não conformidade.

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linhas gerais, o relacionamento entre os componentes de uma cadeia de suprimentos, entre fornecedor e cliente, impacta sensivelmente nos processos internos de uma organização e principalmente nos níveis de serviço prestados por esta organização ao cliente final. No contexto globalizado atual, não existe espaço para empresas que não façam gestão eficaz e racional de seus recursos.

A gestão de fornecedores deve ser considerada como uma ação estratégica dentro das organizações visando redução de custos e melhoria do nível de serviço oferecido aos clientes, e para o case exposto neste trabalho, níveis de serviço significam pacientes evoluindo e sendo tratados de forma mais eficaz e respeitosa.

Considerando tudo o que foi estudado ao longo do trabalho é notório que o Hospital das Clínicas da UFMG precisa evoluir bastante em busca de uma relação mais amena e parceira com os seus fornecedores. A Instituição não pode conviver com tantos e tão grandes atrasos em suas solicitações compra. Conforme citado o ponto de ressuprimento dos estoques do HC acontece quando tem-se o item armazenado para de 20 dias de consumo e portanto um estoque de segurança de 10 dias de consumo, uma vez que o fornecedor deve realizar sua entrega em 10 dias conforme contrato. A alta variabilidade de prazo evidenciada através dos gráficos 3 e 4 hoje existente dentro das solicitações de compra do HC pode gerar prejuízos financeiros para a organização, quando esta tiver que manter estoques de segurança mais altos para evitar a falta de produtos e portanto ruptura em seu processo produtivo,.

Além disso, o maior afetado pode vir a ser o paciente da Instituição, que em determinado momento pode ficar com seu atendimento defasado, devido a um atraso na entrega por parte do fornecedor e pela falta de tempo hábil para abertura de processo de dispensa de licitação para atender à demanda que é urgente. Porém, esta evolução passa por amadurecimentos que devem ser iniciados dentro da própria organização cliente.

Através da implantação da metodologia de avaliação proposta neste trabalho, além de medir o desempenho de seus fornecedores atuais, a Instituição proporcionará a todos mais transparência em seu processo e mostrará a eles,

quando necessário através de reuniões entre as direções qual a sua realidade, suas dificuldades.

Através desta metodologia, o HC conseguirá avaliar seus fornecedores de forma contínua, munir os gestores de relatórios que demonstrem a forma como estão evoluindo os contratos de fornecimento na Instituição, promover e receber *feedback* sobre os contratos vigente, portanto, os gestores conseguirão fazer uma gestão mais concisa, trabalhando sempre com fatos e dados.

A metodologia de gestão de fornecedor apresentada neste trabalho é bastante simples e servirá como norteador para novos estudos desta difícil relação existente entre fornecedores e Instituição. A partir da implantação desta rotina de trabalho, o HC mostrará aos seus fornecedores que existe um monitoramento de tudo o que acontece ao longo da vida dos contratos firmados, enquanto os fornecedores poderão, de maneira formal, mostrar quais as dificuldades encontradas por eles no processo existente e apoiar a evolução do Hospital das Clínicas enquanto cliente.

Toda organização que pretende prosperar precisa trabalhar sistemas de gestão que suportem seu alto desempenho e sua evolução. O sistema de gestão proposto ao longo deste trabalho pretende também propiciar ao Hospital das Clínicas relações mais harmoniosas e duradouras com os seus fornecedores. Novamente lembrando Baily (2000), ele diz que fornecedores quando bem avaliados proporcionam melhorias dos métodos e processos das empresas que o apoiam em sua gestão, reduzindo custos, realizando entregas pontuais e proporcionando desenvolvimento interno nos participantes do processo de uma cultura de melhoria contínua.

Avaliando o que foi proposto como objetivo para este trabalho, pode-se afirmar que com a implantação da metodologia de avaliação dos fornecedores, caso opte por isso, o HC terá condições de avaliar periodicamente o desempenho de seus fornecedores, principalmente, no quesito pontualidade e frequência de entrega de suas solicitações, além de permitir que o HC sempre esteja documentado do tratamento que seus contratos vem recebendo caso em algum momento seja necessário tomar alguma medida mais severa.

Com o trabalho realizado, também foi possível obter um diagnóstico inicial de como foi o desempenho dos fornecedores do HC ao longo do ano de 2012 no que se refere pontualidade e variabilidade de suas entregas.

Além disso, apesar de ser difícil mensurar as influências diretas no desempenho da organização que um sistema de gestão de fornecedores como este é capaz proporcionar, será possível o HC monitorar outros indicadores que o sistema se propõe a gerir tais como redução no número de processos de dispensa de licitação emitidos, redução no número de notas de compra entregues com atraso, redução no número de fornecedores, redução no número de notas devolvidas ao fornecedor por inconformidade.

Porém, é importante lembrar que para que a implantação do sistema aconteça de forma eficiente é extremamente necessário que a alta direção da organização, seus gestores de contrato e compradores estejam engajados e comprometidos com o propósito da avaliação.

## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAILY, P., DAVID, F., DAVID, J. *Compras, princípios e administração*. Editora Atlas, 2000.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. Quinta edição. Editora Bookman, Porto Alegre 2006.
- CHOPRA, S. G.; MEINDL, P. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. Editora Prentice Hall, São Paulo 2010.
- NOGUEIRA, C. C. *Estoques: um mal necessário*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/estoques-um-mal-necessario/67528/>>
- MARTINS, P. G.; CAMPOS ALT, P. R. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. Editora Saraiva, São Paulo 2009.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. *Cadeia de suprimentos: projetos e gestão. Conceitos, estratégias e estudos de caso*. Editora Bookman, Porto Alegre 2010.