



COMPRAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS EM UM HOSPITAL DE CAPACIDADE EXTRA

DAIANE OLSSON DE SOUZA
ROGER DOS SANTOS ROSA

INTRODUÇÃO

Com a globalização que iniciou no final do século XX, houve uma grande integração entre os países e suas economias, culturas e políticas. Segundo Baily (2000), a busca por fontes de suprimentos no exterior não pode ser mais considerada uma atividade excepcional das compras. Para Baily (2000), a principal razão para o crescimento do comércio exterior é que os custos de transporte e comunicação dos países globalizados reduziram-se significativamente, levando-os a trocar as mercadorias de seus mercados individuais saturados com o mercado global, assim fortalecendo o comércio exterior. Logo, os países conseguem fazer compras com qualidade e tecnologia superiores a que poderiam produzir, com um custo de importação relativamente baixo.

Odiorne (1977) explica que tomadas de decisões devem ter como base sistemas. O sistema é formado por entradas (objetivos), instrumentos que trabalham as entradas (instrumentos da lógica e da aceitação), saídas (resultados) e *feedback* (comparação das entradas e saídas do sistema). Essa descrição corresponde a um sistema por objetivos. Assim, o primeiro passo na tomada de decisão é conhecimento claro dos objetivos.

No caso dos hospitais o objetivo é levar assistência de qualidade para seus usuários, a fim de gerar maior expectativa e qualidade de vida para esses. O ambiente é tudo que envolve a organização, assim inclui-se o ambiente tecnológico, legal, entre outros. Os custos na esfera pública são escassos e devem ser utilizados com total racionalidade. A globalização e as compras internacionais mostram o quanto o ambiente externo pode influenciar nas tomadas de decisões de uma organização.

As compras internacionais interferem significativamente na cadeia de suprimentos, tanto de serviços quanto de produtos. A cadeia de suprimentos após a globalização se tornou mais complexa, visto o grande número de organizações que podem fazer parte dela (tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional), e as inúmeras legislações específicas que afetam o planejamento de estoque. Embora haja vantagens em compras internacionais, há as desvantagens. Em caso de equipamentos de grande porte, questões de tempo de resolução de possíveis defeitos no produto podem ser mais difíceis de negociar, assim como tempo de aquisição do produto.

Algumas instituições prestadoras de serviços possuem benefícios em optar em compras internacionais devido a algumas isenções fiscais, assim podendo adquirir produtos com maior tecnologia e prestarem assistência com qualidade superior ao seu cliente. Um exemplo é a compra de produtos como medicamentos e equipamentos cirúrgicos (hospitalares) importados, que tem auxiliado significativamente na melhora da qualidade de vida de pessoas atendidas em países subdesenvolvidos.

Diante da racionalização de recursos financeiros, do objetivo de levar assistência de qualidade aos clientes e da opção de escolha de compras em mercados locais ou internacionais, este estudo tem como objetivo geral identificar quais as vantagens e desvantagens de compras nacionais e internacionais para os hospitais capacidade extra (hospitais que possuem acima de 500 leitos), uma vez que as duas formas de compra (nacional e internacional) possuem suas vantagens e desvantagens para o objetivo do hospital que é prestar assistência de qualidade a seus usuários.

Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul (RS), conta com inúmeros “hospitais de capacidade extra” que fazem parte de um amplo sistema de saúde público. O objetivo principal de um hospital é aumentar a qualidade de vida de seus usuários, assim como levar um atendimento de qualidade a fim de satisfazer as necessidades individuais desses. No entanto, esses possuem recursos escassos, principalmente quando públicos.

O hospital escolhido para a análise foi o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), hospital de capacidade extra, público e de referência. O HCPA influencia no Sistema Único de Saúde (SUS) pelo número de pessoas que por ele são atendidas diariamente e é referência por suas ações de saúde impactar em outras organizações do país e não só da região onde está localizado. O HCPA é um hospital universitário, que valoriza as opiniões de seus usuários internos e externos ao ambiente hospitalar, busca competência técnica e agilidade em seus serviços. Por ser um hospital universitário ele é vanguarda e busca trazer novidades em tratamentos hospitalares. Suas decisões são tomadas em equipe, a fim de que todos colaborem com o compromisso social do hospital. Suas atividades possuem como objetivo a assistência, o ensino e a pesquisa em saúde.

Uma das formas de aumentar a qualidade dos serviços é adquirir produtos com maior tecnologia. Com a globalização há uma facilidade maior em se adquirir produtos melhores, devido à globalização que facilita a comunicação entre os fornecedores em diversos locais do mundo e as organizações compradoras. Uma vez que as oportunidades de escolha são maiores, o Hospital de Clínicas de Porto Alegre toma decisões cada vez mais complexas em relação às suas compras, pois essas podem ser nacionais e/ou internacionais.

As compras nacionais e internacionais no Hospital de Clínicas de Porto Alegre precisam de uma análise complexa visto que lida com os custos escassos da administração pública, legislação pública específica e qualidade de serviço e atendimento ao usuário, além de ser considerada uma decisão de grande relevância, uma vez que visa suprir as

necessidades de um grande número de usuários do Sistema Único de Saúde (SUS). Nesse contexto, o estudo buscou analisar as vantagens das compras nacionais e das compras internacionais nos hospitais de capacidade extra para o melhor uso dos recursos. Com os resultados buscamos definir sob que circunstâncias é melhor aplicável cada tipo de compra: nacional e internacional.

Com o estudo dos processos de compras do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, poderemos disseminar para outros hospitais de capacidade extra os conhecimentos absorvidos no estudo para uma melhor gestão de suprimentos. Segundo Neto e Filho (1998), a compra de materiais hospitalares passa por problemas gerados pela deficiente administração de materiais. Um dos maiores problemas dessa área de administração é a distância entre o processo produtivo e os sistemas de apoio.

Desta forma, este estudo objetiva identificar as vantagens e desvantagens para o Hospital de Clínicas de Porto Alegre em realizar compras internacionais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é descritivo e exploratório. Descritivo, por buscar descrever os processos de compras nacional e internacional e os grupos de compras do hospital. Exploratório, uma vez que a teoria sobre compras nacionais e internacionais em hospitais públicos ser pouco explorada pelos teóricos da administração.

Como base para a observação e pesquisa documental foi empregado o processo de compra de um ventilador (respirador) eletrônico de alto desempenho e de grande utilidade para o atendimento de pacientes internados em estado crítico no Centro de Tratamento Intensivo. E, também, por ser um equipamento que pode ser adquirido via compra nacional ou internacional.

Os dados secundários foram coletados dos Processos Administrativos de Compras (PAC's), Sistemas de Gestão Hospitalar AGH (Aplicativos para Gestão Hospitalar), IG (Informações Gerenciais), relatórios do

Serviço de Compras e Seção de Importação do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) e fluxogramas dos serviços. A observação se deu em dois dos principais setores que lidam com as compras nacionais e internacionais: Serviço de Compras e Seção de Importação. A observação foi direcionada à comunicação entre os integrantes dos setores analisados, a fim de entender melhor o processo de trabalho e conseqüentemente os processos de compras. Os cinco estágios baseados em processos, desenvolvidos por Gonçalves (2000), auxiliaram na observação e análise da gestão dos processos de compras hospitalares.

A pesquisa foi dividida em três etapas (pesquisa documental, observação direta e triangulação dos dados e informação dos passos anteriores), que se desenvolveram ao longo de dois meses de estudo. Após a visualização de como ocorreram os processos foi realizada uma comparação dos processos de compras com o referencial teórico. Por fim, foram sistematizadas as vantagens de cada modelo de compras, contextualizadas ao hospital em estudo.

Por se tratar de estudo realizado com processos administrativos públicos, não foi necessária à submissão do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme Resolução 466/2012, que trata de pesquisa e testes em seres humanos.

CONTEXTO DO ESTUDO

Para Lima Gonçalves (1983), as funções do hospital em relação aos usuários que o procuram e ao contexto em que se inserem são as seguintes:

- a) Prestação de atendimento médico e complementar aos doentes em regime de internação, assim, fica claro que atendimentos ambulatoriais devem ser resolvidos somente eventualmente nos hospitais;
- b) Desenvolvimento de atividades de natureza preventiva: em cidades de grande porte os hospitais realizam exclusivamente

tarefas assistenciais, no entanto em pequenas cidades o hospital desenvolve atividades de atendimento integral;

- c) Participação em programas de natureza comunitária: o hospital atinge o contexto sócio familiar dos pacientes. Um exemplo de programa de natureza comunitária desenvolvido é a educação em saúde, que corresponde à divulgação de ensinamentos sobre prevenção, proteção e promoção da saúde. Nos hospitais ela pode ser voltada para o doente internado e/ ou de ambulatório e seus familiares, ou ainda para seus próprios funcionários, pois estes fazem parte da comunidade e são multiplicadores das orientações recebidas;
- d) Integração ativa no sistema de saúde. Essa função se torna vital para o bom desenvolvimento de saúde, pois há um desequilíbrio entre a demanda e a oferta de serviços.

Neste estudo se empregou como referencial de análise a gestão por processos, por ser relevante para empresas que não possuem um modelo fabril, nem produção manufatureira, mas lidam com atividades de fundamentos intelectuais, ou prestadoras de serviços, onde o processo é realizado, mas não visível.

Para Gonçalves (2000, p.15) há pelo menos cinco estágios que vão de um modelo puramente tradicional até o modelo essencialmente baseado em processos. No quinto estágio, as empresas possuem grande “monitoração permanente da definição do seu negócio e o ajuste dos processos adequados para seu negócio sempre que necessário, adequando a organização a cada momento, como um organismo vivo”.

A gestão por processos é relevante em hospitais por diversos motivos. Um deles é que o hospital deve se preocupar com atividades que se relacionam com sua atividade fim (assistência ao usuário), pois essas agregam valor significativo ao objetivo final. Um exemplo é a terceirização dos serviços aduaneiros.

Os hospitais devem trabalhar em equipe, com cooperação, responsabilidade individual e vontade de fazer um trabalho melhor, assim car-

acterizando a gestão por processos. Embora os hospitais tenham seus departamentos, os processos podem ser geridos de forma ortogonal.

Embora as compras de fornecedores próximos geograficamente sejam bastante procuradas, o comércio internacional é crescente. Para Baily (2000, p. 310), as principais razões são:

- a) O comprador compra para atender a alguma exigência;
- b) O comprador pode preferir comprar de uma fonte estrangeira que oferece características não disponíveis nos bens fabricados domesticamente, principalmente quando a tecnologia é mais significativa para a sua produção;
- c) Embora os bens do tipo exigido sejam domesticamente fabricados, a capacidade interna pode não ser suficiente para tender a demanda;
- d) Pode haver razões estratégicas, como melhor garantia de suprimento;
- e) Pode ser possível comprar bens equivalentes mais baratos no exterior em razão de quantidades maiores, salários menores, maior produtividade, melhores instalações de produção ou vantagem na taxa de câmbio;
- f) A *countertrade* pode obrigar uma empresa a comprar no exterior. As vezes, não é possível conquistar um pedido de exportação sem a reciprocidade de um pedido de importação.

Segundo Baily (2000), os principais problemas de compras internacionais são: problemas de comunicação (ex.: dificuldades com a linguagem, diferenças de fuso horário entre os países); diferenças de moeda (ex.: flutuações de câmbio); formas de pagamento (ex.: custos de transferência financeira internacional); sistemas jurídicos diferentes; *incoterms* (estabelece as obrigações de ambas as partes em relação as “condições de entrega”); transporte; e, procedimentos de alfândega.

Profissionais que exercem cargos de gerência na área da saúde devem fazer uso de instrumentos do trabalho administrativo como o pla-

nejamento, a organização, a coordenação e o controle, além de terem a clara ideia de que suas atividades resultam na solução de problemas da sociedade. Eles devem ser capazes de pensar criticamente, de analisar e procurar soluções para os problemas (PERES E CIAMPONE, 2006).

A comunidade atendida nos hospitais públicos é a atividade fim do hospital, assim todos seus setores, incluso o serviço de compras, são responsáveis por ela. As compras afetam “diretamente o resultado de atendimento ao paciente, influenciando, portanto, na qualidade assistencial” (HCPA, 2004). Os usuários externos são considerados uma das forças de pressão no processo de compra, pois estes exigem materiais de sua preferência. Os usuários também são responsáveis pela busca de melhores resultados. A segurança dos usuários internos (profissionais de saúde) também é considerada nas tomadas de decisões de compras.

Nos hospitais, a economia é voltada à minimização de custos dos serviços prestados pelo hospital, que deve estar atrelada juntamente com a busca de novas técnicas e alternativas de materiais (HCPA, 2004). Para Garcia *et al.* (2012), as compras do setor público, devido a orçamentos restritos necessitam de maior controle do consumo e dos custos para que não privem funcionários e pacientes do material necessário. Assim, o Serviço de Compras dos hospitais deve estabelecer um padrão de demanda que seja viável em qualidade e preço.

A tecnologia impõe ao hospital a atualização tecnológica em materiais e equipamentos. A tecnologia em informática também auxilia a coletar e interpretar informações para a tomada de decisões de compras. Para Garcia *et al.* (2012), os avanços tecnológicos impulsionaram a complexidade assistencial, criando assim uma demanda crescente por recursos materiais. Para Malik *et al.* (2000, p.137) “a tecnologia é considerada como um fator sociocultural, e não organizacional que influencia a utilização dos serviços”.

Os fornecedores, também influenciam no processo de compra, principalmente quando solicitam reajustes de preços, causando revisão dos parâmetros financeiros de compras. O estudo do mercado hospitalar

auxilia a coleta de dados de preços praticados por fornecedores, isto é, coletar dados de preços praticados, preços pagos em outros hospitais e informações disponíveis nos bancos de preços do governo federal.

Os hospitais, como todas as organizações, dependem de seu ambiente. Assim, será analisado no trabalho como esse ambiente (ambientes externos e internos a organização) influência nas tomadas de decisões em compras. Para isto serão considerados os ambientes demográfico, econômico, político/legal, sociocultural, tecnológico, pois esses estão fortemente relacionados as tomadas de decisões entre as compras nacionais e internacionais.

As tomadas de decisão estão dentro de quatro subsistemas da administração de materiais. Segundo Neto e Filho (1998), os subsistemas são: normalização (seleção dos materiais), controle (gestão e valoração do estoque - na esfera pública, é o método de custo médio ponderado), aquisição (responsável pelas compras de materiais para o hospital) e armazenamento (qualidade dos produtos, cuja parte principal é o almoxarifado).

Para Schindwein *et al.* (2013, p. 2):

“[...] a administração de materiais na área da saúde é mais complexa que em outros setores econômicos. Esta complexidade na administração de materiais ocorre pelos seguintes fatores: (a) própria característica dos materiais utilizados nas organizações de saúde, como o exíguo prazo de validade, que requerem condições especiais de armazenagem e rastreabilidade; (b) o constante avanço tecnológico, (c) as variações nos níveis de demanda e dificuldades na elaboração das previsões de consumo decorrentes de comportamentos distintos entre produtos e; (d) por ser inadmissível a falta de materiais durante o processo de atendimento ao paciente.”

A fim de que os objetivos das compras hospitalares sejam alcançados, decisões quanto à especificação do melhor material a ser usado, quantidades a serem adquiridas e de estoque, modalidade de compra e local de armazenamento devem ser tomadas.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL: CARACTERIZAÇÃO DO HCPA

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) é uma Instituição Pública de Direito Privado, criada pela Lei 5.604, de 2 de setembro de 1970. Integrante da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação e vinculado academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o HCPA nasceu com a missão de oferecer serviços assistenciais à comunidade gaúcha, ser área de ensino para a UFRGS e promover a realização de pesquisas científicas e tecnológicas.

O HCPA é considerado um hospital de *relevância pública* por influenciar significativamente no Sistema Único de Saúde devido ao número de pessoas que por ele são atendidas diariamente e de *referência*, uma vez que ações de saúde desenvolvidas impactam outras organizações não só na região onde está localizado, mas em todo o país. Por ser um *hospital universitário*, é vanguarda e busca trazer novidades em tratamentos hospitalares. “O trabalho de uma instituição (hospitalar) em que não há ensino raramente é de primeira classe...” (GONÇALVES, 1983, p.12).

O HCPA possui 845 leitos totais, área física de 128.339,36 m² e 652 leitos de internação, enquadrando-se como um hospital de capacidade extra (acima de 500 leitos). O Relatório de Gestão de 2013, o último disponível para acesso no site da instituição, traz os quantitativos de atendimentos assistenciais, assim como sua relevância na formação dos profissionais de saúde e avanços científicos em prol da sociedade:

- a) Foram realizadas 600.492 consultas, 45.643 procedimentos cirúrgicos, 246.415 procedimentos em consultórios, 3.039.987 exames, 3.894 partos, 96.613 sessões terapêuticas, 32.114 internações e 491 transplantes;
- b) Os cenários de ensino atingiram 1.447 alunos de 12 cursos de graduação da UFRGS; 435 residentes, em Programas de Residência Médica 46 especialidades; 588 alunos de mestrado e 804

de doutorado de treze programas de pós-graduação da UFRGS; oportunidades de estágio para 752 estagiários de diferentes habilitações; e, Formação de profissionais do nível médio, através da Escola Técnica de Enfermagem do HCPA e de parceria com a Escola Estadual Técnica em Saúde (HCPA. Relatório de Gestão do Exercício de 2013, 2014. p. 41-50);

- c) As atividades de pesquisa envolveram 394 doutores, sendo que 133 são profissionais do quadro permanente e 261 são professores vinculados a UFRGS; 58 pesquisadores são bolsistas de Produtividade em Pesquisa do CNPq; 319 dissertações e 161 teses concluídas; R\$ 1.218.552,60 de captação de recursos de patrocínio privado; e, R\$ 1.754.618,22 de investimentos do Fundo de Incentivo à Pesquisa e Eventos do HCPA (FIPE) em projetos Acadêmicos de Pesquisa (HCPA. Relatório de Gestão do Exercício de 2013, 2014. p. 51).

Sua missão é “ser um referencial público em saúde, prestando assistência de excelência, gerando conhecimento, formando e agregando pessoas de alta qualificação” (site do HCPA). E a visão institucional é de “Transformar a realidade com inovação em saúde” (site do HCPA).

Seus valores são:

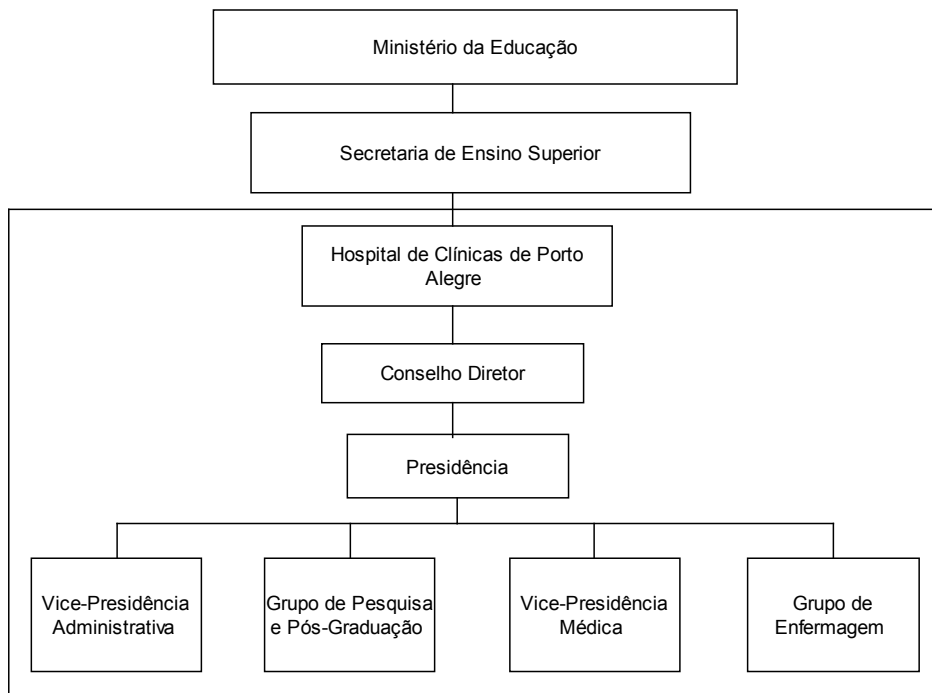
- a) Respeito à pessoa: o Hospital de Clínicas valoriza o respeito à pessoa através do reconhecimento do direito de cada indivíduo de tomar suas decisões em um ambiente de acolhida, respeito e confiança;
- b) Competência técnica: a competência técnica é valorizada pelo Hospital de Clínicas, através do aprimoramento incessante da excelência e agilidade de serviços;
- c) Trabalho em equipe: trabalho em equipe é um valor institucional que se manifesta pela participação coesa e integrada de todos os colaboradores do Hospital de Clínicas;

- d) Comprometimento institucional: o comprometimento institucional é um valor do Hospital de Clínicas que se expressa pela identificação da responsabilidade e orgulho institucional, resultando em um amplo compromisso social;
- e) Austeridade: a austeridade é um valor do Hospital de Clínicas na gestão do patrimônio público com parcimônia, integridade e honestidade;
- f) Responsabilidade social: a responsabilidade social é um valor do Hospital de Clínicas decorrente de uma visão abrangente de saúde que exige a contínua prestação de contas à sociedade; e
- g) Transparência (incluído no último planejamento estratégico da instituição).

A estrutura formal de uma organização mostra os níveis hierárquicos e a relação operacional e de poder entre eles. O organograma geral mostra de maneira macro a divisão organizacional e o contexto em que ela está inserida (no caso, na área da educação em nível federal).

O organograma institucional disponibilizado para acesso público mostra que o HCPA possui como níveis hierárquicos o Conselho Diretor, que é superior à Presidência do hospital, que é superior à Vice-Presidência Administrativa e à Vice-Presidência Médica (VPM), que são superiores respectivamente ao Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação e ao Grupo de Enfermagem. Contudo, com a observação da pesquisadora “in loco” pode-se verificar que este organograma não reflete o real funcionamento institucional, podendo trazer problemas de definição hierárquica e atribuições. Para entender melhor a real hierarquia organizacional o mesmo foi reelaborado (Fig. 1).

Figura 1 - Organograma do HCPA (reelaborado).



Fonte: Autor, 2015.

Com a reelaboração do organograma do Hospital de Clínicas, pode-se perceber que os quatro últimos componentes estão no mesmo nível hierárquico, e não como mostrado no organograma institucional. Todos os Grupos e Vice-presidências estão interligados em suas ações. Assim como todos os níveis do hospital devem trabalhar interligados com o intuito de alcançar a missão, a visão e os valores institucionais.

Os principais setores observados, a Seção de Importação (vinculada ao Serviço de Finanças) e o Serviço de Compras (localizado dentro da Coordenadoria de Suprimentos), trabalham interligados com todas as áreas do hospital; no entanto, no organograma formal, fazem parte da Vice-Presidência Administrativa.

A Coordenadoria de Suprimentos tem por finalidade fornecer materiais, equipamentos e serviços de qualidade na quantidade e prazos

adequados ao atendimento das necessidades assistenciais, de ensino e de pesquisa, com preços compatíveis à sustentabilidade da organização. O *Serviço de Compras* localiza-se dentro da Coordenadoria de Suprimentos.

A Coordenadoria Financeira tem por finalidade o gerenciamento do fluxo orçamentário, contábil, financeiro, fiscal, de custos, de investimentos e patrimonial da Instituição. A *Seção de Importação* encontra-se como subsetor do Serviço Financeiro, que está subordinado à Coordenadoria Financeira.

De imediato, a Seção de Importação parece estar em local inadequado dentro da estrutura formal, uma vez que maior parte de suas atividades estão ligadas a atividades administrativas de compras não a questões financeiras da organização. Essa situação pode levar a dificuldades no processo de compras, uma vez que áreas com finalidades semelhantes devem ter maior proximidade.

GESTÃO DE SUPRIMENTOS

A gestão de suprimentos é bastante complexa, uma vez que o HCPA possui:

- a) Cerca de 17.000 itens cadastrados e, destes, 3.300 com duas ou mais compras ao ano, excluindo os materiais de engenharia;
- b) Mais de 3.000 fornecedores que comercializam seus produtos; e
- c) Inúmeros clientes internos e externos que dependem do abastecimento para operar ou serem atendidos.

A gestão de suprimentos:

“Através do controle do fluxo de materiais e serviços, proporciona que os materiais comprados pelo hospital cheguem ao local correto, no momento exato, na devida quantidade, vindos de fonte certa e com as melhores condições de qualidade e preço” (HCPA, 2004,p. 3).

Dentre os diversos métodos de previsão, o que mais caracteriza a previsão de demanda do Hospital de Clínicas de Porto Alegre é o método projeção histórica: “A premissa básica é que o padrão de tempo futuro será uma repetição do passado, pelo menos em sua maior parte” (BALLOU, 2007, p.245).

A geração de informação é dada através do histórico de compra dos anos anteriores. A maior parte das compras é licitada anualmente, e assim a previsão das quantidades a serem compradas (demanda) deve ser anual.

Há duas formas principais de planejamento:

- a) Compras diretas: feita pelo usuário - quando não é um produto padronizado, de uso eventual – o usuário tem que planejar, pedir a compra e recebê-la diretamente (ex: cateter especial); e
- b) Compras pelo Serviço de Planejamento: quando é material padronizado – são estocáveis, a organização definiu como de uso constante e permanente no hospital e são usados em grande quantidade; o usuário deve solicitar ao almoxarifado para ser atendido (ex: esparadrapo, gaze, paracetamol, entre outros); o Serviço de Planejamento do hospital realiza reuniões anuais para estruturar o planejamento de materiais das áreas (ex.: tipo de material, quantidade, fornecedores, itens de contrato, etc.).

As compras realizadas no Serviço de Compras do hospital são divididas em grupos de materiais. A divisão dos grupos se dá por segmentos especializados de produtos. Cada grupo tem um mercado, fornecedores, especificações e características técnicas similares, além de uma legislação aplicada à característica do seu grupo. Há uma divisão por grupos, a fim de haver uma organização interna do hospital e uma metodologia de compra. Não seria prático e eficaz ter em um grupo com materiais distintos, assim como rouparia e prótese.

Na estrutura formal de divisão do Serviço de Compras, há a divisão em cinco grandes áreas: médico hospitalar, serviço/engenharia, diagnósticos, medicamentos e expediente/limpeza/rouparia/segurança/nutrição. Contudo, com a observação direta dos processos, foram identificados 4 grupos distintos da organização formal, quais sejam:

- a) Diagnóstico, medicamentos e materiais médicos hospitalares;
- b) Órtese e prótese;
- c) Materiais de expediente, nutrição, limpeza, rouparia, informática e pesquisa;
- d) Engenharia e serviços.

A forma de compra é definida por triagem se a compra é urgente ou não. Para uma melhor eficiência das compras, normas superiores impõem que seja realizada licitação. Quando, no entanto, o custo do produto é pequeno, seu uso é esporádico e há uma necessidade de urgência, pode ser feita uma compra por dispensa de licitação. O que não se pode definir como dispensa é a falta de planejamento e organização.

Como modalidades de licitação têm-se: convite, tomada de preço, concorrência e pregão (e, neste, o pregão eletrônico). Embora a lei de licitações, 8.666/93, forneça todas essas modalidades de licitação, o hospital utiliza apenas quatro: pregão (presencial e eletrônico), concorrência, tomada de preço e dispensa de licitação. Concorrência e tomada de preços são utilizadas somente para obras de engenharia. Com a mudança da legislação nos anos 2000, deve ser utilizado preferencialmente o pregão eletrônico, sob pena de se estar empregando a modalidade de licitação inadequada.

No processo de compra estudado, de um equipamento hospitalar com possibilidade de importação, utilizam-se pregões presenciais, uma vez que há a necessidade de equalização das propostas. Se fosse utilizado o pregão eletrônico, não se conseguiria suspender a licitação para a formulação dos cálculos de importação e posteriormente prosseguir com o certame, além de não haver interação pessoal para que isso pudesse ser feito.

Uma descrição detalhada de todas as fases do processo de compra em um hospital público, com o fluxo dos processos de aquisição de equipamentos na modalidade pregão presencial, pode ser encontrada em Souza (2015).

ANÁLISE COMPARATIVA DAS COMPRAS: NACIONAL E INTERNACIONAL

As análises de processos de aquisições de produtos não deveriam ser realizadas com base apenas em custos, mas levando em conta também outras perspectivas não financeiras. Com isso são empregadas também as perspectivas da operação da organização, do usuário (cliente) e tecnologia agregada. Essa abordagem auxilia a verificar os processos internos do HCPA diante do mercado em que está inserido.

Foi verificado que o Hospital de Clínicas não pode escolher o tipo de compra a ser realizada, nacional ou internacional, uma vez que essa escolha depende do menor lance dado em disputa pelos fornecedores (Leis nº 8.666/93 e 8.883/94). No entanto, ainda que ele não possa escolher, há como verificar as vantagens e desvantagens de compras nacionais e internacionais para o hospital.

Compras Internacionais

Segundo Baily (2000), a busca por fontes de suprimentos no exterior não pode ser mais considerada uma atividade excepcional das compras. Para o autor, é quase impossível se encontrar uma organização que não compre de fornecedores estrangeiros. Os mesmos objetivos de maximizar valor do dinheiro são perseguidos nas compras internacionais.

As principais vantagens para a compra do equipamento em estudo (Quadro 1) foram em relação a menor custo e possível aumento de qualidade do produto. Assim como as desvantagens encontradas são externas a organização, não é possível de serem administradas internamente. Todavia, outras desvantagens podem ser minimizadas.

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens de Compras Internacionais

Vantagens	Desvantagens
Isenções fiscais, diminuindo consequentemente o custo de aquisição do equipamento.	Aumento da participação e reponsabilidade do Hospital de Clínicas na cadeia de suprimentos que se torna mais complexa quando se trata de uma compra internacional.
Maior mercado potencial de compra, saindo do mercado nacional saturado para um mercado global.	Risco de pagar diárias de armazenagem nos armazéns, por erro interno no processo de compra.
Abertura para propostas de produtos de maior qualidade técnica que produtos nacionais, levando maior qualidade do serviço ao usuário (cliente).	Não pode haver erro de planejamento de estoque, pois esse erro pode levar a falta de suprimentos, uma vez que a entrega do produto é variável.
Ampliação da carteira de fornecedores do hospital, aumentando poder de negociação.	Defeitos do produto visualizados somente após a chegada ao Brasil.
Possibilidade de compras com menor valor no mercado internacional, que no mercado nacional, uma vez que a globalização contribui com a diminuição de custos logísticos e aumento de mão-de-obra barata em outros países pode trazer a diminuição de custos de aquisição.	Reparos e assistência técnica no produto importado são mais difíceis de resolver em comparação com produto adquirido no mercado nacional, uma vez que o hospital deve cuidar da sua exportação para retorno ao país de origem para conserto.
	Custos de reparos de produtos internacionais maiores que os reparos de produtos nacionais, uma vez que o hospital deve pagar exportação e reimportação do equipamento quando necessários reparos.
	Possíveis greves de instituições públicas inseridas em fiscalizações tais como ANVISA e Receita Federal, uma vez que atrasa o término do processo de compra.
	Maior dificuldade na comunicação com o fornecedor estrangeiro, quando não há representante nacional.
	Documentos exigidos para participação da licitação, com tradução, uma vez que alguns fornecedores deixam de participar por não possuírem documentação habilitatória.

Fonte: Autor, 2015.

Segundo Baily (2000), o comprador pode preferir comprar de uma fonte estrangeira que oferece características não disponíveis nos bens fabricados domesticamente, principalmente quando a tecnologia é mais significativa para a sua produção. Com a pesquisa constatou-se que há

um número maior de desvantagens, no entanto, essas não se sobrepõem as vantagens, uma vez que há maior redução de custo e potencial aumento de qualidade, vantagens importantes na aquisição de um produto.

A maior parte das desvantagens é externa à organização e podem ocorrer mesmo que esta não seja a importadora e sim o fornecedor nacional. Como exemplo, greves de órgãos fiscalizadores e defeitos no produto visualizado após a logística até o Brasil. Outra desvantagem é o hospital ter maior participação na logística, no entanto, pode ser minimizada com o melhoramento contínuo da gestão do processo. O melhoramento do processo auxilia inclusive em um melhor planejamento de compras, fazendo com que não haja falta do produto no hospital, sabendo-se que os atrasos por motivos externos devem ser considerados no planejamento. Segundo Neto e Filho (1998), nos casos de administrações públicas, inclusive hospitais, deve-se dimensionar adequadamente o período entre o pedido e a entrega deste, pois as instituições públicas devem considerar os prazos legais obrigatórios (conforme o tipo de licitação), assim como o tempo despendido com os serviços administrativos internos.

Compras Nacionais

As vantagens que o hospital possui em não ser o importador e comprar o produto no mercado nacional são poucas, mas importantes. A principal vantagem é a pronta entrega, uma vez que o hospital necessita dos suprimentos para que haja a prestação de assistência. A principal desvantagem da compra no mercado nacional é o custo do produto que aumenta em relação à compra internacional.

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens de Compras Nacionais

Vantagens	Desvantagens
Possibilidade de pronta entrega.	Aumento no valor do produto, de 40 a 50%, uma vez que se inclui custo de tributação, de logística da empresa, de lucro de administração, entre outros.
Tempo de entrega, no entanto o fornecedor do mercado nacional também pode ter importado o produto e solicitado prorrogação para a entrega.	Possibilidade de o produto não possuir tecnologia superior à estabelecida em edital.
Maior facilidade de comunicação com fornecedor, uma vez que o mesmo se encontra dentro do país.	Pagamento de impostos que seriam isentos caso houvesse importação direta pelo hospital.
Defeitos são rapidamente identificados na entrega junto ao hospital.	
Redução da cadeia de suprimentos, tendo assim uma entrega mais rápida do produto.	
Em produtos com pouca tecnologia agregada e baixo custo indica-se a compra no mercado nacional, uma vez que evita custos logísticos que aumentariam consideravelmente o custo total do produto.	
Logística de entrega não é de competência do hospital.	
Possibilidade de entregas menores, facilitando a compra de acordo com a necessidade do hospital e disponibilizando o armazenamento de outros produtos no almoxarifado do hospital.	
Pagamento de acordo com a necessidade de aquisição, enquanto na importação tem-se que pagar adiantado ou à vista e comprar o produto em maior quantidade para que a compra não traga prejuízos maiores.	

Fonte: Autor, 2015.

Essas desvantagens são importantes quando se trata de uma organização pública, com grande demanda e recursos escassos; já que os custos devem ser sempre minimizados.

As vantagens do nacional/nacionalizado são relevantes, uma vez que são principalmente em relação ao tempo de entrega e diminuição da participação do hospital na logística e conseqüentemente, o hospital mi-

nimiza custos com recursos humanos e obtém a entrega do produto o mais rapidamente possível para atender aos usuários/clientes.

Compras Nacionais versus Compras Internacionais

Visto que as duas formas de compras possuem vantagens e desvantagens, pode-se aplicá-las de acordo com a necessidade que a instituição possui no momento para suprir a necessidade do produto.

As compras internacionais são indicadas nos casos em que o produto possui um alto custo, alta tecnologia e tempo elevado para entrega, para que o mesmo não falte para o atendimento do usuário/cliente. As compras nacionais são indicadas quando não há tempo para aguardar a importação, sob risco de faltar o suprimento; quando o produto possui baixo custo ou pouca tecnologia.

Como as duas formas de compras possuem vantagens e desvantagens, o hospital compra alguns produtos usando as duas formas de compra. A definição quanto a elaboração de edital para as formas de compras se dá de acordo com a necessidade de entrega. Por exemplo: os medicamentos, quando importados, possuem isenções fiscais e saem mais baratos para o hospital. No entanto, quando o estoque acaba e não há tempo para importação, eles são comprados no mercado nacional, a fim de que não falte o produto na assistência aos usuários.

Infelizmente o Hospital de Clínicas de Porto Alegre, por trabalhar com licitação, não possui poder de decisão sob a forma de compra sendo assim, dependente da proposta que o fornecedor vencedor do certame lhe oferecer, podendo esta ser ou não com possibilidade de importação. No entanto, conforme o interesse do hospital, os editais são direcionados. Como no caso de equipamentos, onde consta no edital a possibilidade de importação. Quando se refere ao direcionamento de editais, possui-se o intuito de buscar o princípio da economicidade na gestão pública, e não o favorecimento de fornecedores.

Prade (2004) salienta que há diferenças nas estratégias decisórias dos hospitais públicos e nos privados. Por exemplo, no caso dos hospitais filantrópicos que, uma vez que não possuem como forma de compra a licitação, podem fazer a escolha entre as compras nacionais e internacionais. As isenções fiscais garantem uma redução significativa no valor do produto, e compras internacionais possuem potencial aumento de agregação de tecnologia em seus produtos, trazendo maior qualidade e melhor assistência ao usuário/ cliente.

OPORTUNIDADES DE MELHORIAS NO PROCESSO

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre é uma instituição pública, portanto parte de suas atividades administrativas são impostas pelo que as leis permitem. Assim, essas atividades não são gerenciáveis da mesma forma que na iniciativa privada, sendo os gestores e funcionários obrigados a cumprir as leis sob a pena de agir em desacordo com o princípio da legalidade. Todavia, existem atividades que são gerenciáveis internamente e devem ser melhoradas continuamente, uma vez que gerenciar é a capacidade de adaptar processos de forma sistêmica.

Para Hammer (1998) as empresas podem ganhar ao se dedicarem a conhecer seus processos melhor. Com o intuito de auxiliar em uma melhor gestão da cadeia de suprimentos do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, melhorias para o processo de compra podem ser otimizadas. Quais sejam:

- a) a compra dos produtos necessita a autorização da Vice-Presidência Administrativa (VPA), compartilhada com a chefia do setor que necessita o produto. Portanto, há duplicidade de autorizações, sendo desnecessária a autorização da VPA, uma vez que a chefia do setor que utiliza a compra possui maior conhecimento sobre as necessidades da aquisição.

- b) durante a observação das atividades da Seção de Importação houve grandes problemas quanto à aquisição e tradução de documento do fornecedor (Proforma) Isto porque somente após a obtenção da Proforma traduzida que a Seção de Importação consegue solicitar o início do processo de importação junto ao despachante. Situação que enseja uma definição clara quanto ao momento de obtenção do documento.
- c) a estrutura formal do serviço está em desacordo com a estrutura real de alocação de recursos humanos e as atividades entre eles, devendo ser reestruturado para que o objetivo de agrupamento de acordo com especialização e características similares possam auxiliar em um melhor processo de trabalho.
- d) durante a fase final da licitação, há duplicidade de competências e atividades. A Comissão de Licitação analisa o processo de compra como um todo e verifica se o mesmo está de acordo com as cláusulas do edital mesmas atividades realizadas pela auditoria interna. Para que o processo pudesse ser mais rápido e dinâmico, o Serviço de Auditoria Interna deveria ser responsável por analisar outros aspectos do processo de compra que ainda não analisados.
- e) durante a observação das atividades da Seção de Importação, verificou-se que algumas atividades são realizadas paralelamente com outros setores do hospital, como o Serviço de Orçamento e o Serviço Financeiro, entre outros. Como não foi possível identificar com clareza o momento e as condições de participação desses setores no fluxo do processo de compra, um fluxograma interno detalhado deve ser estruturado.
- f) após o produto ser entregue no Serviço de Patrimônio do hospital, há uma série de atividades administrativas que devem ser realizadas pela Seção de Importação, aparentemente tratadas como secundárias, quando os profissionais possuem tempo para fazê-las. Para que não haja esse gargalo no término do processo, deve ser reavaliada a quantidade de recursos humanos para o desem-

penho das atividades, uma vez que são apenas dois funcionários que trabalham na seção.

Pode-se visualizar grande interação e dependência da Seção de Importação em relação a Coordenadoria de Suprimentos, o que leva a acreditar que é um setor que faz parte desta coordenadoria. No entanto, formalmente ele está localizado junto a área financeira. A integração do Setor Importação à Coordenadoria de Suprimentos levaria a uma interação mais rápida entre os setores contidos nela, agilizando o processo de compra. Por ex.: o envio da autorização de compra, no caso de compras internacionais, assim com o Serviço de Compras faz em relação as compras nacionais.

CONCLUSÃO

Para uma melhor gestão de suprimentos o Serviço de Compras do hospital dividiu-se em grupos de compras de materiais e a aquisição dos insumos do HCPA é realizada por um longo processo de compra, incluindo preparação da licitação, disputa da licitação e logística de entrega do produto adquirido.

Como o hospital possui duas formas de compra, nacional e internacional, verificou-se que há vantagens e desvantagens entre essas duas formas. No entanto, por o HCPA fazer suas aquisições via licitação, não há como decidir entre uma forma ou outra, uma vez que a confirmação da forma de compra é feita pela proposta de compra vencedora. No entanto, o HCPA pode “induzir” a importação direta acrescentando o termo “com possibilidade de importação” no edital de licitação.

De acordo com a urgência, o valor e as características do produto que se pretende adquirir, é definido se haverá ou não possibilidade de importação no edital. Assim, as compras nacionais são utilizadas para produtos em caráter de urgência, com baixo custo ou pouca tecnologia agregada e as compras internacionais são para produtos com alto custo, alta tecnologia e tempo para aguardar a entrega.

Alguns produtos são adquiridos pelas duas formas de compra e assim pode-se comparar as vantagens e desvantagem quando comprado internacionalmente ou nacionalmente. Verificou-se maior vantagem nas compras internacionais, uma vez que as isenções fiscais reduzem significativamente o valor do produto e há potencial aumento da qualidade em produtos importados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jun. de 1993.

BRASIL. Lei nº 5.604, de 2 de setembro de 1970. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública “Hospital de Clínicas de Porto Alegre” e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 de setembro de 1970.

BRASIL. Lei nº 8.883, de 8 de junho de 1994. Altera dispositivos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 de junho de 1994.

BRASIL. Ministério da Educação. Missão, visão e valores. Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.hcpa.ufrgs.br/content/view/14/380/>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993.

BAILY, Peter. et al Compras: Princípios e administração. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMERON apud GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRÄGERWERK AG & CO. KGAA. Catálogo de materiais: “The new generation of excellence in Dräger ventilation – Evita XL”. 2010. Disponível em: <<http://pdf.medicaexpo.com/pdf/drager/ventilator-evita-xl-en/68268-65498.html>>. Acesso em: 06 abr 2015

GARCIA, Simone Domingues. Gestão de material médico-hospitalar e o processo de trabalho em um hospital público. *Revista Brasileira de Enfermagem*. Brasília, v. 65, n 2, p. 339-46, mar./abr. 2012.

GONÇALVES, Ernesto Lima. As funções do Hospital Moderno. In: MACHLINE, C. et al. *O Hospital e a Visão Administrativa Contemporânea*. São Paulo: Pioneira, 1983.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 1, p.72-80, jan./abr.2004.

HAMMER apud GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE (Brasil). Planejamento de Compras. Porto Alegre, 2004.

JUNIOR, Walter Cintra Ferreira. Administração de Materiais para Sistemas Locais de Saúde. In NETO, Gonzalo Vecina (Coord.). *Textos de apoio em administração*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2001.

KANTER apud GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEVITT apud MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MALIK, Ana Maria et al. Gastos em saúde: os fatores que agem na demanda e na oferta dos serviços de saúde. *Revista Saúde e Sociedade*. São Paulo, v. 9, n. 1-2, p. 125-47, jan./dez. 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES n. 3, de 7 novembro de 2001. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Enfermagem. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília (DF), 9 nov. 2001. Seção 1, p. 37.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES n. 4, de 7 novembro de 2001. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Medicina. *Diário Oficial da*

República Federativa do Brasil. Brasília (DF), 9 nov. 2001. Seção 1, p. 38.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES n. 5, de 7 novembro de 2001. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Nutrição. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília (DF), 9 nov. 2001. Seção 1, p. 39.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Educação Superior. Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Prestação de Contas Ordinárias Anual: Relatório de Gestão do Exercício de 2013. Porto Alegre, RS: MEC, 2014. Disponível em: <<http://www.hcpa.ufrgs.br/content/view/263/377/>> . Acesso em: 12 abr 2015.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria Nacional de Ações Básicas de Saúde. Conceitos e Definições em Saúde. Brasília, DF: MS, 1977. Disponível em: <<http://bvms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/0117conceitos.pdf>> . Acesso em: 06 abr 2015.

NETO, G. V.; FILHO, W.R. Gestão de Recursos Materiais e de Medicamentos. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda, 1998. Saúde e Cidadania

ODIORNE, G. S. Administração por Objetivos. 1. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1977. Coleção de administração e gerência.

PERES, Aida Maris; TRENCH, Maria Helena. Gerências e Competências Gerais do Enfermeiro. Revista Texto & Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 15, n. 3, p.492-499, jul./set. 2006.

PRADE, S. S. Da Avaliação à informação em Serviços de Saúde: O Método Sistêmico e Multidimensionado de Apoio as Decisões e o Caso do Controle de Infecção Hospitalar. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2004.

RUMMLER, Geary, BRACHE, Alan. Improving performance. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. In GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

SCHLINDWEIN, Nair Fernandes da Costa et al. Modelo de avaliação da maturidade da gestão de suprimentos em organizações hospitalares. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 16, 2013, São Paulo. Anais... Disponível em: < http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00214_PCN28800.pdf> . Acesso em: 05 mar 2015

SANNA, Maria Cristina. Os processos de trabalho em Enfermagem. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v.60, n. 2, p.221-225, mar./abr. 2007.

SOUZA, Daiane Olsson de. Vantagens e desvantagens de compras nacionais e internacionais em um hospital de capacidade extra. Curso de Especialização de Gestão em Saúde (Trabalho de Conclusão de Curso), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Universidade Aberta do Brasil (UFRGS/UAB). Porto Alegre, 2015.