



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

**HEITOR DOS SANTOS ROZA, Cap Int**

**A terceirização na gestão de estoque de insumos hospitalares do Hospital de  
Força Aérea de São Paulo**

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

**HEITOR DOS SANTOS ROZA, Cap Int**

**A terceirização na gestão de estoque de insumos hospitalares do Hospital de  
Força Aérea de São Paulo**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão da Saúde na Força Aérea.

Orientador: Edivaldo Pires de Figueiredo, Ten Cel Esp Sup Tec

Rio de Janeiro

2022

**HEITOR DOS SANTOS ROZA, Cap Int**

**A terceirização na gestão de estoque de insumos hospitalares do Hospital de  
Força Aérea de São Paulo.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da  
Aeronáutica.

Aprovado por:

---

**Edivaldo Pires de Figueiredo, Ten Cel Esp Sup Tec**  
EAOAR

---

**Wellington Azevedo dos Santos, Maj Inf**  
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

## RESUMO

No contexto de gestão da saúde da Força Aérea, vem se evidenciando baixa taxa de sucesso nas licitações pelo Sistema de Registro de Preços para aquisição de materiais médico-hospitalares, na qual o Hospital de Força Aérea de São Paulo é organização responsável por prever as demandas e realizar os seus pedidos junto aos seus diversos fornecedores. Nesse cenário, a terceirização da gestão de estoque de material médico-hospitalar é alternativa vantajosa para a administração do serviço hospitalar. Pois a contratação de empresa terceirizada para gestão de estoque, na qual responsabiliza-se pelo gerenciamento e fornecimento de todos esses materiais, atrai maior número de empresas interessadas em contratar com a União pelo maior valor agregado do contrato e diluição dos custos indiretos. Além de permitir a redução dos riscos pelo compartilhamento da gestão desses materiais com uma empresa especializada, já que a participação de empresa do ramo de *outsourcing* trará mais expertise ao processo. Diante disso, percebe-se os benefícios já citados que a terceirização da gestão do estoque de material médico hospitalar trará para a administração do HFASP, alinhando o Sistema de Saúde às modernas práticas de gestão, podendo torná-lo referência para o setor público, sendo viável sua extensão aos demais serviços logísticos da Aeronáutica.

**Palavras-chave:** Gestão de Estoque. Terceirização. Gerenciamento de riscos. Outsourcing.

## 1 INTRODUÇÃO

O Comando da Aeronáutica, por meio do seu Sistema de Saúde, é responsável pela promoção do serviço de saúde aos militares e dependentes, e por isso deve se municiar dos meios necessários para o pleno atendimento desta atribuição.

Conforme previsto na Constituição Federal de 1988, qualquer aquisição ou contratação pelo Ente Público deve ser precedida de procedimento licitatório. Ocorre que, no contexto de gestão da saúde da Força, vem se evidenciando baixa taxa de sucesso nas licitações pelo Sistema de Registro de Preços para aquisição de materiais médico-hospitalares, na qual a própria organização é a responsável por prever as demandas e realizar os seus pedidos junto aos seus diversos fornecedores, vencedores da licitação, além de efetuar o recebimento, a estocagem, distribuição e o possível desfazimento. Como é o caso dos certames realizados para atender as necessidades do Hospital de Força Aérea de São Paulo que no ano de 2021 teve setenta por cento de itens fracassados (COMPRASNET, 2022), aqueles que não foram homologados por inexistência de proposta ou por não haver empresas habilitadas.

Nesse cenário, a terceirização da gestão de estoque de material médico-hospitalar é alternativa vantajosa para a administração do serviço hospitalar.

E com o objetivo de sustentar a tese apresentada, serão utilizados dois argumentos. O primeiro é que a contratação de empresa terceirizada para gestão de estoque, responsabilizando-se pelo gerenciamento e fornecimento de todos esses materiais, é metodologia mais adequada, porque atrai maior número de empresas interessadas em contratar com a União, pois este tipo de contrato apresenta maior valor agregado e diluição dos custos pela economia de escala, diminuindo a possibilidade de fracasso na licitação. E no segundo, defende-se que a terceirização deste gerenciamento permite a redução do risco pelo compartilhamento da gestão dos materiais, já que a participação de empresa do ramo de *outsourcing* para previsão, armazenamento e entrega dos materiais necessários trará mais especialização ao processo.

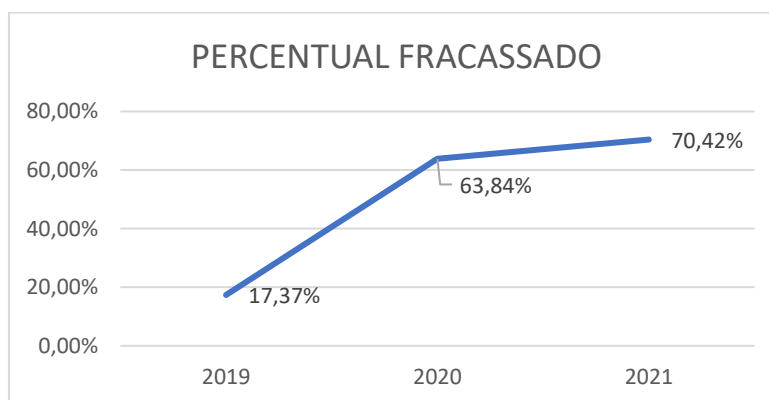
## 2 DESENVOLVIMENTO

A gestão da cadeia de suprimento, ao longo do tempo, vem se tornando protagonista na administração do ambiente hospitalar, pois é a ferramenta pela qual se garante a disponibilidade dos materiais médico-hospitalares de uma unidade de saúde, permitindo a adequada prestação dos serviços pela equipe hospitalar.

As dificuldades na manutenção dos estoques internos se refletem independentemente do porte da Organização de Saúde e sua respectiva localidade, como é o caso do HFASP. Mesmo situado em um grande centro e sendo hospital de grande porte, que apresenta maior demanda por materiais, a forma de contratação desses materiais não tem sido eficiente.

A Figura 1 demonstra, em uma linha do tempo, a evolução do percentual de itens fracassados referente aos pregões 98/GAP-SP/2019, 97/GAP-SP/2020 e 38/GAP-SP/2021, para aquisição de material médico-hospitalar:

**Figura 1** – Percentual de itens fracassados nas licitações



**Fonte:** O autor. (Dados do Portal de Compras do Governo Federal)

Conforme Novaes, Gonçalves e Simonetti (2006), existe grande dificuldade na manutenção da disponibilidade destes materiais devido à ocorrência de flutuações significativas, traduzidas por alto grau de incertezas no processo de gerenciamento de estoques, requerendo aplicação de técnicas administrativas inovadoras.

## **2.1 Terceirização da gestão de estoque como metodologia atrativa aos fornecedores.**

Os processos logísticos de suprimento, ao longo do tempo, se tornaram bastante relevantes para as operações das organizações, exigindo alta especialização para sua respectiva gestão, ocasionando um fenômeno de mudança da concepção das respectivas áreas de atuação. Atualmente também contemplam aquelas que estão ligadas à sua cadeia produtiva, tais como gestão de estoque, permitindo às empresas aprimoramento da qualidade do serviço prestado (GONZÁLES, 2002).

Oliveira (2013) enfatiza que o ciclo das compras tem início no pedido e término na entrega satisfatória, e Santich (1995) aponta que um dos principais problemas na administração hospitalar da rede de saúde pública reside neste ciclo deficiente. Assim, frente ao insucesso do método de aquisição de materiais médico-hospitalares pelo sistema de registro de preços demonstrado anteriormente, deve-se considerar a adoção de nova metodologia para a contratação destes.

No intuito de ser eficiente e econômica, como analisa Paula (2005), cabe à máquina administrativa o dever de acompanhar às evoluções mercadológicas das boas práticas de gestão, para que, mediante contratação, consiga atingir seus objetivos. Colocar-se-ia em prática as modernas ideias e ferramentas utilizadas no setor privado, “criticamente” adaptadas ao setor público.

Para Nascimento (2020), a característica do objeto licitado, ou seja, os atributos referentes ao tamanho, duração, questões financeiras e grau de dificuldade, tem a maior importância relativa dentre os demais critérios de decisão para participação de uma licitação. E, dentro dessa, a subcategoria de questões monetárias, avaliada a partir do detalhamento dos respectivos custos, é a que possui maior relevância.

Na atual conjuntura, ao participar de uma licitação tradicional de registro de preços para atendimento das demandas do HFASP, um licitante concorre com os demais interessados, item a item, vencendo o que apresentar a menor proposta. Ao final do certame, esta empresa poderá ter sido sagrada vencedora somente em um item de baixo valor unitário, e que obrigar-se contratualmente a fornecê-lo não é atrativo pelos custos indiretos embutidos na comercialização do item, afastando possíveis interessados pelo chamamento público.

Por outro lado, considerando a definição de economia de escala trazida por Gomes (2009), como sendo a relação entre os custos médios e o volume de produção/venda, um contrato em que somente uma empresa é a responsável por prever e fornecer todos os materiais médico-hospitalares é muito mais convidativo, pois garante maior valor agregado e diluição dos custos, ambos devido ao aumento da quantidade de itens a serem fornecidos.

Assim, para o HFASP manter-se eficiente na prestação de seus serviços, a solução atual de mercado é a terceirização da gestão do material hospitalar a empresas especializadas em *outsourcing*, permitindo maior quantidade de interessados na licitação e reduzindo, assim, o índice de frustração do certame.

## **2.2 Terceirização como ferramenta de gerenciamento dos riscos.**

Em um ambiente hospitalar, como o encontrado no HFASP, a atuação não é definida pelos gerentes do negócio e sim pelos pacientes que buscam auxílio médico. Ou seja, existe um elevado nível de imprevisibilidade da quantidade e tipo dos materiais a serem utilizados no tratamento dos usuários do sistema de saúde, devido a imprecisão de prever o tipo e o grau da doença a ser diagnosticada.

Assim, a gestão especializada de estoque torna-se crucial para que haja uma eficiente cadeia de suprimento, devido ao alto grau de risco envolvido no processo, se for considerado o impacto na prestação do serviço oriundo pela falta de algum material ou pelos custos do descarte de material vencido. Ballou (2006) mensura que o estoque pode atingir até 40% dos custos logísticos, ressaltando ainda mais a criticidade da matéria.

Risco, em consonância com Brasil (2018), é a influência que a incerteza gera nos objetivos. Ou seja, é a probabilidade da ocorrência de algum evento, atrelado ao impacto dele sobre os resultados pretendidos. Assim, o processo de gestão de risco é um conjunto de atividade que visa garantir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos, passando pela identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos.

Conforme mencionado anteriormente, o desabastecimento no ambiente hospitalar é fator crítico e impeditivo para a prestação eficiente de serviço por uma organização de saúde. A terceirização proposta mitiga as chances de ocorrências

desses, pois ao se contratar uma empresa para fornecimento de materiais médico hospitalar, que deve se responsabilizar pela previsão, armazenamento e entrega dos materiais a serem aplicados, o risco da falta de item, considerando a alta imprevisibilidade, é delegado à terceirizada, que consegue fazer gerenciamento aperfeiçoado destes produtos, devido à maior expertise e flexibilidade. Vasconcelos (2006) elucida que firmas que contratam empresas de gestão, intensivas em conhecimento, aumentam até dez por cento as chances de promover novas soluções para adequação às demandas.

O que se pretende com a contratação não é garantir a simples entrega do material, mas a designação dos serviços de logística para uma empresa especializada no ramo, trazendo ao HFASP, em consonância com Bandeira (2009), acesso às habilidades gerenciais que não são percebidas em seu próprio pessoal, auxiliando na redução da probabilidade de ocorrência de riscos, permitindo-o focar em suas atividades finalísticas.

Vale fazer menção a um case de sucesso na terceirização logística do processo de compra, armazenamento e distribuição do material de consumo administrativo, denominado Almoxarifado Virtual Nacional (AVN). Dessa contratação pode-se extrair os seguintes benefícios: aumento dos níveis de planejamento, gestão e controle do processo de aquisição, adaptação à flutuação de demanda de determinados itens, maior confiabilidade no abastecimento de materiais e eliminação do desperdício de estoque pela obsolescência dos itens.

Vantagens que corroboram com a argumentação da redução dos riscos trazidas pela terceirização, sendo, portanto, uma metodologia a ser importada para as contratações de material hospitalar.

### **3 CONCLUSÃO**

Os processos de aquisição de material médico-hospitalar na modalidade do Sistema de Registro de Preços para o HFASP, sendo a própria organização a responsável por prever as demandas e realizar os pedidos junto aos vencedores da licitação, vem apresentando baixo índice de sucesso, por falta de proposta válidas de empresas.

Considerando que o desabastecimento desses materiais é fator crítico impeditivo para prestação de assistência hospitalar adequada, a gestão da cadeia de suprimento tem se tornado cada vez mais preponderante para esta atividade.

Nesse cenário, a terceirização da gestão de estoque de material médico-hospitalar é alternativa vantajosa para a administração do serviço hospitalar.

Inicialmente argumentou-se que, devido ao fato das questões financeiras serem consideradas o fator de maior relevância para participação em uma licitação, um contrato em que somente uma empresa se responsabiliza pelo fornecimento de todos os itens apresenta maior valor agregado e diluição dos custos pela economia de escala, atraindo maior número de empresas interessadas em contratar com a União.

E no segundo argumento, discorreu-se que a terceirização do gerenciamento de material hospitalar é uma ferramenta de tratamento para redução dos riscos. Pois, mesmo diante do elevado índice de imprevisibilidade devido a impossibilidade de se determinar a quantidade de pacientes, bem como o tipo e o grau do tratamento a ser dispendido, permite diminuí-los pelo compartilhamento de sua respectiva gestão com uma empresa especializada, intensivas em conhecimento, que possui habilidades ainda não acessadas pela Administração, trazendo maior adaptação às flutuações da demanda, diminuindo as chances de desabastecimento.

Por fim, percebe-se a maior atratividade ao mercado e a redução dos riscos que a terceirização da gestão do estoque de material médico hospitalar trará para a administração do Hospital de Força Aérea de São Paulo, alinhando o Sistema de Saúde às modernas práticas de gestão, podendo torna-lo referência para o setor público, sendo viável sua extensão aos demais serviços logísticos da Aeronáutica.

## REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, R. A. M. **Fatores de decisão de terceirização logística: análise baseada na percepção dos executivos**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. f. 256.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos/ Tribunal de Contas da União. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em 30 jun. 2022.
- COMPRASNET. Portal de compras do Governo Federal. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/livre/Pregao/ata0.asp>. Acesso em: 20 de jun. de 2022.
- GOMES, J. de M. Economia de escala: uma revisão sobre as teorias tradicional e moderna dos custos e sua adequação ao mundo real. **Análise Econômica**, [S. l.], v. 10, n. 17, 2009. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/AnaliseEconomica/article/view/10407>. Acesso em: 30 jun. 2022.
- GONZÁLES, P. G. A logística: custo total, processo decisório e tendência futura. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, p. 26-40, maio/ago. 2002.
- NASCIMENTO, N. S. **Modelo multicritério para decisão acerca de participação em processo licitatório**. 2020. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade Federal de Campina Grande, Sumé, 2020. f. 64.
- NOVAES, M. L. O.; GONÇALVES, A. A.; SIMONETTI, V. M. M. **Gestão das farmácias hospitalares através da padronização de medicamentos e utilização da curva ABC**. In: ENCONTRO SIMPEP, **anais 13**, 2006, Bauru. Resumo dos trabalhos. São Paulo: SIMPEP, 2006.
- OLIVEIRA, F. S. P. **Centralização versus descentralização das compras na logística hospitalar**. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Escola de Engenharia, Universidade do Minho, 2013. f.116.
- PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas [online]**. 2005, v. 45, n. 1 [Acessado 23 Junho 2022], pp. 36-49. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>. Epub 10 Fev 2011. ISSN 2178-938X.
- SANTICH, I. R.; GALLI, A. **La asistencia farmaceutica en el Sistema Unico de Salud de Ceará: elementos para su transformación**. 1995. Escola de Saúde Pública, Secretaria de Saúde, Fortaleza, 1995. f. 192.

VASCONCELOS, Lia. Serviços – Um setor em ebulição. **Desafios do Desenvolvimento**, Brasília, Ano 3, Edição 29, p. 39-45, dez. 2006.