

*2.º PRÊMIO – EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS  
GERAIS*

***PROJETO HEMOCOMPRAS – A MODERNIZAÇÃO DAS  
AQUISIÇÕES NO ÂMBITO DA FUNDAÇÃO HEMOMINAS***

*CATEGORIA RELACIONADA: EXPERIÊNCIAS E INICIATIVAS DE SUCESSO*

Belo Horizonte

2006



## Sumário

1	RESUMO .....	2
2	APRESENTAÇÃO - CONTEXTO EM QUE SE INSERE A AÇÃO.....	3
2.1	Administração de materiais .....	3
2.2	A Administração de Materiais na Fundação Hemominas.....	6
2.3	A função de compras na Administração Pública.....	8
3	OBJETIVOS E METAS .....	13
3.1	O surgimento do Projeto <i>HEMOCOMPRAS</i> .....	13
3.2	Objetivos e metas do <i>HEMOCOMPRAS</i> .....	16
4	IMPORTÂNCIA PARA O INTERESSE PÚBLICO.....	20
5	FACILIDADE DE IMPLANTAÇÃO .....	21
6	EFETIVAÇÃO DA AÇÃO.....	23
6.1	Descrição da implementação .....	23
6.2	Resultados alcançados.....	25
7	VIABILIDADE TÉCNICA E FINANCEIRA.....	27
8	CONCLUSÃO.....	28
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	29
10	ANEXOS.....	32



## 1 RESUMO

Este trabalho visa a apresentar o conjunto de ações adotadas pela Fundação Hemominas a partir do ano de 2003, ora denominado Projeto *HEMOCOMPRAS*, o qual buscou a melhoria e o acompanhamento do desempenho das funções de compras. Essa iniciativa ganhou impulso a partir do projeto governamental conhecido como “Choque de Gestão”, que conduziu a mudanças na administração de materiais na Administração Pública do Poder Executivo Estadual. A função de compras tem impacto direto sobre o equilíbrio entre demanda e consumo de materiais, sendo extremamente importante para a adequada prestação de serviços públicos aos cidadãos, principalmente na área da saúde. Nesse contexto, surgiram as ações do *HEMOCOMPRAS*, buscando promover o aperfeiçoamento das aquisições e o melhor gerenciamento das mesmas. O maior resultado que vem sendo alcançado é a melhoria dos níveis de abastecimento de materiais na Hemominas, resultante, especialmente, da padronização do processo de compras, da redução significativa do prazo para sua execução, da mudança de cultura dos compradores e de outras medidas que fizeram parte do *HEMOCOMPRAS*.



## 2 APRESENTAÇÃO - CONTEXTO EM QUE SE INSERE A AÇÃO

### 2.1 Administração de materiais

Administrar materiais é uma atividade que vem sendo realizada nas empresas desde os primórdios da administração, sendo que o seu maior impulso veio a partir do momento em que a logística se estendeu muito além das fronteiras das empresas, tendo como principal objetivo atender às necessidades e expectativas dos clientes (GONÇALVES, 2004, p. 2).

A administração de materiais compreende o agrupamento de materiais de várias origens e a coordenação dessa atividade com a demanda de produtos da organização, podendo incluir a maioria ou a totalidade das atividades desenvolvidas pelos setores de compras, recebimento de materiais, planejamento e controle da produção, expedição, tráfego e estoques (DIAS, 1993, p. 12).

Araújo (1978, p. 14) apresenta um conceito mais restrito de administração de materiais afirmando que ela *“começa com a determinação da qualidade do material e sua quantidade, e termina com a sua entrega à produção, a tempo de atender à procura dos clientes no prazo marcado a preço mais baixo”*. Nesse sentido, o referido autor não inclui em sua definição as funções ligadas às atividades de produção.

Seguindo os passos de Araújo, Viana (2002, p. 41) entende que a administração de materiais deve ser vista como *“planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até o consumo final”*.

O consumo final, na visão desse autor (VIANA, 2002, p. 42), são os usuários da



organização, ou seja, a área de vendas, de produção ou até mesmo as áreas administrativas. O ponto final da administração de materiais está na distribuição do estoque de materiais adquiridos para os usuários internos.

Cabe identificar quais as funções devem ser agrupadas sob a gerência de materiais, ou seja, identificar a amplitude da administração de materiais nas organizações, para os propósitos deste trabalho.

Na concepção de Gonçalves (2004, p.3), a administração de materiais envolve três áreas igualmente importantes, quais sejam:

*“- Área de gestão de compras: seu objetivo principal é assegurar o suprimento de bens e serviços necessários, tanto para a produção quanto para as demais atividades da empresa. Essa gestão começa pela busca de fornecedores que tenham condições de oferecer bens e serviços de boa qualidade, dentro dos requisitos estabelecidos pela empresa, atendendo aos prazos fixados e entregando os bens e serviços dentro das especificações, com boas condições de fornecimento.*

*- Área de gestão de estoques: seu objetivo principal é dar garantia do suprimento dos materiais necessários ao bom funcionamento da empresa, evitando faltas, paralisações eventuais na produção e satisfazendo às necessidades dos clientes e usuários.*

*- Área de gestão de do(s) centro(s) de distribuição: seu objetivo é receber os materiais adquiridos pela área de gestão de compras e planejados pela área de gestão de estoques, efetuar a guarda e atender às solicitações dos usuários desses materiais nos diversos setores da empresa, suprimindo-os nas quantidades requeridas e no momento certo.” (GONÇALVES, 2004, p. 3)*

Segundo Viana (2002, p. 42-43), a administração de materiais é composta pelas seguintes funções:

a) cadastramento: implica a correta identificação dos materiais necessários à manutenção e ao desenvolvimento das atividades da organização, incluindo classificação, codificação e especificação dos materiais, além da emissão do catálogo para utilização dos envolvidos nos procedimentos de administração de materiais;

b) gestão de estoques: é a atividade que visa ao equilíbrio entre estoque de



materiais adquiridos e o consumo da organização. Inclui a definição de parâmetros e níveis de ressuprimento para garantir a adequada provisão de materiais aos usuários;

c) compras: tem *como* objetivo suprir as necessidades da organização, mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, identificando no mercado as melhores condições comerciais e técnicas oferecidas pelos potenciais fornecedores;

d) recebimento de materiais: é a aceitação dos materiais adquiridos pela organização e entregues pelo fornecedor, de acordo com as quantidades, prazos, preços e qualidade especificados nas encomendas;

e) almoxarifado: é a guarda dos materiais confiados pela empresa, visando à sua preservação e integridade até o consumo final;

f) inventário físico: implica a realização de auditoria permanente de estoques em poder do Almoxarifado, para garantir a confiabilidade e a exatidão dos registros contábeis e físicos.

Pode-se observar que a gestão de materiais envolve atividades que permeiam um complexo conjunto de processos, que inclui desde a requisição do material ao almoxarifado, passando pelos processos de compra, recebimento do material, armazenagem e distribuição. Essas atividades são apoiadas pelo controle de estoque, cuja função é equilibrar os níveis de demanda e consumo de materiais, definindo o melhor momento para a compra e liberando a distribuição.

O desafio dos gestores de materiais é a adequada administração do conjunto dessas atividades, para atender a demanda dos usuários da melhor maneira possível. Gerenciar as atividades de materiais envolve planejar, coordenar e dirigir a movimentação de produtos e informações através desse agrupamento de processos, para disponibilizar materiais ao cliente final, quando e onde ele esteja desejando, ao

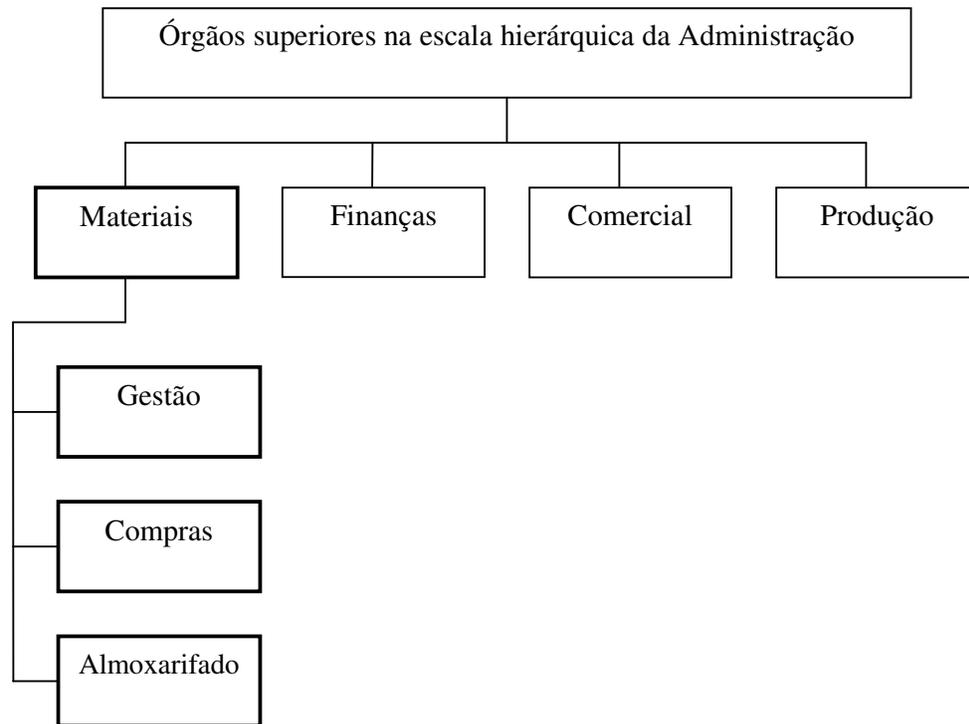


menor custo possível.

## 2.2 A Administração de Materiais na Fundação Hemominas

A organização dessas atividades varia muitas vezes de acordo com o negócio da empresa (AMMER, 1979, p.19). A divisão das funções em setores e a definição das competências de cada um dependem da estrutura de funcionamento da organização como um todo. Viana sugere a divisão em três áreas distintas, conforme figura a seguir:

FIGURA 01 – Modelo de estrutura da área de materiais



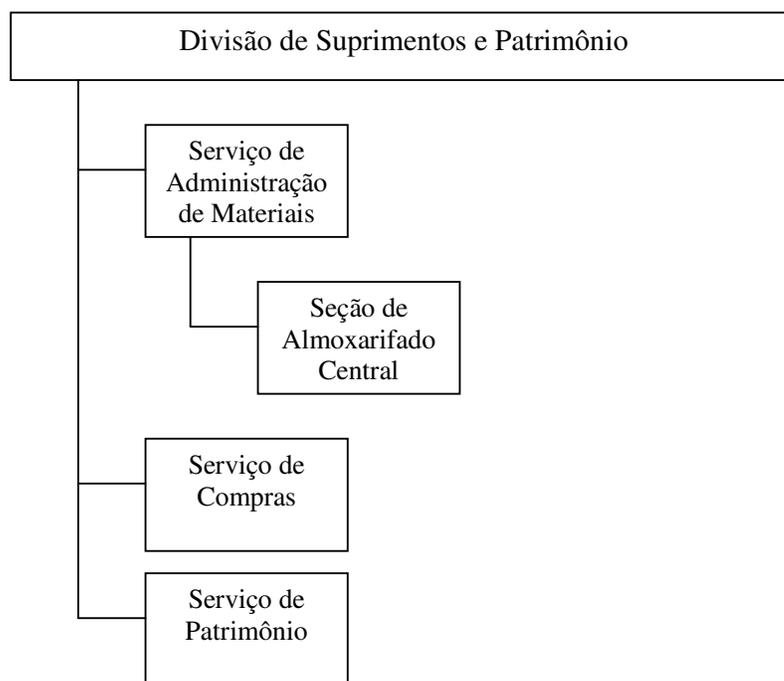
Fonte: Viana, 2002, p. 44.

A organização das atividades de materiais no âmbito da Administração Central da Fundação Hemominas assemelha-se, em larga medida, ao modelo proposto por



Viana. O diagrama a seguir representa a estrutura da Divisão de Suprimentos e Patrimônio da Fundação Hemominas, em conformidade com o Decreto Estadual n.º 43.668, de 26 de novembro de 2003, que aprova o estatuto, identifica e codifica os cargos de provimento em comissão dessa Organização.

FIGURA 02 – Organograma da Divisão de Suprimentos e Patrimônio da Fundação Hemominas

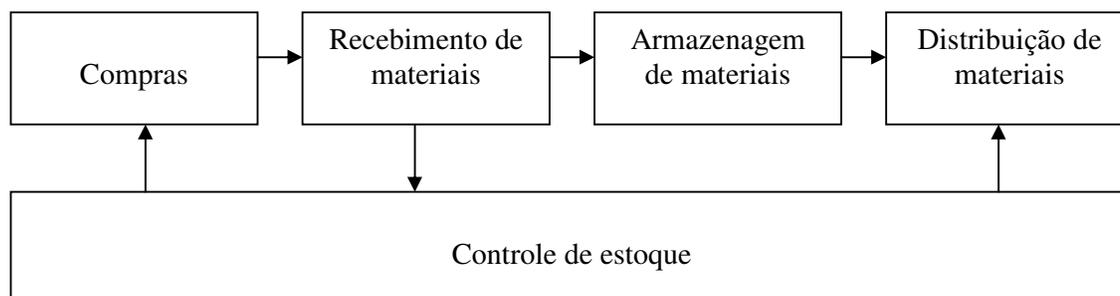


Fonte: Decreto Estadual n.º 43.668/2003.

As atividades desenvolvidas pela Divisão de Suprimentos e Patrimônio são organizadas e interligadas atualmente de acordo com o esquema seguinte:



FIGURA 03 – A administração de materiais na Fundação Hemominas



Fonte: dados da autora

A figura demonstra que a administração de materiais na Fundação Hemominas inclui desde a requisição de compra de material feita ou autorizada pelo responsável pelo controle de estoque, passando pela compra e, em seguida pelo recebimento do material. Após recebimento, a entrada do material no estoque é registrada e o mesmo é armazenado para posterior distribuição. As atividades de compra e distribuição são apoiadas pelo controle de estoque, cuja função é equilibrar os níveis de demanda e consumo de materiais, definindo o melhor momento e a quantidade para a compra, bem como autorizando a distribuição dos materiais aos setores usuários.

Neste trabalho, será abordada especificamente a função de compras, cuja melhoria do desempenho tornou-se vital para a Fundação Hemominas, especialmente a partir do ano de 2003.

### 2.3 A função de compras na Administração Pública

Comprar significa “*procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa.*” (VIANA, 2002, p.172).

No presente trabalho, será utilizada a concepção de compras apresentada por Gonçalves. Assim, entende-se que a função compra diz respeito a

*todo o complexo que envolve o processo de planejamento da aquisição,*



*licitação, julgamento das propostas de fornecimento de materiais e serviços, bem como a contratação de fornecedores destinada ao fornecimento dos materiais e serviços utilizados pelas empresas (GONÇALVES, 2004, p. 194).*

Observa-se que o termo licitação utilizado por Gonçalves em sua definição da função de compra revela uma característica essencial dos processos de compras realizados pela Administração Pública, na qual o fornecimento de bens ou serviços dos particulares somente pode ser assegurado mediante a observância de certos procedimentos estabelecidos pela legislação, dentro de limites específicos, visando ao atendimento ao interesse público. Esse procedimento é chamado licitação.

No Brasil, a licitação é atualmente regulada pela Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, 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. Nesse sentido, a Lei n.º 8.666/93 determina que:

*Art. 2º As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.*

*Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.*

*Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.*

*§ 1º É vedado aos agentes públicos:*

*I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato;*

*(...)( grifos nossos)*



Definição detalhada do termo licitação pode ser encontrada na obra de Hely Lopes Meirelles (2002, p. 25), qual seja,

*procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Visa a propiciar iguais oportunidades aos que desejem contratar com o Poder Público, dentro dos padrões previamente estabelecidos pela Administração, e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos. É o meio técnico-legal de verificação das melhores condições para execução de obras e serviços, compra de materiais, e alienação de bens públicos. Realiza-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, sem a observância dos quais é nulo o procedimento licitatório e o contrato subsequente.*

Observa-se que, para atingir seus fins, a licitação precisa concretizar uma série de atos impostos por lei. O cumprimento dos atos e de todas as formalidades legais promove a instrução necessária à decisão final (escolha da melhor proposta), celebração do contrato e, finalmente, o fornecimento de materiais e serviços desejados pela Administração Pública.

A observância das formalidades legais na licitação visa a dois objetivos primordiais: (a) assegurar que a Administração Pública relacione-se com os particulares, de forma a contratar obras e serviços e adquirir bens com a maior vantagem possível, mediante procedimento administrativo, com uso racional dos recursos públicos, observando sempre Princípio da indisponibilidade do interesse coletivo; e (b) garantir que todos os membros da sociedade tenham oportunidades iguais para contratar com o Poder Público, mantendo-se a observância do Princípio da Igualdade (MUKAI, 1999, p.07).

Pode-se afirmar, portanto, que os objetivos principais da função de compras nas organizações são: preços baixos, continuidade de fornecimento, qualidade consistente e



relações favoráveis com o fornecedor (AMMER, 1979, p. 272). Na Administração Pública, deve-se somar a esses objetivos a garantia da igualdade de condições de participação de todos os interessados em fornecer materiais e serviços, a ampla competitividade, a publicidade e a formalidade dos atos.

Porém, buscando o incremento da eficiência da compra no âmbito das organizações que compõem a Administração Pública, surgiu uma nova modalidade de licitação, denominada pregão. As inovações trazidas por essa nova modalidade distanciam-se do regime estabelecido na Lei n.º 8.666/93, instituindo novos trâmites procedimentais para operacionalização da licitação e novos conceitos de concorrência inspirados pelos Princípios da Economicidade e da Eficiência, que não estavam presentes na Lei de Licitações.

A busca da eficiência, da elevação da relação custo benefício dos atos praticados pela Administração Pública, aliada à idéia de economicidade são os pilares da implementação do Pregão.

O pregão está previsto na Lei Federal n.º 10.520, de 17 de julho de 2002, considerada norma geral, cuja edição ocorreu após um período de grande polêmica em torno da instituição do pregão na esfera federal, por meio de medidas provisórias reeditadas sucessivamente.

Em Minas Gerais, foi editada a Lei Estadual n.º 14.167, de 10 de janeiro de 2002, que dispõe sobre a adoção no âmbito de Estado, do Pregão como modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns. Observa-se que a legislação mineira surgiu antes mesmo da normalização federal definitiva, revelando o forte interesse do Estado na modernização das suas atividades de compras.

É importante ressaltar que a compra é uma função que tem impacto direto sobre



o controle de estoque, ou seja, sobre o equilíbrio entre demanda e consumo de materiais. Se a compra segue um trâmite ineficiente, atrasa, ou deixa de ser efetuada, tem-se como consequência a falta de materiais. Por conseguinte, o consumo fica aquém da demanda e a insatisfação dos usuários e os prejuízos à continuidade da prestação dos serviços públicos tornam-se inevitáveis. Erros no pedido de compras também podem acarretar aquisições ineficientes, prejudicando o desempenho da organização pública perante a sociedade.

Por esses motivos, a função de compras é extremamente importante para a adequada prestação de serviços públicos aos cidadãos.



### 3 OBJETIVOS E METAS

#### 3.1 O surgimento do Projeto *HEMOCOMPRAS*

A partir de 2003, a Fundação Hemominas adotou um amplo conjunto de ações, visando à melhoria e ao acompanhamento do desempenho das funções de compras. Essa iniciativa ganhou impulso a partir do Projeto conhecido como “Choque de Gestão”, linha condutora principal do programa governamental que se iniciava naquele ano (Anastasia, 2006, p.15), o qual conduziu a mudanças na administração de materiais na Administração Pública do Poder Executivo Estadual.

O Projeto Choque de Gestão está sustentado em quatro pilares básicos para redefinir a forma de atuação da Administração Pública Estadual, a saber:

*1) alcançar o equilíbrio fiscal, por meio da efetiva disciplina financeira que não permite concessões de orçamento sem uma real fonte de receita para fazer frente aos gastos; 2) intensificar o esforço de geração de receitas; 3) melhorar a qualidade da gestão, reduzindo os gastos e planejando as prioridades orçadas em bases realistas e; 4) tratar a questão previdenciária.* (SANTANA, TESCAROLO e COELHO, 2006, p. 248).

Essa proposta, fundamentada no equilíbrio fiscal, tinha reflexos diretos sobre a organização dos procedimentos de gestão de materiais. O objetivo de redução de despesas com a aquisição e o uso de suprimentos, ou seja, de materiais e serviços, levou à imposição de novas regras para a administração desses recursos.

Nesse sentido, de acordo com Santana, Tescarolo e Coelho, (2006, p. 249),

*a política de gestão de suprimentos, ao mesmo tempo em que decorre das medidas de equilíbrio fiscal, é também causa desse equilíbrio, devido ao fato de a gestão de suprimentos se enquadrar na terceira meta: melhorar a qualidade da gestão. Ao se estabelecer metas de*



*aquisição de produtos através de uma estratégia mais eficiente de contratação, pautado em redução dos custos de aquisição, a política de suprimentos torna-se subsídio para a redução de gastos do governo.*

A gestão de materiais e, principalmente a função de compras, que há muito estava estagnada, regida por uma legislação anacrônica, e totalmente desprovida de recursos tecnológicos e ferramentas de gestão mais modernas e condizentes com sua complexidade, foi alçada a uma posição de destaque, tornando-se prioridade na agenda do governo estadual.

Nesse contexto, entre as medidas mais importantes adotadas pelo Governo do Estado, cabe destacar a consolidação do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais – SIAD/MG, como principal ferramenta para o gerenciamento dessas atividades.

Por determinação do Decreto Estadual n.º 43.699, de 11 de dezembro de 2003, a utilização do referido sistema tornou-se obrigatória em todos os órgãos e entidades ligados ao Poder Executivo Estadual, partir de janeiro de 2004. De acordo com a definição contida no dispositivo legal supra citado, o SIAD/MG é um “*sistema informatizado, disponibilizado na Rede Mundial de Computadores (Internet), composto por módulos específicos e integrados, que visa, especialmente, a padronizar e controlar os procedimentos de contratação relativos a bens e serviços, assim como a gestão de bens e contratos no Estado*” Grifos nossos

Além do SIAD/MG, o Governo adotou outras medidas visando à melhoria da gestão de compras, tais como o Registro de Preços, a instituição do uso obrigatório da modalidade de licitação pregão e da obrigatoriedade de realização de compras eletrônicas, em diversos casos, visando a simplificação dos processos e o aumento da competitividade entre os fornecedores que querem vender para o Estado.



Enfim, os gestores de compras, em um curto espaço de tempo, viram-se diante do desafio de modernizar suas atividades e melhorar suas práticas de gestão. Para isso, passaram a obedecer a novas regras, e a contar com ferramentas tecnológicas modernas.

Não obstante a promoção de grandes avanços, o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, em boa medida, continua vivenciando problemas de ineficiência na gestão de materiais. Os maiores sinais dessa ineficiência são a manutenção de altos estoques e, paradoxalmente, falta de material nas prateleiras dos almoxarifados e no atendimento aos usuários dos serviços públicos.

Essa ineficiência muitas vezes pode ser atribuída a falhas no processo de compras, cujo trâmite se perde em meio a procedimentos burocráticos confusos, ineficientes e muitas vezes, incompreensíveis. É comum presenciar compras anuladas em função de descumprimento de etapas ou da adoção de procedimentos incorretos, reclamações dos usuários em virtude da demora e da ineficácia das compras em todas as organizações públicas.

Esses problemas também eram freqüentes na Hemominas, a qual possui 23 (vinte e três) Unidades em diversas localidades do Estado, todas subordinadas à Administração Central, que, por intermédio do Serviço de Compras, é responsável pela aquisição de aproximadamente 95% dos materiais de consumo utilizados em toda a Organização, bem como de bens permanentes, equipamentos e serviços.

Qualquer falha na compra realizada pela Administração Central afeta o abastecimento de materiais em todas essas Unidades, prejudicando o atendimento a doadores e pacientes em todo o Estado.

Até 2003, não havia padronização do processo de compras na Hemominas, ou uma definição clara de qual era o seu trâmite. Os setores diversos da Organização,



apesar de estarem direta ou indiretamente envolvidos nos processos de aquisição, não conheciam o andamento dos mesmos, não compreendiam a legislação e os conceitos utilizados. Havia um grande distanciamento entre os setores que faziam solicitações de compra e os compradores. Esse distanciamento causava conflitos e insatisfação generalizada em relação ao setor de compras.

Nesse contexto, a Hemominas adotou o conjunto de ações que leva o nome de Projeto *HEMOCOMPRAS*, buscando promover o aperfeiçoamento das aquisições na Administração Central e o melhor gerenciamento das mesmas, iniciando-se, portanto, um processo de mudança de cultura interna, focalizando resultados, em função dos avanços tecnológicos e da necessidade de adequação às ações do Estado, no sentido de padronização e modernização das aquisições e contratações.

### **3.2 Objetivos e metas do *HEMOCOMPRAS***

A Hemominas definiu como objetivos principais a melhoria do gerenciamento das compras e a modernização do processo, incluindo a padronização e a desburocratização dos procedimentos, bem como a avaliação sistemática do desempenho das atividades de compras. Para se alcançar os resultados esperados, de natureza essencialmente qualitativa, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1) Diagnóstico de todo o processo de compras, com avaliação de procedimentos, prazos e responsáveis, desde a emissão do pedido de compras, elaboração do contrato e até a entrega da nota de empenho, autorização de fornecimento ou ordem de serviço para o fornecedor;

Esse diagnóstico seria a base de todo o trabalho, identificando as fases mais problemáticas do processo, os setores em que havia mais dificuldades para execução



dos procedimentos e em que pontos do fluxo havia mais atrasos.

2) Revisão completa do processo, visando à adequação e à racionalização do fluxo de compras, incluindo todas as suas etapas, prazos e responsáveis;

3) Padronização do processo de compras na Administração Central da Fundação Hemominas, por meio de manual de procedimentos contendo todas os conceitos utilizados, as etapas do processo, prazos e responsáveis.

4) Adoção da Pré-Qualificação de produtos, visando à simplificação do processo de compras, sem prejuízo da avaliação técnica da qualidade do material a ser adquirido.

A pré-qualificação é um instituto previsto pela Lei de Licitações, que pode ser utilizado sempre que o objeto da compra recomende análise mais detida de suas características técnicas. Consiste em um procedimento seletivo preliminar, destinado a verificar o preenchimento de requisitos técnicos do objeto a ser adquirido. As marcas de produtos aprovadas na pré-qualificação podem ser oferecidas em licitações futuras realizadas pela Hemominas.

5) Treinamento e sensibilização dos servidores do Serviço de Compras, relativos ao papel do comprador, enfatizando a importância de sua atuação com eficiência, ética e responsabilidade;

O sucesso das medidas implementadas dependia, essencialmente, do desempenho dos compradores da Hemominas. Eles são responsáveis pela execução de grande parte dos procedimentos, além de terem a função de acompanhar o andamento do processo em todas as suas fases.

Nesse novo cenário, era importante conscientiza-los em relação ao seu verdadeiro papel. O profissional de compras necessita desenvolver habilidades como percepção, empatia, urbanismo, comunicação, planejamento, iniciativa, capacidade de



negociação e decisão, para estar apto a alcançar melhores resultados. Por esse motivo, sua preparação tornou-se essencial.

6) Definição dos indicadores do processo de compras;

Para gerenciar o processo de aquisição, o gestor precisa de uma série de informações relativas ao andamento de todas as etapas, seus resultados e problemas de desempenho. A partir da padronização do processo, é possível determinar os indicadores que servirão para medir seu desempenho.

7) Desenvolvimento de ferramentas de controle e acompanhamento dos indicadores do processo de compras

Para que os indicadores possam ser medidos, é necessário desenvolver uma ferramenta específica, que apresente os resultados do desempenho de maneira simples e confiável e que permita o acompanhamento e o gerenciamento das informações sobre o desempenho.

8) Medição e análise dos resultados alcançados;

Os indicadores são, na realidade, informações gerenciais que auxiliam a tomada de decisão, no gerenciamento dos processos. O acompanhamento desses indicadores de desempenho é fundamental para que o gestor de compras possa agir sobre os desvios em relação aos objetivos traçados.

Foram definidas as seguintes metas:

- efetivação dos processos de aquisição e contratação conforme padronização estabelecida no Manual de Compras;
- execução tempestiva das aquisições e contratações proporcionando o cumprimento do planejamento definido pelo gestor do estoque.

A definição de prazos e a padronização de procedimentos beneficiam o



gerenciamento e abastecimento do estoque, garantindo a satisfação do cliente e a excelência na prestação dos serviços à sociedade.



#### 4 IMPORTÂNCIA PARA O INTERESSE PÚBLICO

A Fundação Hemominas tem por finalidade garantir à população a oferta de sangue e hemoderivados de boa qualidade em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Política Estadual de Saúde. Sua missão, definida no Planejamento Estratégico Institucional é “*Atuar em Hematologia e Hemoterapia com Excelência e Responsabilidade Social*”.

Para desempenhar seu papel com sucesso, a Hemominas precisar contar com a disponibilidade de materiais em quantidades e qualidade adequadas. A pontualidade no fornecimento é fundamental para o atendimento dos doadores e pacientes que recorrem à Organização.

Os problemas da compra geram o desabastecimento de materiais, que, por sua vez, compromete a coleta e a distribuição de sangue para atendimento a pacientes e hospitais no Estado de Minas Gerais, impedindo que a atividade-fim da Fundação Hemominas seja realizada com regularidade. Dessa forma, a compra eficiente permite o fornecimento de materiais de forma adequada diminuindo os riscos de prejuízo à vida dos cidadãos.



## 5 FACILIDADE DE IMPLANTAÇÃO

Os órgãos e as entidades da Administração Pública, especialmente no nível estadual, vivem problemas semelhantes aos enfrentados pela Hemominas. Compras excessivamente demoradas e ineficientes são fatos observáveis em todas essas organizações, em maior ou menor grau. Apesar dos inúmeros avanços promovidos pelo Governo Estadual a partir de 2003, muitos ainda não conseguiram absorver as mudanças, nem promover grandes melhorias no desempenho das aquisições.

Esses órgãos e entidades compartilham não apenas as mesmas dificuldades, mas também princípios e regras comuns no que diz respeito à gestão de materiais, inclusive à função de compras. Isso significa que qualquer esforço no sentido de promover a melhoria do desempenho das compras deve estar em conformidade com o escopo normativo atual, **único para todas essas organizações**.

Nesse sentido, não há limitações legais ou operacionais que inviabilizem a implantação das ações adotadas na Hemominas em outros órgãos e entidades estaduais. A legislação permite que as ações implantadas sejam adotadas em diversas outras organizações.

Ademais, todas as inovações promovidas nasceram a partir de discussões internas entre os membros da organização, aproveitando-se o conhecimento e a experiência dos próprios servidores da Hemominas. Não houve necessidade de contratações de consultores ou servidores para a promoção dessas melhorias e os gastos financeiros foram mínimos.





## 6 EFETIVAÇÃO DA AÇÃO

### 6.1 Descrição da implementação

Inicialmente foi realizado o diagnóstico, após o qual foi elaborada uma proposta de fluxo do processo de aquisição. Essa proposta foi apresentada aos envolvidos no processo de compras e negociada entre todos. O seminário de apresentação e negociação do fluxo contou com a participação da direção superior da Fundação Hemominas, dos envolvidos diretamente no processo de compras, bem como dos maiores clientes do setor de compras, aqueles setores que emitiam um maior volume de pedidos de aquisição.

No total, foram aproximadamente 50 (cinquenta) pessoas reunidas durante 12 (doze) horas (dois dias) para revisar e aprovar as novas regras, inclusive os prazos para cada setor realizar os procedimentos de sua responsabilidade.

A reunião também teve o propósito de conscientizar os envolvidos no processo no que diz respeito aos procedimentos corretos e à importância de se executar todas as etapas de forma tempestiva.

Após revisão dos procedimentos, foi elaborado o Manual de Compras da Administração Central da Fundação Hemominas, instrumento destinado à padronização do processo, que inclui referências a toda a legislação aplicável às aquisições, conceitos básicos, etapas do processo, prazos e setores responsáveis. Esse Manual foi amplamente divulgado na Organização e está disponível na Intranet institucional. Uma pequena parte dele pode ser analisada no ANEXO I deste trabalho.

A primeira versão do Manual de Compras da Administração Central da



Fundação Hemominas foi aprovada pela Portaria PRE n.º 158, de 12 de novembro de 2004 (ANEXO II).

Após a publicação do referido Manual, foi desenvolvido o sistema de acompanhamento das informações sobre compras. No momento, o SIAD não permitia (e ainda não permite) o acompanhamento adequado de todos os indicadores criados. Também não havia a emissão de relatórios gerenciais e gráficos relativos às informações mais importantes.

Definiu-se que a ferramenta deveria ser simples e de fácil acesso e consulta em toda a Organização, permitindo o registro e o acompanhamento de todas as informações relativas ao desempenho de compras.

O sistema está em funcionamento desde agosto de 2005, em paralelo com o sistema SIAD. Além do acompanhamento do desempenho de compras, ele possibilita o gerenciamento dos pedidos e processos de compras, acompanhando o andamento da compra e verificando a adequação dos procedimentos, os prazos gastos por cada setor. O sistema está sendo disponibilizado para consulta via Intranet, sem necessidades de senhas ou autorizações, que dificultam especialmente o acesso dos clientes menores do Serviço de Compras, que trabalham em laboratórios, centros de pesquisa e setores cujo uso do sistema é pouco freqüente, mas extremamente útil para obter informações.

Em relação à medição do desempenho, foi definida a periodicidade da apuração e da análise dos resultados. Alguns indicadores são avaliados mensalmente, outros trimestralmente, de acordo com sua natureza. São elaborados gráficos e planilhas (ANEXO III), que são analisados em reuniões com os compradores e com a chefia imediata.

Em maio de 2006 foi realizado o 2.º Seminário de Compras, envolvendo



servidores de diversas áreas da Fundação Hemominas, clientes e direção superior, visando a apresentar os resultados obtidos e a discutir as necessidades de revisão e atualização dos procedimentos e prazos previstos no Manual de Compras, o qual já está em sua 2.<sup>a</sup> versão, aprovada por meio da Portaria PRE n.º 102/2006, de 23 de agosto de 2006 (ANEXO IV).

Por fim, a Pré-Qualificação, procedimento prévio à licitação para identificação das marcas de produtos que atendam aos padrões de qualidade da Hemominas, vem sendo realizada com regularidade desde 2004. Sua adoção facilita a realização de compras eletrônicas, na medida em que não há necessidade de avaliação técnica mais depurada durante os processos eletrônicos, sejam por cotação eletrônica de preços - COTEP ou por pregão eletrônico. Em janeiro de 2006, seus procedimentos foram normalizados internamente na Hemominas, por meio da Portaria PRE n.º 06/2006 (ANEXO V), que assim prevê:

*Art. 9º - Os bens pré-qualificados serão adquiridos por meio eletrônico, utilizando-se a comunicação via Internet, salvo nos casos em que não houver possibilidade de fazê-lo, devendo essa situação ser devidamente justificada no processo de compra.*

Dessa forma, as aquisições são mais simples e ágeis, sem prejuízo da avaliação detalhada da qualidade dos produtos antes da compra.

Enfim, os objetivos específicos do *HEMOCOMPRAS* vêm sendo implementados desde 2003, quando se iniciaram as discussões para a elaboração do Manual, visando à melhoria das compras no âmbito da Hemominas. Várias medidas já foram consolidadas e algumas estão sendo aperfeiçoadas.

## **6.2 Resultados alcançados**



O Projeto *HEMOCOMPRAS* trouxe grandes melhorias ao desempenho das aquisições da Fundação Hemominas. O prazo gasto para execução dos processos reduziu em aproximadamente 40% (quarenta por cento). Em algumas fases, como na pesquisa de preços, a redução atingiu percentuais superiores a 50 % (cinquenta por cento).

A definição exata do papel de cada setor no processo, suas responsabilidades e resultados esperados melhorou o desempenho geral da compra, uma vez que as etapas são cumpridas corretamente, sem vícios que levem ao atraso em função da necessidade de correção ou à perda do processo.

O acompanhamento das informações das compras, dos seus prazos e previsão de conclusão possibilitou a melhoria das informações disponíveis para os compradores e para os clientes, aumentando a satisfação de todos. O controle de estoque tornou-se mais confiável e o nível de desabastecimento de materiais para as Unidades da Hemominas em todo o Estado, já reduziu em mais de 20% (vinte por cento). O volume de reclamações em torno da demora da compra reduziu significativamente.

A adoção da pré-qualificação, um dos objetivos específicos do Projeto, possibilitou um aumento de mais de 35% (trinta e cinco por cento) na realização de compras eletrônicas pela Administração Central da Hemominas entre os anos de 2004 e 2006, uma vez que todos os materiais pré-qualificados são, obrigatoriamente, adquiridos eletronicamente.

Pelo exposto, não há como negar o enorme avanço observado na função de compras da Administração Central da Fundação Hemominas e o seu impacto positivo no abastecimento de insumos em toda a Organização, assegurando o fornecimento adequado de materiais aos clientes e a prestação de serviços de qualidade.



## **7 VIABILIDADE TÉCNICA E FINANCEIRA**

Com exceção da ferramenta tecnológica desenvolvida para acompanhamento dos indicadores de compras, todas as ações do projeto foram executadas pelos próprios gestores da Fundação Hemominas. As normas e manuais foram elaborados a partir da observação dos procedimentos adotados na época e das discussões intensas entre os servidores que atuavam nos processos de compras.

Os conhecimentos dos compradores e de outros servidores envolvidos nas atividades de aquisição foram intensamente aproveitados. A conscientização de que a melhoria dos processos traria benefícios para toda a Hemominas despertou um forte interesse pela questão em todos os níveis e áreas organizacionais, acarretando uma participação intensa e muito rica dos servidores nas discussões.

Os gastos financeiros mais expressivos ocorreram na contratação do serviço de desenvolvimento da ferramenta tecnológica destinada ao acompanhamento dos indicadores de compras. Foram investidos cerca de R\$9.000,00 (nove mil reais) no desenvolvimento do sistema.

Entende-se que esse gasto é bastante razoável, podendo ser realizado pela grande maioria dos órgãos e entidades. No entanto, o investimento poderá ser otimizado se o Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços – SIAD/MG absorver as funções desempenhadas pelo sistema desenvolvido especificamente para a Fundação Hemominas, permitindo o acesso a informações sobre o desempenho do processo de aquisição por todas as organizações públicas estaduais interessadas em melhorar sua gestão de compras.



## 8 CONCLUSÃO

O Projeto Choque de Gestão, implementado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, trouxe grandes inovações e melhorias para as aquisições da Administração Pública Estadual. No entanto, sem o esforço de modernização e padronização empreendido pelos servidores da Fundação Hemominas, o êxito não teria sido alcançado com tamanha intensidade.

A desburocratização dos procedimentos internos, aliada aos esforços para mudança de cultura dos compradores da Organização e à filosofia de medição de resultados causou forte impacto na gestão de suprimentos na Hemominas, melhorando os níveis de abastecimento e sustentabilidade dos estoques de materiais.

A aquisição tempestiva de produtos de qualidade beneficia largamente o atendimento aos cidadãos, garantindo o fornecimento de sangue em todo o Estado, com segurança e confiabilidade para todos os pacientes. Além disso, o doador que recebe um atendimento satisfatório sempre retorna, assegurando níveis adequados de estoque de hemocomponentes.

Resta demonstrada a importância do Projeto *HEMOCOMPRAS* para o alcance da missão da Fundação Hemominas, qual seja: ***“Atuar em Hematologia e Hemoterapia com Excelência e Responsabilidade Social”***.



## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMMER, Dean S. **Administração de material**. Tradução de Cláudio José Fernandes de Azevedo e Maria João Pereira Cabral; revisão técnica de Eduardo L. P. Fortuna. Rio de Janeiro: Ed.Livros Técnicos e Científicos, 1979.

ANASTASIA, Antônio Augusto J. Antecedentes e Origem do Choque de Gestão. In: VILHENA, Renata et al (Orgs.) **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2006.

ARAÚJO, Jorge Serqueira de. **Administração de materiais**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1978

ARNOULD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas.1.<sup>a</sup> edição, 1999

BALLOU Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo.Ed. Bookman. 4.<sup>a</sup> edição, 2001

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o artigo 37 da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) . Consulta em 25/05/2003.

BRASIL. Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Consulta em 25/05/2003.



CARVALHO, Kátia de. **Disseminação da Informação e Informação de Inteligência Organizacional** DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.2, n.3 jun/01. Disponível em <http://www.dgz.org.br>. Acesso em 10/08/2006.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**. Uma abordagem logística. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1993

GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de Materiais**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

JÚNIOR, Jessé Torres Pereira. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública**. 4.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro. Ed. Renovar, 1997.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. 13.<sup>a</sup> edição. São Paulo. Ed. Malheiros, 2002.

MINAS GERAIS. Decreto n.º 43.668, de 26 de novembro de 2003. Aprova o estatuto, identifica e codifica os cargos de provimento em comissão da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais – HEMOMINAS.

MINAS GERAIS. Decreto n.º 43699, de 11 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a utilização obrigatória do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais - SIAD-MG pelos órgãos e entidades da Administração Pública Direta E Indireta Do Poder Executivo Estadual, altera dispositivo do decreto nº 42.873 de 9 de setembro de 2002, e dá outras providências. Minas Gerais Diário do



Executivo - 12/12/2003, pág. 5 col. 1 Disponível em [www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br). Consulta em 21 de abril de 2006.

MINAS GERAIS. Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais. **Manual de Procedimentos – Processo de Compras da Administração Central**. Belo Horizonte. 2006. 126 p.

MUKAI, Toshio. **Licitações Contratos Públicos**. 5.<sup>a</sup> edição. São Paulo. Ed. Saraiva. 1999.

PEREIRA JR., Jessé Torres. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública**. 4.<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro. Ed. Renovar, 1997.

SANTANA, Jorge. TESCAROLO, Frederico S. COELHO, Renata. Compras Governamentais. In: VILHENA, Renata et al (Orgs.) **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2006.

Site: <http://www.compras.mg.gov.br>. Acesso em 21/04/2006.

Site: <http://www.sinfi.mg.gov.br>. Acesso em 15/08/2006.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo. Ed. Atlas, 2002.

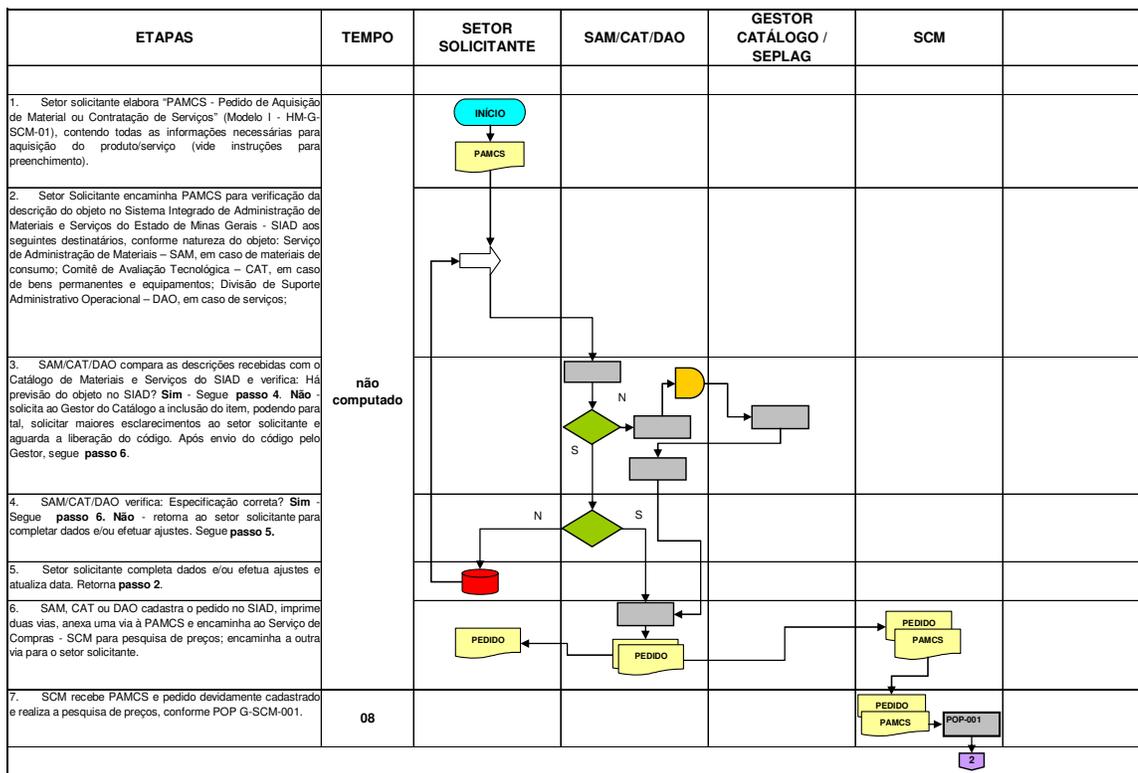


## 10 ANEXOS



## ANEXO I – FLUXOGRAMA EXTRAÍDO DO MANUAL DE COMPRAS DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DA FUNDAÇÃO HEMOMINAS

### Pregão



ETAPAS	TEMPO	SCM	SOR	ORDENADOR DE DESPESAS	PREGOEIRO / EQUIPE DE APOIO
		2			
8. Após preenchimento do "Mapa de Coleta de Preços" (Modelo V - HM-G-SCM-05), informar na PAMCS, campos 22 e 25 o valor global por item e o valor total estimado, informar a modalidade da aquisição/contratação, de acordo com o valor estimado para aquisição/contratação anual e indicar o Pregoeiro e a Equipe de Apoio, se for o caso, preenchendo o campo 26 da PAMCS. Encaminhar o processo para o Serviço de Orçamento - SOR.	01	[ ]			
9/10. SOR recebe processo e avalia disponibilidade orçamentária. Preenche campos 11 a 16 da PAMCS e encaminha o processo para o Ordenador de Despesas - OD;	01		[ ]		
11. OD autoriza a aquisição/contratação, assinando o campo 27 da PAMCS e devolve o processo para o SCM;	01			[ ]	
12. SCM recebe processo devidamente autorizado, registra a pesquisa de preços e aprova o pedido. Cadastra o processo no SIAD, escolhendo a modalidade "PREGÕES NOVOS", imprime uma via e confere com a PAMCS (com a ajuda de servidor distinto daquele que realizou o processo).	01	[ ] [ ]			
13. Aprova processo no SIAD e encaminha ao Pregoeiro.	05	[ ]			
14. Pregoeiro recebe processo e avalia: Há no processo dados suficientes para elaboração do edital? <b>Sim</b> - Segue <b>passo 15. Não</b> - Pedir os esclarecimentos necessários ao setor solicitante e aguarda. Após receber as informações, segue <b>passo 15.</b>	01				S [ ] N
15/16. Equipe de apoio faz o pré-cadastro do pregão presencial ou eletrônico no Licitanet, gerando o número. A numeração é única, tanto para pregão presencial como para o eletrônico, e é gerada pelo sistema, seqüencialmente, por ano.					[ ]
16. Equipe de Apoio/Pregoeiro elabora Edital e Termo de Referência, anexa ao processo e encaminha à PROCURADORIA - PRO;	05				[ ]
					3

ETAPAS	TEMPO	PREGOEIRO / EQUIPE DE APOIO	PRO	AUD
			3	
17. PRO recebe processo e analisa: Edital correto? <b>Sim</b> - após visto no Edital; - emite minuta de contrato, se for o caso, e anexa ao instrumento convocatório; - encaminha minuta via e-mail ao Pregoeiro, para posterior publicação na Internet; - envia processo à AUD. Segue <b>passo 19. Não</b> - devolve processo ao Pregoeiro para correções. Segue <b>passo 18.</b>	S/C - 03 C/C - 05		[ ] [ ]	
18. Pregoeiro recebe processo e efetua as correções necessárias e devolve à PRO. Retorna <b>passo 17</b> ;	05	[ ]		
19. AUD recebe processo, analisa-o e emite parecer: Favorável? <b>Sim</b> - encaminha processo ao Pregoeiro. Segue <b>passo 21. Não</b> - despacha orientando as sugestões a serem providenciadas e encaminha processo ao Pregoeiro. Segue <b>passo 20.</b>	01			[ ] [ ]
20. Pregoeiro recebe processo, toma as providências necessárias conforme orientações da AUD e o devolve-o para nova análise. Retorna <b>passo 19</b> ;	01	[ ]		
21. Pregoeiro recebe processo com parecer favorável da AUD e define data de abertura do certame. PRAZO MÍNIMO DE 8 (OITO) DIAS ÚTEIS ENTRE A DATA DA ÚLTIMA PUBLICAÇÃO E A DATA DE ABERTURA DAS PROPOSTAS.	03	[ ]		
22/23. Pregoeiro providencia publicação, conforme regras, inclusive na internet. 23. Pregoeiro anexa uma cópia da publicação ao processo.		[ ]		
24. Equipe de Pregão realiza os seguintes procedimentos no Licitanet: Cadastra os lotes do pregão. Todos os itens cadastrados devem estar vinculados a algum lote. Poderá ser cadastrado para um mesmo lote mais de um item, neste caso, o critério de julgamento será MENOR PREÇO GLOBAL. Cadastra o edital do pregão, para que esse possa ser disponibilizado para acesso aos interessados via Licitanet.		[ ]		
				4

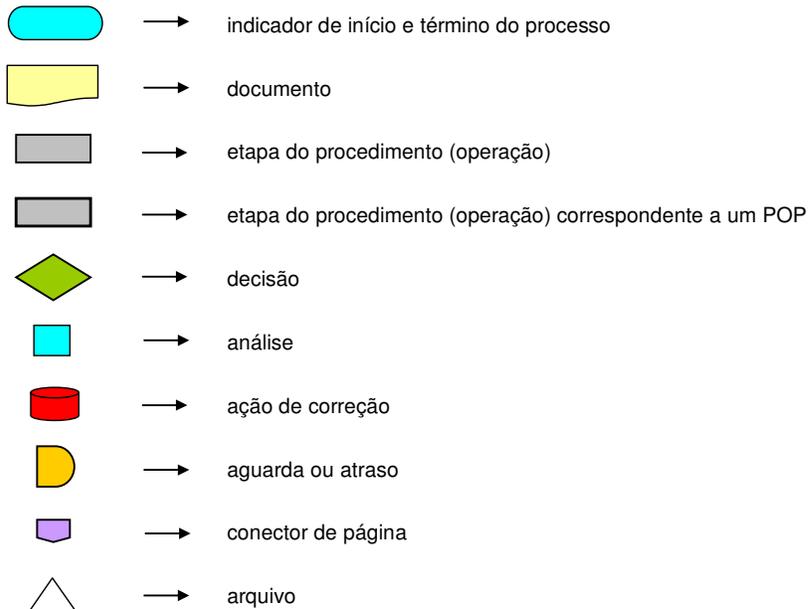


ETAPAS	TEMPO	PREGOIRO / EQUIPE DE APOIO	AUD	AUTORIDADE COMPETENTE		
		4				
25. Pregoeiro aguarda prazo de publicação; Houve impugnação do edital durante o prazo? <b>Sim</b> - analisa motivos da impugnação e responde aos interessados. Segue <b>passo 26</b> . <b>Não</b> - realiza a sessão pública na data marcada. Segue <b>passo 27</b> .	14					
26. Pregoeiro analisa: impugnação implicou alteração do edital? <b>Sim</b> - suspende a sessão pública, altera edital e Licitanet e reabre prazo de publicação. Retorna <b>passo 25</b> . <b>Não</b> realiza a sessão pública na data marcada. Segue <b>passo 27</b> .	SIM - 05					
27. Pregoeiro e Equipe de Apoio realizam sessão do pregão, no dia e hora marcados (Ver POP G-SCM-002 - Sessão Pública do Pregão Presencial ou POP G-SCM-003 - Sessão Pública do Pregão Eletrônico);	01					
28. Houve recurso? <b>Sim</b> - ver POP G-SCM-004 - Processamento de Recursos; <b>Não</b> - segue <b>passo 29</b> ;	SIM - 15					
29. Pregoeiro anexa as documentações ao processo e inclui a proposta vencedora no Licitanet e encaminha processo para AUD;	01					
30. AUD analisa processo e emite parecer. Favorável? <b>Sim</b> - encaminha processo para homologação da Autoridade Competente. Segue <b>passo 32</b> ; <b>Não</b> - despacha orientando as sugestões a serem providenciadas e encaminha ao Pregoeiro. Segue <b>passo 31</b> .	01					
31. Pregoeiro recebe processo com as orientações da AUD, providencia as correções necessárias e retorna para AUD. Retorna <b>passo 30</b> .	01					
32. Autoridade Competente recebe processo, analisa e homologa o pregão no Licitanet. Imprime e assina "Termo de Homologação". Encaminha, no Licitanet, a proposta vencedora para o SIAD que fará integração com o SIAFI para posterior empenho. Encaminha a pasta do processo para o Pregoeiro;	01					
33. Pregoeiro recebe processo, providencia a publicação da homologação no DOE e na Internet e encaminha para SCM;	02					
		5				
ETAPAS	TEMPO	SCM	SETOR SOLICITANTE	SCC	PRO	PRE
		5				
34. SCM verifica: Todos os itens foram adquiridos? <b>Sim</b> - segue <b>passo 35</b> . <b>Não</b> - informa ao setor solicitante da não aquisição, justificando-a (encaminha cópia da ata de julgamento, se for o caso). Setor solicitante elabora nova PAMCS dos itens não adquiridos, iniciando novo processo de aquisição/contratação. Para os itens adquiridos, segue <b>passo 35</b> .						
35. SCM verifica: processo gerou contrato? <b>Sim</b> - Informa, no SIAD, o número de parcelas do contrato, imprime o processo e encaminha para o Serviço de Contratos e Convênios - SCC. Segue <b>passo 36</b> . <b>Não</b> - SCM realiza os seguintes procedimentos no SIAD: gera especificação do processo, monta especificação preliminar, gera especificação para empenho e imprime uma cópia do processo de compra e o espelho da especificação SIAD/SIAFI. Anexa os documentos do SIAD à pasta do processo. Encaminha processo ao SOR. Segue <b>passo 51</b> .	02					
36. SCC recebe processo, solicita a minuta do contrato à Procuradoria e elabora o contrato, emitindo-o em 04 vias;	02					
37. SCC encaminha as 04 vias do contrato para chancela da PRO;						
38. PRO analisa e após visto nas 04 vias do contrato e devolve para SCC;	01					
39. SCC recebe as 04 vias visadas, envia e-mail ao fornecedor (modelo II - IN 07/04) e aguarda o comparecimento da empresa para retirada e devolução do contrato assinado.	10					
40. SCC recebe contrato assinado, efetua o registro do mesmo no livro seqüencial de contratos, inclui na Relação de Contratos Vigentes, datilografa no contrato o número e data do mesmo e encaminha contrato para assinatura da PRE;	01					
42. PRE assina contrato e devolve para SCC;	02					
		7				6



ETAPAS	TEMPO	SCC	SPC	SOR	SPG	ORDENADOR DE DESPESAS
						
28. SCC recebe contrato assinado, providencia publicação do extrato no Minas Gerais e anexa cópia da publicação em cada via do contrato;						
29. Após a publicação do contrato, efetua o registro do mesmo no SIAD e distribui as vias, sendo: 01 via para a pasta do processo, 01 via para a pasta do contrato, 01 via encaminhada ao gestor, 01 via encaminhada ao contratado, 01 cópia juntamente com o registro do SIAD encaminhada ao SPC. Se aquisição, envia 01 cópia ao Serviço de Administração de Materiais; se tiver comodato, envia 01 cópia ao Serviço de Patrimônio	03					
30. SPC recebe cópia do contrato e registro do SIAD, providencia a especificação do empenho, imprime e envia ao SOR;	01					
31. SOR recebe especificação de empenho, efetua a descentralização da cota orçamentária no SIAFI e encaminha para o Serviço de Contas a Pagar - SPG;	01					
32. SPG recebe processo, emite Nota de Empenho - NE em 04 vias e encaminha para o OD para assinatura;	02					
33. OD assina as 04 vias da Nota de Empenho e encaminha todas ao SPG;	01					
34. SPG encaminha todas as vias da Nota de Empenho ao SPC;	01					
35. SPC recebe as 04 vias do empenho assinadas, arquiva 01 cópia juntamente com a cópia do contrato para acompanhamento da sua execução e encaminha as vias conforme abaixo: 01 via para o Gestor do contrato, 01 via para o contratado, 02 vias para o SCC. 01 cópia à Seção de Almoxarifado Central se for contrato de aquisição.	01					
36. SCC arquiva 01 via no processo e 01 via juntamente com o contrato e acompanha a vigência e a execução do mesmo.	01					
						

### LEGENDA



ANEXO II – PORTARIA PRE N.º 158/2004

MINAS GERAIS, DE 17 DE NOVEMBRO DE 2004.

Fundação Centro de  
Hematologia e Hemoterapia de  
Minas Gerais

Presidente: Anna Bárbara de Freitas Carneiro Proietti

PORTARIA PRE 158/2004

"Aprova o Manual de Procedimentos - Processo Compras da Administração Central da Fundação Hemominas".

A Presidente da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Minas Gerais - Fundação Hemominas, no uso de suas atribuições estabelecidas no inciso X do art. 13 do Decreto nº 43.688, de 26 de novembro de 2003,

Resolve: -

Art. 1º - Aprovar o Manual de Procedimentos - Processo Compras da Administração Central da Fundação Hemominas.

Art. 2º - Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º - Revogam-se as disposições em contrário.

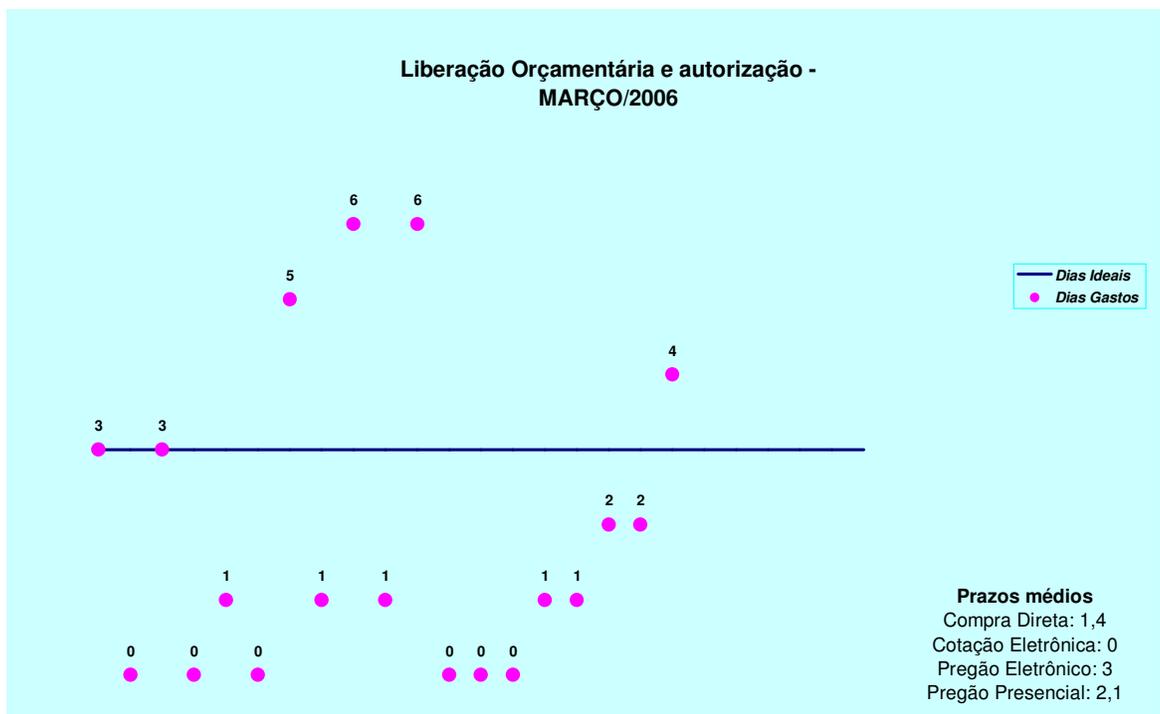
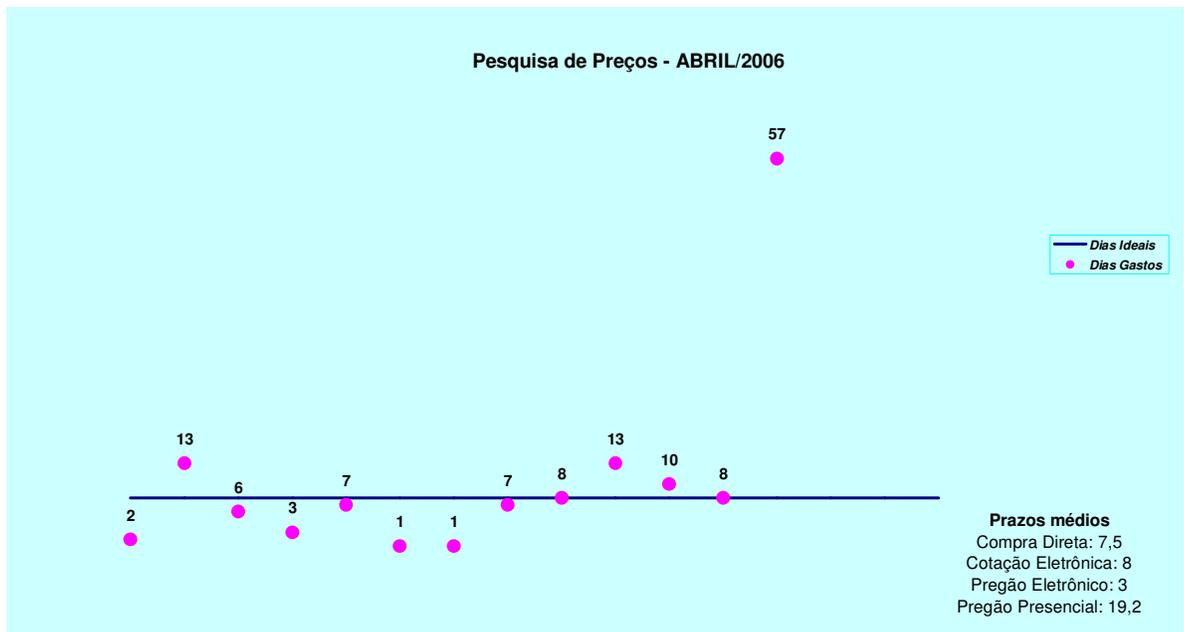
Belo Horizonte, 12 de novembro de 2004.

Anna Bárbara de Freitas Carneiro Proietti

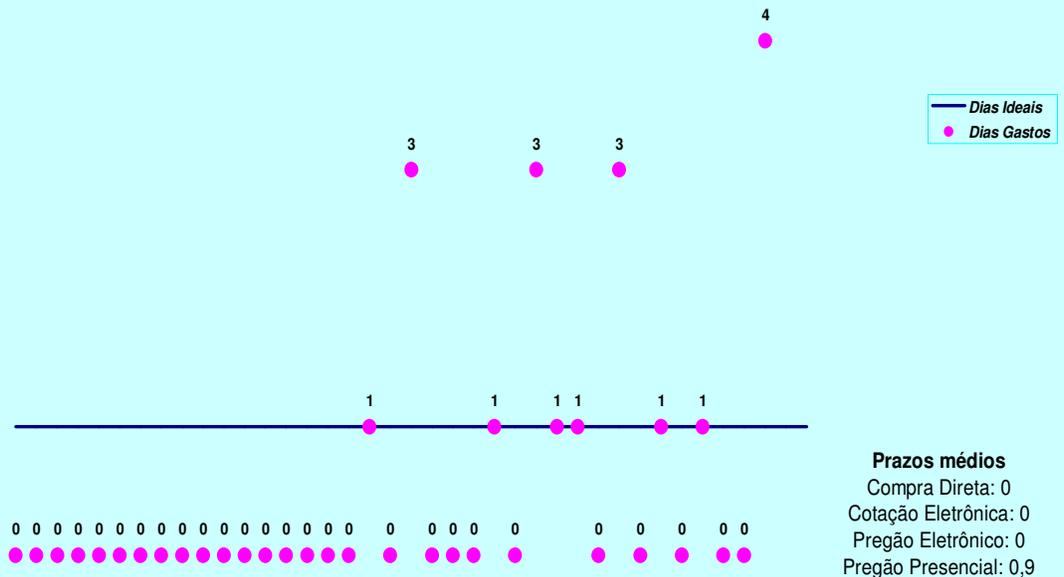
Presidente



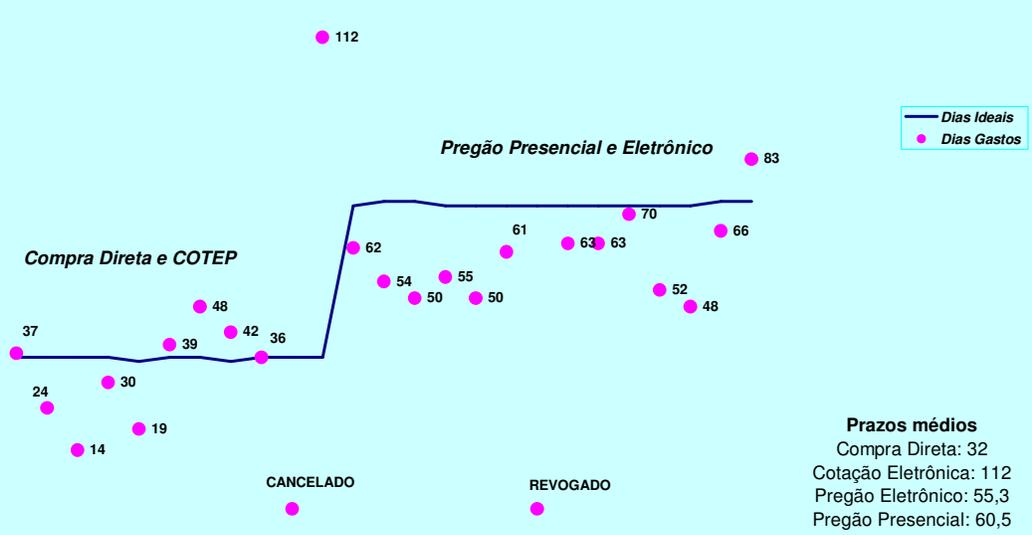
ANEXO III – MODELOS DE GRÁFICOS E PLANILHAS UTILIZADOS PARA ANÁLISE DE RESULTADOS



### Análise e Parecer AUD - MARÇO/2006



### Conclusão dos Processos - MARÇO/2006



ANEXO IV – PORTARIA PRE N.º 102/2006

**MINAS GERAIS, DE 25/08/2006**

PORTARIA PRE Nº 102/2006

A Presidente da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Minas Gerais – Fundação Hemorinas, no uso de suas atribuições estabelecidas no inciso X e XI do art. 13 do Decreto nº 43.668, de 26 de novembro de 2003, RESOLVE:

Art. 1º - Aprovar o Manual de Compras – Administração Central, versão julho de 2006.

Art. 2º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º - Revogam-se as disposições em contrário.

Belo Horizonte, 23 de agosto de 2006.

Anna Bárbara de Freitas Carneiro Proietti - Presidente



# ANEXO V - PORTARIA PRE N.º 006/2006 – PRÉ-QUALIFICAÇÃO



Fundação Centro  
de Hematologia e  
Hemoterapia de  
Minas Gerais

## HEMOMINAS

MINAS GERAIS, DE 21 DE JANEIRO DE 2006

### Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais

Presidente: Anna Bárbara de Freitas Carneiro Proietti

PORTARIA PRE N.º 006/2006

#### ESTABELECE NORMAS E PROCEDIMENTOS RELATIVOS AOS PROCESSOS DE PRÉ-QUALIFICAÇÃO DE BENS PERMANENTES E DE CONSUMO NO ÂMBITO DA FUNDAÇÃO HEMOMINAS

A Presidente da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais - Fundação Hemominas, no uso de suas atribuições estabelecidas no inciso X e XI do art. 13 do Decreto nº 43.668, de 26 de novembro de 2003,

RESOLVE:

Art. 1.º - Esta Portaria estabelece as regras relativas à pré-qualificação de bens permanentes e de consumo no âmbito da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais - HEMOMINAS, incluindo:

- I - os procedimentos para realização de pré-qualificação pela Hemominas;
- II - os requisitos para participação dos interessados nos processos de pré-qualificação; e,
- III - as condições de validade da avaliação da conformidade dos bens em relação às exigências técnicas adotadas pela Hemominas;

Capítulo I

Do Objetivo e dos Princípios Gerais

Art. 2.º - Constituem objetivos gerais dos processos de pré-qualificação realizados pela Hemominas:

- I - assegurar que os bens adquiridos possuam um padrão mínimo de qualidade e adequação aos serviços a que se destinam;
- II - promover a isonomia no tratamento dispensado aos interessados na aprovação de bens para utilização em suas Unidades;
- III - proporcionar maior precisão na caracterização do objeto a ser adquirido em compras futuras, bem como a satisfazer ao interesse do serviço, de modo a racionalizar o processo de aquisição de bens e a insinuar a sua padronização.

Art. 3.º - Aplicam-se aos processos de pré-qualificação os princípios que regem a Administração Pública e as licitações, especialmente, os princípios da legalidade, da igualdade, da eficiência, da moralidade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Capítulo II

Das Definições e Abreviaturas

Art. 4.º - Para os efeitos deste Regulamento aplicam-se as seguintes definições:

- I - Pré-qualificação: conjunto de procedimentos regulamentados e padronizados que visam a avaliação técnica de bens a serem adquiridos em compras da Fundação Hemominas, de modo a aferir o seu desempenho e/ou a sua conformidade com o uso a que se destinam, resultando na expedição da Declaração de Conformidade para os bens considerados aprovados, que poderão ser ofertados em compras realizadas pela Hemominas;
- II - Teste de Desempenho e Eficiência do Produto: atividade desenvolvida de modo a verificar, direta ou indiretamente, e, mediante critérios objetivos, se os requisitos técnicos de um determinado bem são atendidos, avaliando o percentual mínimo de eficiência exigido pela Hemominas;

III - Declaração de Conformidade: documento pelo qual, na forma e nas hipóteses previstas neste Regulamento, a Hemominas confirma a regularidade dos procedimentos e reconhece a conformidade dos bens aprovados no processo de pré-qualificação, assinado pela Diretoria Técnico-Científica e pela Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças da Fundação Hemominas e divulgado no sítio da Fundação Hemominas;

IV - Autoridade superior: servidor ocupante do cargo de Diretor da Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças, responsável pela aprovação dos atos relativos ao processo de Pré-Qualificação;

Capítulo III

Da Aplicação da Pré-Qualificação

Art. 5.º - São passíveis de pré-qualificação os bens permanentes e de consumo adquiridos pelas Unidades da Fundação Hemominas, especialmente aqueles de maior complexidade técnica, que exigem avaliação mais detalhada e de difícil realização durante a sessão do pregão.

Art. 6.º - A critério da Fundação Hemominas, visando a ampliação da competitividade nas licitações, o resultado geral da pré-qualificação poderá ser desconsiderado nos processos de compras realizados para aquisição dos bens submetidos à avaliação prévia.

Art. 7.º - Nas licitações em que haja a exigência de pré-qualificação dos bens, não será aceita a apresentação de amostras ou outros documentos técnicos como forma de substituição da pré-qualificação.

Parágrafo único - O edital de pregão da Fundação Hemominas que considere a existência de pré-qualificação deverá mencionar expressamente as marcas aprovadas, que poderão ser ofertadas pelos interessados, desde que mantidas todas as condições exigidas para pré-qualificação.

Art. 8.º - A pré-qualificação do bem não gera direito à contratação futura e nem implica na preclusão da facultade legal de inabilitação às licitações.

Art. 9.º - Os bens pré-qualificados serão adquiridos por meio eletrônico, utilizando-se a comunicação via Internet, salvo nos casos em que não houver possibilidade de fazê-lo, devendo essa situação ser devidamente justificada no processo de compra.

Capítulo IV

Do Procedimento da Pré-Qualificação

Art. 10 - Após recebimento das especificações técnicas e dos critérios de avaliação e aceitação dos bens a serem pré-qualificados, a Comissão Permanente de Licitação solicitará autorização da Diretoria Técnico-Científica para abertura do processo, após a qual, elaborará o edital de pré-qualificação e fará sua publicação pelo prazo mínimo de 08 (oito) dias úteis.

Art. 11 - Para comprovação da conformidade perante a Hemominas, o interessado deverá apresentar os documentos e as amostras exigidos no edital de pré-qualificação, no prazo estabelecido no mesmo.

Art. 12 - Os interessados poderão apresentar mais de uma marca e ou modelo para um mesmo item do objeto a ser pré-qualificado, que poderão ser aprovadas desde que todos os requisitos deste edital sejam observados para cada um deles.

Art. 13 - A Fundação Hemominas, no interesse da Administração, poderá relevar omissões observadas na documentação e nas amostras, desde que não contrariem a legislação vigente e não comprometam a lisura da pré-qualificação.

Parágrafo único - É facultado à Comissão Permanente de Licitação, ao responsável pela avaliação técnica do objeto ou às autoridades envolvidas no processo, em qualquer fase do mesmo, promover ampla diligência destinada a esclarecer ou complementar a instrução do processo e à aferição do bem a ser avaliado, bem como solicitar a Órgãos competentes a elaboração de pareceres técnicos necessários a fundamentar as decisões.

Art. 14 - Recebidos os documentos e amostras exigidos, a Comissão Permanente de Licitação fará a análise prévia dos mesmos e encaminhará ao setor competente para avaliação técnica.

Art. 15 - A avaliação técnica será feita por meio do Teste de Desempenho e Eficiência do Produto, que objetiva verificar, direta ou indiretamente, se os requisitos técnicos de um determinado bem estão atendidos, avaliando se o mesmo atende ao percentual mínimo de eficiência exigido pela Hemominas;

§ 1.º - Os critérios de avaliação técnica serão definidos no edital de pré-qualificação, de acordo com o objeto a ser avaliado.

§ 2.º - Poderão ser agregados à avaliação, para efeito de orientação técnica, indicadores da experiência anterior no uso do bem, as informações junto a outros órgãos públicos ou privados que já tenham usado o produto, bem como as condições operacionais da Fundação Hemominas, além da análise de prospecto ou catálogo do material.

§ 3.º - Após avaliação técnica, o setor competente expedirá o parecer contendo o resultado do Teste de Desempenho e Eficiência do Produto e as devidas justificativas e fundamentos de sua conclusão, e enviará para a Comissão Permanente de Licitação.

Art. 16 - De posse do parecer técnico, a Comissão Permanente de Licitação expedirá a ata de julgamento e publicará o seu extrato no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais.

Art. 17 - O prazo para interposição de recurso é de 03 (três) dias úteis, contados da publicação do resultado no Diário Oficial de Minas Gerais;

§ 1.º - O recurso deverá ser dirigido ao Diretor de Planejamento, Gestão e Finanças da Fundação HEMOMINAS, por intermédio da Comissão Permanente de Licitação.

§ 2.º - Os recursos porventura interpostos serão decididos pelo Diretor de Planejamento, Gestão e Finanças, após emissão de parecer técnico expedido da Diretoria Técnico-Científica;

Art. 18 - Decididos os recursos ou transcorrido o prazo para sua interposição, a Comissão Permanente de Licitação emitirá a Declaração de Conformidade para os bens aprovados, que será assinada pela Diretoria Técnico-Científica e pela Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças e divulgado no sítio da Fundação Hemominas;

Capítulo V

Da Participação na Pré-Qualificação

Art. 19 - Qualquer empresa interessada é considerada parte legítima para pleitear, junto à Hemominas, a pré-qualificação de bens, observado o disposto no artigo 19;

Art. 20 - A pré-qualificação dos produtos poderá ser utilizada nas licitações promovidas pela Fundação Hemominas, por terceiros interessados em comercializar os produtos aprovados, desde que atuem comprovadamente no ramo relativo ao objeto a ser adquirido;

Art. 21 - Quaisquer modificações no processo de fabricação ou nas características do bem pré-qualificado obrigam o responsável a informar à Hemominas e providenciar a adequação dos documentos de acordo com a legislação específica.

Capítulo VI

Do prazo de validade da pré-qualificação

Art. 22 - O prazo de validade da pré-qualificação e, consequentemente, da Declaração de Conformidade dela resultante será de no máximo 03 (três) meses, sendo que, a superveniência de nova pré-qualificação do mesmo objeto em período inferior a esse torna sem efeito o resultado da pré-qualificação anterior.

§ 1.º - A realização de nova pré-qualificação em período inferior ao mencionado no caput deste artigo será feita a critério da Fundação Hemominas, visando a ampliação da competitividade no processo;

§ 2.º - O edital da nova pré-qualificação mencionará expressamente a revogação do processo anterior.

Capítulo VII

Do Cancelamento da aprovação dos bens

Art. 23 - Dar-se-á o cancelamento da aprovação do bem nas seguintes hipóteses:

- I - ocorrência de fraude ou falsidade nas declarações ou provas documentais apresentadas no processo de pré-qualificação;
- II - constatação de discrepância relevante e injustificada entre os resultados dos testes realizados nas amostras do produto avaliado e os obtidos em avaliações posteriores;
- III - quando o bem aprovado deixar de atender a qualquer exigência técnica feita pela Hemominas no respectivo edital de pré-qualificação; e,
- IV - quando presentes razões de interesse público, devidamente justificadas e comprovadas.

Art. 24 - Conceder-se-á ao ato de cancelamento da aprovação a mesma publicidade dada aos demais atos do processo de pré-qualificação.

Art. 25 - O cancelamento será feito sem prejuízo das sanções previstas na legislação aplicável às compras públicas.

Capítulo VIII

Disposições Finais

Art. 26 - Caberá recurso das decisões proferidas pela Hemominas, quanto à expedição ou cancelamento da Declaração de Conformidade;

Art. 27 - A Hemominas divulgará o cronograma anual de realização de processos de pré-qualificação no seu sítio oficial, a partir do mês de janeiro de cada exercício.

Art. 28 - A Hemominas dará publicidade aos bancos de dados de informações de caráter não confidencial, relativas ao processo de pré-qualificação, especialmente as marcas aprovadas em processos de pré-qualificação.

Art. 29 - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Bele Horizonte, 19 de Janeiro de 2006.

Dra. Anna Bárbara de Freitas Carneiro Proietti

Presidente

