



REDUÇÃO DE CUSTOS NA COMPRA DE MEDICAMENTOS DIRETAMENTE COM A INDÚSTRIA: um estudo sobre a compra direta de medicamentos com a indústria.

COST REDUCTION IN MEDICINE PURCHASING DIRECTLY WITH INDUSTRY:

A study on the direct purchase of medicines with industry.

📍 **Renan Willian Back**

Graduações em Administração e Desenvolvimento de Sistemas pelo Centro Universitário de Cascavel – Univel e MBA em Gestão Estratégica pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste. Atualmente é Analista de Compras e Suprimentos na Unimed Cascavel Paraná. Experiência na área de Administração, atuando em Operadora de Plano de Saúde com ênfase em negociações, desenvolvimento de fornecedores, redução de custos e indicadores estratégicos.

Contato: renan.back@unimedcascavel.coop.br

📍 **Fabiano de Lima Tykalowitz**

Doutorando em Administração pela PUC-PR, mestre em Administração pela Univali, graduação em Administração Hospitalar pela Unisinos, Especialização em Recursos Humanos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos e MBA em Gestão de Saúde pela FAE. Atualmente é professor de graduação e pós-graduação da Univel, Fundação Unimed e ESPM. Leciona as disciplinas de Teorias da Administração, Fundamentos da Administração, Serviços e Operações, Compliance, Gestão de Riscos e Gestão de Serviços Próprios. Atua nos cursos de tecnologia com aulas em EaD da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel - Univel. Superintendente de Operações da Unimed de Cascavel. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos e Administração Hospitalar.

Contato: fabiano@unimedcascavel.coop.br

📍 **Ricardo Bialeski**

Graduação em Administração pela Universidade Paranaense – Unipar, especialização em Gestão estratégica pela Universidade Paranaense – Unipar. Atualmente é Coordenador de Compras e Suprimentos na Unimed Cascavel Paraná. Possui experiência na área de Administração, atuando em Operadora de Saúde com ênfase em gestão de equipes, negociações e redução de custos.

Contato: ricardo.bialeski@unimedcascavel.coop.br



RESUMO

As organizações têm encontrado nos últimos anos um cenário repleto de desafios crescentes em suas atividades frente a atual complexidade da chamada Sociedade do Conhecimento, necessitando de instrumentos que possibilitem aperfeiçoar seus principais recursos, relacionando estas atividades de forma a gerar inovação de valor para os diversos setores. O presente artigo tem por finalidade exibir e avaliar o resultado da redução de custos na compra dos medicamentos Humira e Synagis direto com a indústria farmacêutica. A Unimed Cascavel iniciou a compra da Humira em 2017, é utilizada para o tratamento de doenças inflamatórias, já a compra do Synagis iniciou em 2018, é destinada à prevenção de doença grave do trato respiratório inferior causada pelo vírus sincicial respiratório (VSR). Seguimos a RDC Nº 44, de 17 de agosto de 2009 que dispõe sobre as boas práticas farmacêuticas para o controle sanitário, da dispensação de produtos e da prestação de serviços, que estão relacionados ao jeito de cuidar Unimed, pois o centro desta atividade é o indivíduo (beneficiário e colaborador). Os resultados obtidos mostram que com a introdução da compra direta, houve uma redução do preço médio de compra da Humira de 23,26% e o Synagis de 5,34%, na soma dos resultados houve uma redução de R\$ 48.724,44 no primeiro trimestre de 2019. O projeto padronizou o modelo de compra direta, e pode ser aplicado em outras co-irmãs, trazendo redução de custos financeiros e impactos sobre diversos públicos de maneira efetiva e consistente.

Palavras-chave: Estratégia. Resultado. Processo. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

In recent years, organizations have found a scenario full of growing challenges in their activities in the face of the current complexity of the so-called Knowledge Society, requiring instruments that enable the improvement of their main resources, relating these activities in order to generate value innovation for the various sectors. . The purpose of this article is to display and evaluate the result of cost reduction in the purchase of Humira and Synagis drugs directly with the pharmaceutical industry. Unimed Cascavel initiated the purchase of Humira in 2017, it is used for the treatment of inflammatory diseases, whereas the purchase of Synagis started in 2018, it is intended for the prevention of severe lower respiratory tract disease caused by the respiratory



syncytial virus (RSV). We follow RDC No. 44, of August 17, 2009, which provides for good pharmaceutical practices for sanitary control, product dispensing and service provision, which are related to the way of caring for Unimed, as the center of this activity is the individual (beneficiary and collaborator). The results obtained show that with the introduction of direct purchase, there was a reduction in the average purchase price of Humira of 23.26% and Synagis of 5.34%, in the sum of the results there was a reduction of R \$ 48,724.44 in first quarter of 2019. The project standardized the direct purchase model, and can be applied to other co-sisters, reducing financial costs and impacting various audiences in an effective and consistent manner.

Keywords: Strategy. Result. Process. Competitive Advantage.



1 INTRODUÇÃO

Os custos para aquisição de medicamentos são responsáveis por uma parcela significativa das despesas totais das operadoras de saúde. Em um cenário cada vez mais competitivo, as organizações estão mais preocupadas com a sua continuidade no mercado e buscam novas alternativas que as diferencie no seu ramo. Com isso possuem cada vez mais a necessidade de ter uma boa gestão de seus custos, pois torna a empresa mais competitiva.

A gestão de compras de uma operadora de saúde compreende aspectos inerentes à sua estrutura econômica, utilização de recursos financeiros e deliberação dos investimentos. Para o suporte a gestão, informações transparentes sobre o custo dos medicamentos são fundamentais para reduzir os riscos que afetam os resultados da corporação e para as definições das estratégias da operadora.

As operadoras de saúde são regulamentadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que em 09 de maio de 2014 publicou a Resolução Normativa (RN) nº 349, que constitui a referência básica para cobertura mínima obrigatória da atenção à saúde nos planos privados de assistência à saúde, contratados a partir de 1º de janeiro de 1999, e naqueles adaptados conforme a Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998.

Quando observamos o sistema de saúde, podemos dizer que existe carência de dados epidemiológicos (relação causa-efeito de doenças) que possam ser utilizados pelas organizações de saúde no Brasil. Atualmente não há integração entre os dados do sistema público (disponíveis no DATASUS) e privado (disponíveis parcialmente na ANS). Esse fato limita, por exemplo, o desenvolvimento de um sistema nacional de indicadores de desempenho em saúde (PEDROSO e MALIK, 2015).

Os custos com esses medicamentos, a sinistralidade pujante e o aumento dos gastos na área de saúde acima da inflação geral da economia também abalam os serviços de saúde e por efeito, contribuem para a dificuldade de se manter dentro dos orçamentos. Para operadoras de pequeno e médio porte, o risco é ainda maior, pois a falta de economia acarreta o aumento do seu custo médio e delimita seu poder de barganha junto aos fornecedores. Assim, o preço que a operadora paga por um medicamento depende quase que unicamente do poder de negociação de seus compradores.

Nesse cenário a UNIMED CASCAVEL optou por realizar o cadastro para compra direta com a indústria farmacêutica, dos medicamentos Humira e Synagis, objetivando a longevidade



da cooperativa, mas mantendo o fornecimento de um produto de qualidade, visando uma estratégia de redução de custos com esses medicamentos e mantendo a qualidade no atendimento de nossos beneficiários.

1.2 Estratégia

Segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, (2000, p.17), estratégia requer uma série de definições e que é “[...] uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

Afirma Porter (2004), que a estratégia como uma ideia consolidada, que relaciona as áreas operantes de uma organização e associa suas atividades com o meio externo. Neste questionamento, a definição de uma estratégia envolve a síntese dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças apontada pelo ambiente.

Para Mintzberg (1987), a estratégia é indispensável para definir a empresa. Ela não serve apenas para orientar as pessoas, como também para dar um sentido a elas. Sendo primordial para diminuir a incerteza e possibilitar coerência, visando auxiliar a compreensão, atender as necessidades específicas de ordem e propiciar a eficiência sob condições de estabilidade, com a riqueza de recursos e da utilização do conhecimento passado.

Do mesmo modo, Oliveira (2004), salienta a estratégia como a escolha de um caminho a seguir, ou ainda como uma seleção de um ambiente de atuação, em condições de desenvolvimento e tentativa de produto-mercado, ou como um agrupado de ações aptas a determinar nichos de mercado e desenvolvimento de produtos, a todo o momento visando os objetivos da empresa em uma visão de longo prazo.

Porter (1998), afirma que a competitividade determinada pelo ambiente empresarial é condição para a elaboração das estratégias independentemente do ramo em que a empresa atue. Dessa maneira, quanto maior for à concorrência, maior será a necessidade da elaboração das estratégias, como forma de viabilizar à empresa situações de competição no mercado.

1.3 Redução de Custos

Analisando todos os artigos referentes a economia, alguns autores induzem a acreditar que toda dificuldade financeira será reconhecida como custo. De acordo com Dutra (2003), o



entendimento de custo é todo o gasto que é empregado na produção, ou seja, qual for a outra atribuição de custo. Ponderando todos os valores acrescentados ao elemento, desde a sua compra até a sua negociação final, que poderão ser qualificados de várias formas.

Por outro lado, Dubois (2009), com o desenvolvimento de novas estratégias de gestão, a relevância da administração de custos, passou a ser o instrumento mais potente para as empresas. A elevada competitividade do mercado demanda a necessidade do crescimento da produtividade e qualidade com o baixo custo, medida essencial no julgamento do desempenho gerencial. Confirmando com o quarto pensamento, Porter (2004), cita que uma organização pode conseguir vantagem competitiva sustentável por meio de custos ou de diferenciação. Do mesmo modo Shank e Govindarajan (1997), reconhecem que gestão estratégica de custos é uma observação de custos abordada diante de um cenário real, em que as medidas estratégicas são lógicas. As medidas de custos são empregadas para assegurar estratégias mais eficazes, com o objetivo de desenvolvimento e vantagem competitiva, diante do ambiente do estudo.

Segundo Porter (1999), a função principal da gestão estratégica de custos é conservar a cadeia de valor, sendo capaz assim exibir todas as oportunidades de redução dos custos e os possíveis ganhos de competitividade. Do mesmo modo Padoveze (2006), salienta que a administração de custos tem suas tarefas ligadas no desenvolvimento de valor através do uso eficaz dos recursos (redução de perdas e desperdícios) e empregando novas técnicas, procedimentos tecnológicos, levando valor ao cliente, ao acionista e inovação empresarial.

Nesse mesmo ponto de vista, Manãs (2011), acrescenta ao seu raciocínio de que todo custo, quando adicionado em um planejamento estratégico, deverá formar-se como um investimento para a empresa. Essa compreensão desenvolvida com nitidez com os empregados, acrescenta a motivação de todos em busca do equilíbrio da empresa ante o período de risco e a inclinação do lucro.

Segundo Ballou (2006), o diferencial de vantagem competitiva é localizado na aptidão da corporação sobressair-se de seus concorrentes na visão de seus clientes e no mercado em que atua. Considerando também, a competência de operar em baixo custo e aumentar o seu lucro.

Fundamentando-se neste cenário, nota-se que a redução de custos altamente gerenciada, conseguirá determinar estratégias efetivas para toda a empresa. Na qual a estratégia de redução de custos, taticamente elaborada e executada torna-se um fator determinante para o êxito da empresa.



1.4 Vantagem Competitiva

Porter (1999, p.2), expressa que “[...] a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Além disso, o valor é aquele que os compradores estão predispostos a pagar, e o valor superior deriva-se da oferta de preços menores do que os da concorrência por interesses proporcionais ou do suprimento de interesses característicos que compensem um preço mais elevado. O autor, apresenta também que a vantagem competitiva se deriva nas consideráveis atividades praticadas pela organização para oferecer seu produto ou serviço ao cliente. Para alcançar o desempenho superior sustentável, entretanto, a empresa deve executar essas atividades de forma distinta dos concorrentes, ou até mesmo efetuar atividades peculiares, as quais serão estabelecidas pelo posicionamento estratégico da organização.

Na opinião de Vasconcelos e Brito (2004), a vantagem competitiva deve ser entendida igualmente como o propósito das ações da empresa, pode ser utilizada para esclarecer a variedade entre as instituições, também observada como o objetivo final da função empresarial e, por fim, esclarecer o sucesso ou fracasso no certame. Os autores, apresentam também que, ao se explicar estratégia como uma teoria de como uma instituição pode rivalizar por sucesso, a obtenção da vantagem competitiva se torna o objetivo definitivo da estratégia.

Para Morgan (2012), o **Desempenho da Estrutura-Conduta** (DEC) vê diferenças de desempenho entre as empresas em termos da capacidade da empresa de encontrar ou criar e explorar imperfeições de mercado que reduzam a rivalidade competitiva e resultante da concorrência de preços enfrentada. A partir desta perspectiva o desempenho do negócio é fundamentalmente impulsionado pelo grau de concorrência nos mercados em que a empresa optar por operar, o que por sua vez é uma função das características estruturais desses mercados. O desempenho superior do negócio é alcançado (1) investindo em mercados com pouca rivalidade competitiva e (2) ganhando vantagens posicionais dentro desses mercados que podem ser sustentados pela criação e exploração do mercado das imperfeições que limitam a concorrência. Portanto, o foco da formação estratégica a partir da perspectiva DEC concentra-se na análise da indústria e na seleção do mercado.



2 METODOLOGIA

O gerenciamento de custos com medicamentos é uma tarefa constante no setor de compras da UNIMED CASCAVEL. O desenvolvimento de novos fornecedores é um dos compromissos do setor de compras com a Cooperativa, bem como uma contínua rotina de busca por canais de compra direta com as indústrias.

Para Perez, Oliveira & Costa (2010), o conhecimento desenvolvido e a ponderação com a eficiência da gestão dos custos são fundamentais para qualquer empresa que se espera continuar operante no mercado. Torna-se fundamental a apurada administração dos ganhos, em um limite, e dos custos e gastos, na oposta. Pensando nisso, a Unimed Cascavel iniciou em janeiro de 2019 a compra direta com a indústria. Onde a cooperativa encaminhou suas informações de consumo, as projeções das futuras demandas para o setor de cadastro da indústria, que posteriormente retornou informando que o cadastro estava apto para o início das negociações.

Os resultados parciais foram apresentados mensalmente em reuniões setoriais com a coordenação de compras, sustentando a doutrina da transparência da gestão de custos e desenvolvendo o envolvimento de toda equipe.

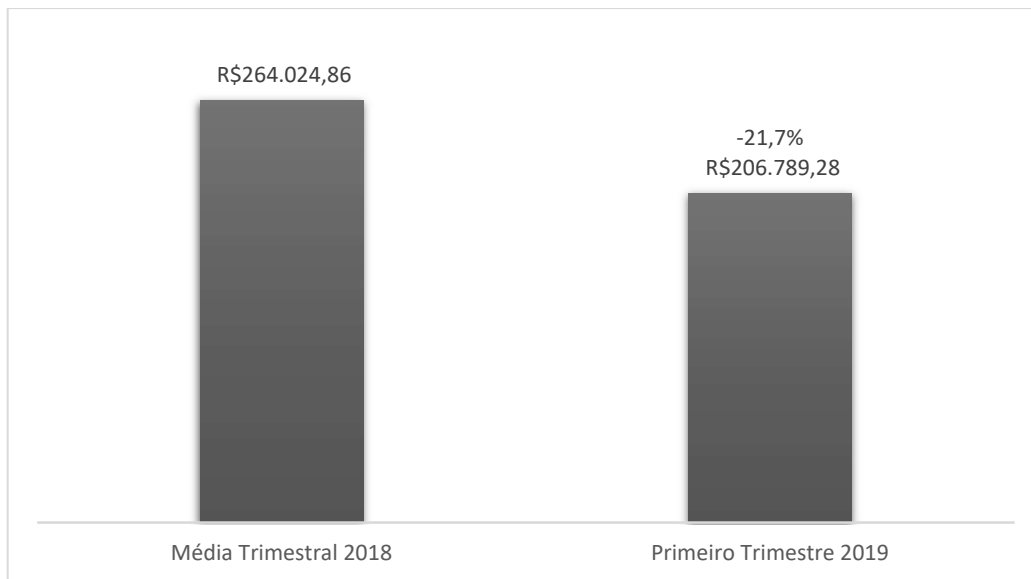
No início de abril de 2019, foi elaborado o refinamento das informações expondo o resultado da compra direta com a indústria ante as compras com as distribuidoras, referente aos medicamentos Humira e Synagis, gerando a comparação aos preços que eram praticados antes da entrada do novo fornecedor. Do mesmo modo, foram examinados os valores gastos nos trimestres do ano anterior com objetivo de confrontação e análise progressiva, resultando nos dados da próxima seção.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a introdução da compra direta com a indústria na UNIMED CASCAVEL, houve uma redução de custo com os medicamentos Humira e Synagis, passando de R\$ 264.024,86 (média trimestral de 2018) para R\$ 206.789,28 (de janeiro a março 2019, primeiro trimestre do ano). Equivalente a uma redução de 21,7% no custo trimestral, como demonstrado no gráfico abaixo:



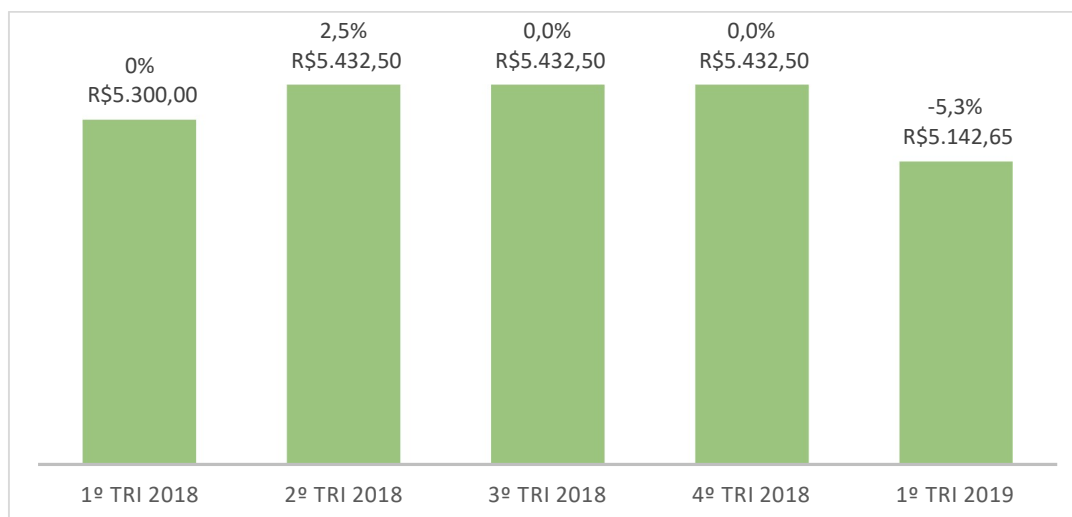
Gráfico 1: Média custo trimestral.



Fonte: Relatório setor de compras Unimed Cascavel.

No gráfico 2 apresenta-se uma redução de 5,3% no custo médio para compra do medicamento Synagis 100 MG/ML, o que fez o custo médio passar de R\$ 5.432,50 no quarto trimestre de 2018 para R\$ 5.142,65 no primeiro trimestre de 2019.

Gráfico 2: Custo médio medicamento Synagis 100 MG/ML.

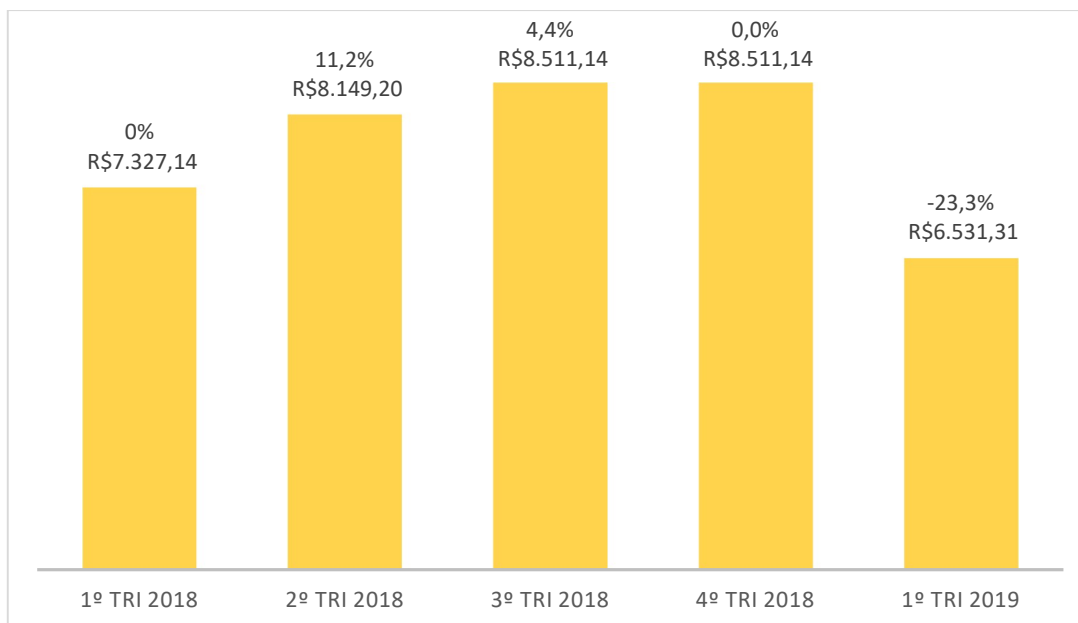


Fonte: Relatório setor de compras Unimed Cascavel.

No gráfico 3 apresenta-se uma redução de 23,3% no custo médio para compra do medicamento Humira 40 MG, o que fez o custo médio passar de R\$ 8.511,14 no quarto trimestre de 2018 para R\$ 6.531,31 no primeiro trimestre de 2019.



Gráfico 3: Custo médio medicamento Humira 40MG.

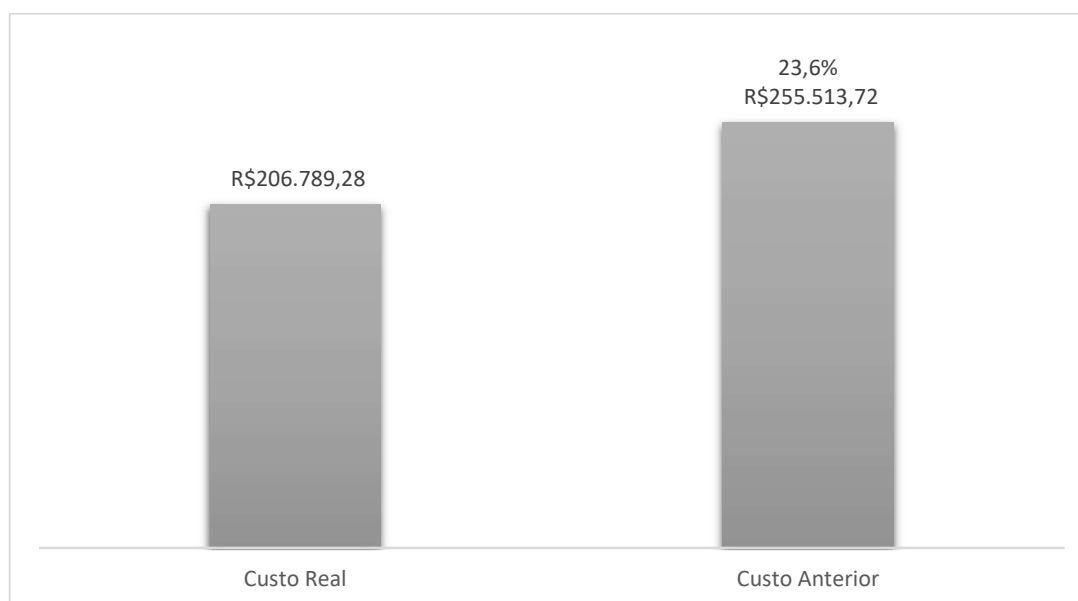


Fonte: Relatório setor de compras Unimed Cascavel.

Além disso, foi realizada uma simulação comparativa dos valores totais considerando os preços antigos, valores pagos as distribuidoras ante aos novos valores obtidos com a compra direta com a indústria.

No gráfico 4 apresenta-se uma comparação dos custos reais x custos anteriores, total geral do primeiro trimestre de 2019.

Gráfico 4: Custo Real x Custo Anterior.



Fonte: Relatório setor de compras Unimed Cascavel.



Quando analisado uma simulação dos custos para obtenção dos medicamentos do primeiro trimestre de 2019, utilizando os valores pagos as distribuidoras no quarto trimestre de 2018 para os dois medicamentos, o dispêndio financeiro seria muito maior um total geral de R\$ 255.513,72 e comparando-se com o custo real de R\$ 206.789,28 percebe-se que representa um custo evitado total de R\$ 48.724,44 no total de 23,6%.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo possui o intuito de analisar o processo de compras de medicamentos a partir de suas conexões com as questões da busca do equilíbrio em custos da operadora. A pesquisa propiciou reconhecer a presença de alguns desafios para obtenção da efetividade na gestão de compras de medicamentos. Isso não demonstra que o processo anterior de compras não seja qualificado, e sim que o mesmo possa ser desenvolvido com aplicação da melhoria contínua e aperfeiçoamento dos processos.

Por meio dos resultados obtidos através dessa pesquisa, foi possível compreender que houve uma economia no processo de compra dos medicamentos Humira e Synagis, devido a uma nova metodologia de compra diretamente com a indústria, que gerou uma redução de custos de R\$ 48.724,44 no primeiro trimestre de 2019.

Esse processo de compra direta pode ser aplicado por outras Unimeds através do exercício constante do *benchmarking* e do desenvolvimento entre as coirmãs, que possibilitam que boas práticas sejam compartilhadas, possibilitando troca de informações, conhecimentos e experiências gerando valor para todo o sistema Unimed.

A UNIMED CASCAVEL está aperfeiçoando seu processo com vistas ao controle de custos, mas também em eficiência para atendimento rápido e eficaz da dispensação desses medicamentos aos nossos beneficiários, alinhadas com as premissas do jeito de cuidar Unimed.

A introdução da compra direta com a indústria farmacêutica é uma estratégia inovadora que proporciona, principalmente para as operadoras de pequeno e médio porte, conquistar melhores resultados em custo evitado e diminuindo a dependência das distribuidoras. Esse método inovador pode ser utilizado como base para outros processos da Cooperativa.

Sendo assim, analisando os resultados e projetando os custos evitados para o decorrer do ano os dados revelam que um custo evitado será de R\$ 194.897,76, sendo esse um valor significativo para a UNIMED CASCAVEL. O uso da compra direta demonstrou ser uma estratégia arrojada e essencial na gestão de custos da operadora.



REFERÊNCIAS

- BRASIL. Agência Nacional De Saúde Suplementar. *Quem somos?* Disponível em: <https://bit.ly/2vsjKpR>. Acesso em: 03 maio 2019
- BRASIL. Agência Nacional De Saúde Suplementar. *Resolução Normativa - RN N° 387, de 28 de outubro de 2015*. Diário Oficial da União, Brasília: DF, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3aoKyX1>. Acesso em: 03 maio 2019
- BRASIL. CÂMARA DOS DEPUTADOS. *Lei N° 9.656, de 3 de junho de 1998*. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. Diário Oficial da União, Brasília: DF, 1998. Disponível em: <https://bit.ly/2T4ZH9T>. Acesso em: 03 maio 2019.
- BRASIL. Agência Nacional De Saúde Suplementar. *Rol de procedimentos e eventos em saúde 2018, Anexo II*. Brasília: DF, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2wTf6S1>. Acesso em: 06 maio 2019.
- BRASIL. Agência Nacional De Saúde Suplementar. Resolução normativa - RN N° 395, de 14 de janeiro de 2016. *Dispõe sobre as regras a serem observadas pelas Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde nas solicitações de procedimentos e/ou serviços de cobertura assistencial apresentados pelos beneficiários, em qualquer modalidade de contratação*. Diário Oficial da União, Brasília: DF, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2wdtNzb>. Acesso em: 06 maio 2019.
- BRASIL. Agência Nacional De Saúde Suplementar. Resolução de Diretoria Colegiada – RDC N° 44, de 17 de agosto de 2009. *Dispõe sobre Boas Práticas Farmacêuticas para o controle sanitário do funcionamento, da dispensação e da comercialização de produtos e da prestação de serviços farmacêuticos em farmácias e drogarias e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Brasília: DF, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2Pzq2ed>. Acesso em: 11 maio 2019.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial*. 5.^a ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.
- DUBOIS, A. *Gestão de Custos e Formação de Preços: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, R. G. *Custos uma abordagem prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAÑAS, A. V. *Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnósticos e Ação*. 2^a ed. Revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MINTZBERG, H. *The strategy concept II: another look at why organizations need strategies*. California Management Review, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, N. Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.40, p.102-119, 2012.



OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos metodologia práticas*. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 2006.

PEDROSO, M; MALIK, M. *As quatro dimensões competitivas da saúde*. 2015. HBR. Disponível em: <https://bit.ly/3ckPLkq>. Acesso em: 10 de maio de 2019.

PEREZ, J.; OLIVEIRA, L.; COSTA, R. G. *Gestão Estratégica de Custos*. 6ª São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 13 ed. 35 tiragens. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. *Estratégias competitivas essenciais*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. *Vantagem competitiva: o construto e a métrica*. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n.2, p. 51-63, abr/jun, 2004.