APAH
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

IQVIA

NOVEMBRO 2026

# 1.ª Edição **Barómetro de Compras Hospitalares**

Relatório completo

© 2026. All rights reserved. IQVIA® is a registered trademark of IQVIA Inc. in the United States, the European Union, and various other countries.

# Índice


Sobre a iniciativa

Resultados

Conclusões

Anexos

# Índice


**Sobre a iniciativa**

- Enquadramento
- Objetivos
- Metodologia

**Resultados**

**Conclusões**

**Anexos**

## Enquadramento

Num período marcado pela elevada pressão financeira, escassez de recursos, constrangimentos regulatórios e crescente complexidade das cadeias de abastecimento, os **Departamentos de Compras do SNS** desempenham um papel fulcral no **desempenho**, **sustentabilidade** e **resiliência** das organizações de saúde do **SNS**.

APAH
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

IQVIA

# Objetivos

A **1ª Edição do Barómetro de Compras Hospitalares 2026** é uma **iniciativa da APAH em colaboração** com a **IQVIA Portugal,** que visa **caracterizar o setor das Compras Hospitalares nas organizações do SNS**, contribuindo para:

Apoiar a **reflexão estratégica** sobre o papel das Compras no contexto hospitalar do setor público.

Identificar **oportunidades** e **áreas de melhoria** comuns às organizações do SNS.

Contribuir para o **desenho de políticas** e **soluções** que reforcem a eficiência e o valor gerado pelas Compras Hospitalares.

# Metodologia

Para a concretização dos objetivos, foi conduzida uma **abordagem sequencial** baseada em **4 fases.**

1

## DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Desenvolvimento de um **questionário quantitativo**, com base no *European Hospital Procurement Barometer*, promovido pela Resah* e **adaptado ao contexto das organizações de saúde do SNS**.

2

## VALIDAÇÃO POR GRUPO DE PERITOS

Validação do **questionário quantitativo** por um grupo de peritos (n=5), incluindo administradores hospitalares e diretores de Compras Hospitalares, de forma a assegurar o **rigor técnico-científico** das **dimensões analisadas.**

3

## LANÇAMENTO E RECOLHA DE DADOS

Lançamento do questionário quantitativo às **Direções de Compras** das unidades do SNS que nomearam **coordenadores locais** (n=36), através da plataforma Qualtrics®.

A **recolha de dados ocorreu entre julho e setembro de 2026.** O contacto com as unidades do SNS foi assegurado pela APAH.

4

## ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A análise dos dados foi assegurada pela equipa da IQVIA Portugal, garantindo a confidencialidade e o tratamento agregado da informação.

Os resultados são divulgados no formato de relatório final.

*Resah - Réseau des Acheteurs Hospitaliers (Rede Francesa de Compras Hospitalares)

# Metodologia

O Barómetro analisou **7 dimensões** (90 questões) para caracterizar as Compras Hospitalares e identificar desafios e oportunidades no setor público.

- **Papel estratégico das Compras**
- **Pessoas e Competências**
- **Sistemas, Dados e Digitalização**
- **Execução, Risco e Desempenho**
- **Sustentabilidade e Valor Social**
- **Compras Públicas de Inovação**
- **Perspetivas de Evolução**

# Índice


**Sobre a iniciativa**

**Resultados**

- Representatividade nacional do estudo
- Caracterização global das Compras Hospitalares
- Dimensões das Compras Hospitalares

**Conclusões**

**Anexos**

# O Barómetro de Compras Hospitalares 2026 teve uma representatividade nacional de 74%, com a participação de instituições de todas as regiões

## INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES

**31**

Total de **instituições participantes**, com respostas válidas e completas ao questionário "Barómetro de Compras Hospitalares 2026".

## REPRESENTATIVIDADE NACIONAL*

**74%**

**Representatividade de todas as regiões de Portugal continental,** tendo participado instituições da região Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve.

## PERFIL DOS RESPONDENTES

**81%**
Diretores de Compras

Participaram um total de 25 Diretores de Compras, 2 Administradores Hospitalares, 1 membro do Conselho de Administração, 1 responsável por Compras e 2 técnicos superiores do Serviço de Compras.

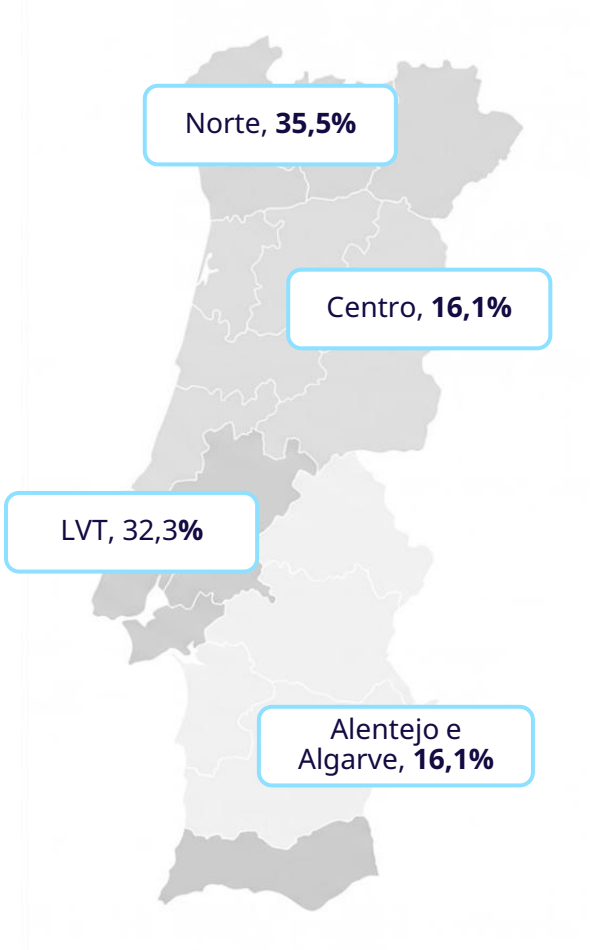



Fig. 1. Distribuição regional da amostra

*Representatividade calculada com base no total de 42 instituições (39 ULS e 3 IPO).

# Índice


**Sobre a iniciativa**

**Resultados**

- Representatividade nacional do estudo
- Caracterização global das Compras Hospitalares
- Dimensões das Compras Hospitalares

**Conclusões**

**Anexos**

# As Compras organizam-se maioritariamente de forma centralizada e apenas 16% das instituições concentram 53% do volume total de Compras

## COLABORADORES A TEMPO INTEGRAL

**16**
Assistentes Técnicos

**4**
Técnicos superiores

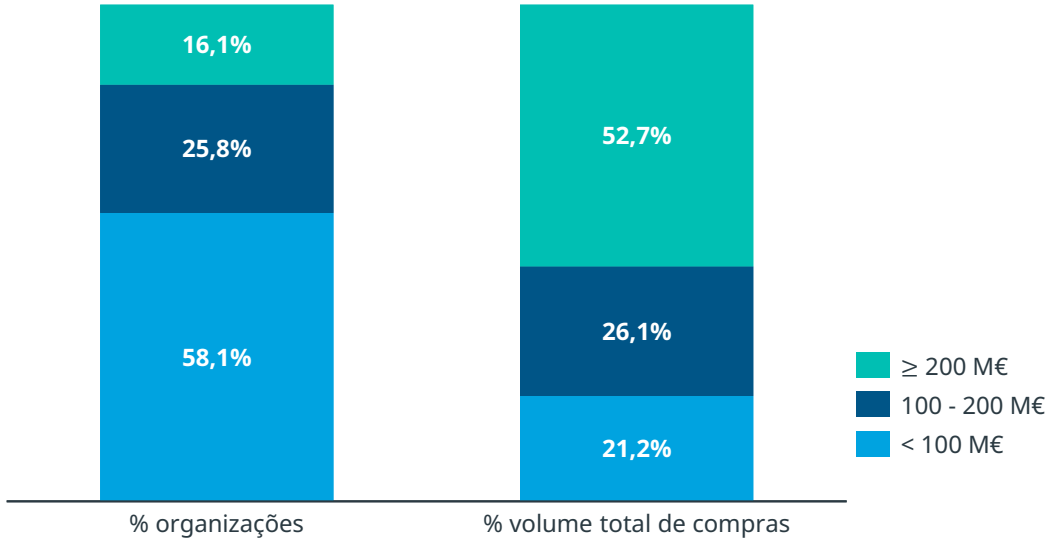
Os departamentos de Compras têm, em média, quatro assistentes técnicos por cada técnico superior a tempo integral.

## ORGANIZAÇÃO DAS COMPRAS




Em **média**, os processos de compras de cada instituição abrangem **3 unidades hospitalares** e **29 unidades funcionais dos CSP** (USF, UCSP, UCC, etc).

## CONCENTRAÇÃO DO VOLUME DE COMPRAS*




As 5 organizações com **volume igual ou superior a 200 M€** representam apenas **16% da amostra**, mas **concentram 53% do volume total de compras**.

*Base de análise: 31 organizações; **volume total analisado**: **4,17 mil milhões de euros** (mediana = 84M€).

# Índice


**Sobre a iniciativa**

**Resultados**

- Representatividade nacional do estudo
- Caracterização global das Compras Hospitalares
- Dimensões das Compras Hospitalares

**Conclusões**

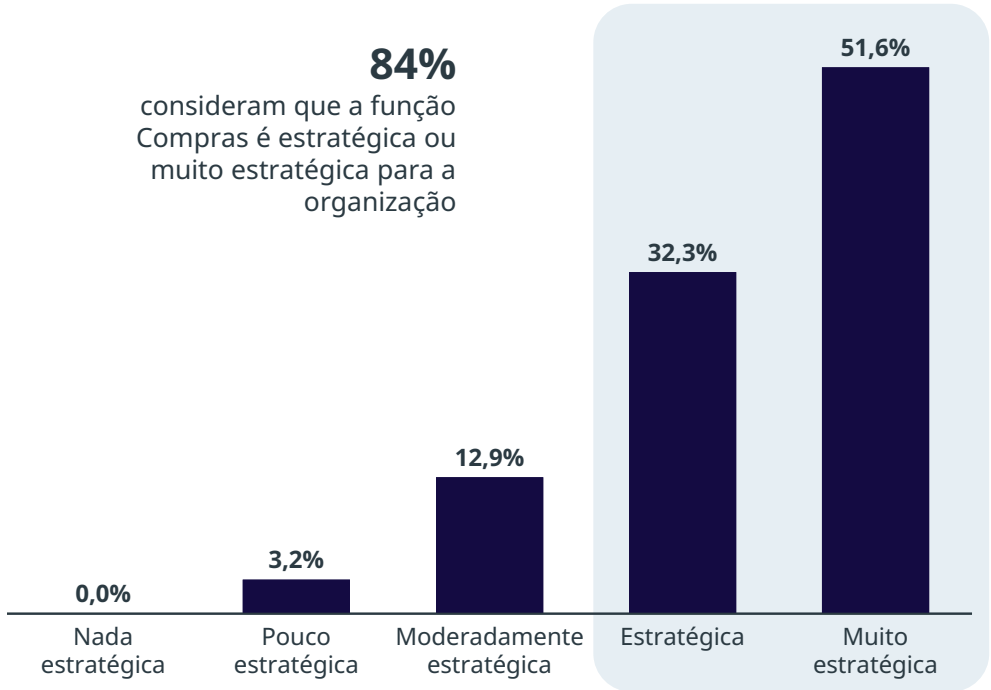
**Anexos**

# A função Compras é considerada estratégica, sendo que 65% contribuem para a elaboração do plano de investimentos da sua organização



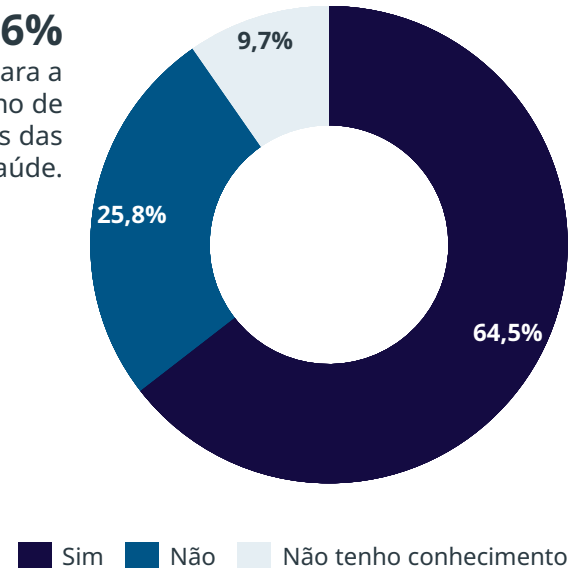
**A função Compras é considerada estratégica na sua organização?** *(n=31)*

**84%**
consideram que a função Compras é estratégica ou muito estratégica para a organização




**A função Compras contribui para a elaboração do plano de investimentos da sua organização?** *(n=31)*

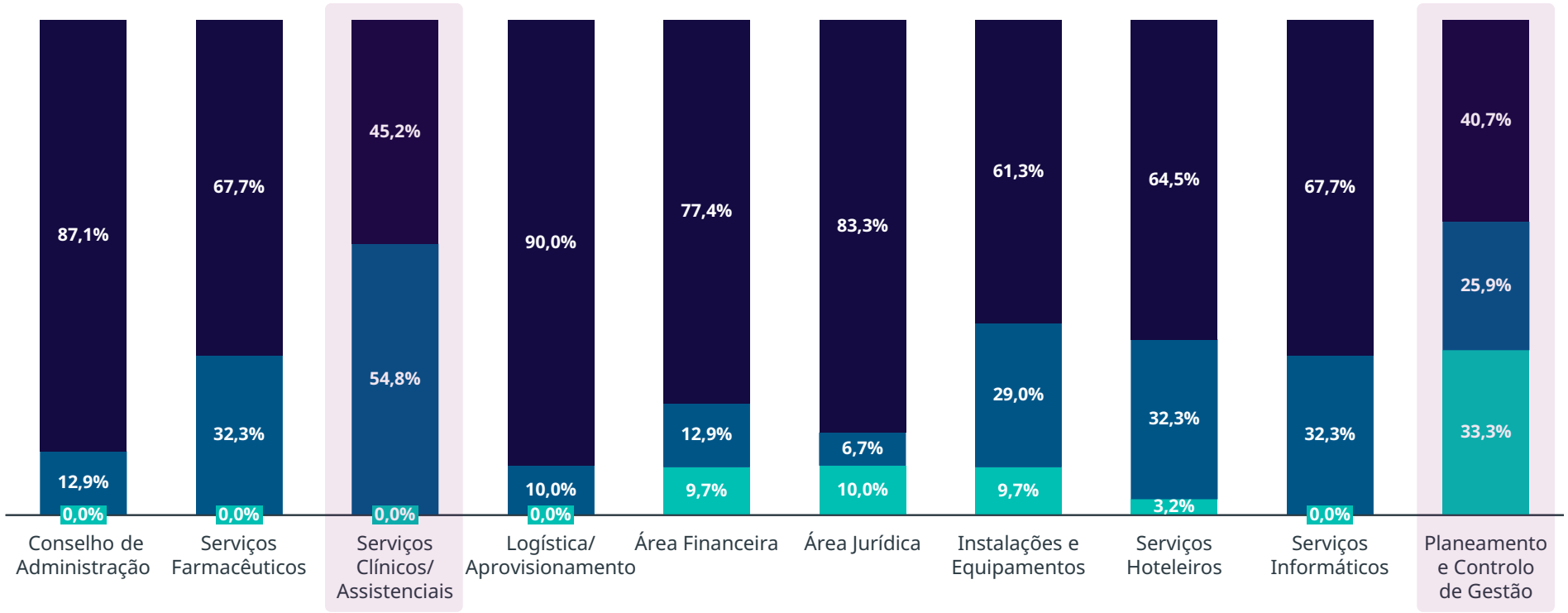
**26%**
não contribuem para a elaboração do plano de investimentos das organizações de saúde.



# O CA e a Logística estão mais alinhados com a função Compras, ao contrário dos serviços clínicos/assistenciais e planeamento e controlo de gestão



**A função Compras está alinhada estrategicamente com as áreas-chave/serviços da sua organização?**




**94%** afirmam que existe **planeamento anual da função Compras,** com base na previsão de necessidades identificadas pelos serviços. **No entanto, 52% planeiam de forma informal ou parcial.**

*Existe planeamento anual da função Compras na sua organização, com base na previsão de necessidades identificadas pelas áreas/serviços? (n=31)*

# Os objetivos de médio/longo prazo privilegiam a eficiência económica e o desempenho organizacional



**No médio/longo prazo, quais são os 3 objetivos estratégicos da função Compras na sua organização?** *(n=31)*

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

**90,3%** Otimizar a **eficiência económica** das compras (qualidade/preço e poupança)

**74,2%** Contribuir para o **desempenho da organização**

**48,4%** **Segurança no abastecimento**

**Quais as 3 principais dimensões foco da função Compras para a sua organização?** *(n=31)*

**DIMENSÕES FOCO:**



**CONFORMIDADE CCP (84%)**



**PREÇO (55%)**



**SATISFAÇÃO INTERNA (39%)**

**39%** dispõem de um plano de atividades aprovado, total ou parcialmente, e em execução.

**32%** não dispõem de um plano de atividades formalmente aprovado para o ano 2026.

**29%** encontram-se a elaborar um plano de atividades para o ano 2026.

*A função Compras dispõe de um plano de atividades formalmente aprovado para o ano 2026? (n=31)*

# Entre as prioridades destaca-se a redução do peso das compras urgentes/não planeadas; a escassez de RH é o principal risco para 2026



**Quais são as 3 prioridades da função Compras para o ano 2026?** *(n=31)*

**Quais são os 3 principais riscos para a função Compras para o ano 2026?** *(n=31)*

## PRIORIDADES 2026

**68%** **Reduzir o peso das compras urgentes/não planeadas**

**61%** Reforçar competências globais da equipa de Compras

**35%** Garantir a segurança do abastecimento

Reforçar a segurança jurídica dos procedimentos de contratação

## RISCOS 2026

1º **Escassez de recursos humanos** **74%**

2º Insuficiência orçamental **58%**

Rutura de stocks

3º Atrasos nos procedimentos pré-contratuais **45%**

# A predominância do critério “preço” nos procedimentos de compra é uma das principais alavancas utilizadas para a obtenção de poupança



**TAREFAS MAIS IMPORTANTES**
atribuídas à função Compras:

**1º**
Gerir e monitorizar procedimentos de Contratação Pública
**(93,5%)**

**2º**
Definir necessidades em articulação com os utilizadores finais
**(67,7%)**

**3º**
Assegurar a segurança do abastecimento
**(45,2%)**

*Quais são as 3 tarefas mais importantes atualmente atribuídas à função Compras na sua organização? (n=31)*



**PRINCIPAIS ALAVANCAS PARA OBTER POUPANÇAS**
ao nível das Compras Hospitalares *(n=31)*:

**1º** Trabalho na definição das necessidades (stocks, quantificação, frequência de consumo)

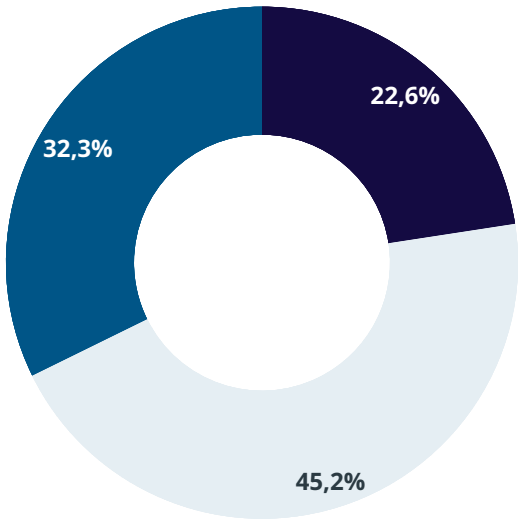
**2º** Predominância do **critério “preço”** nos **procedimentos de compra**

**3º** **Pooling/mutualização** de compras (agrupamento, centrais de compras)

# Apesar de 61% das organizações não terem ou não conhecerem indicadores formalmente definidos para a função Compras, 23% avaliam o desempenho



**Existe avaliação do desempenho da função Compras na sua organização?**
*(n=31)*




**23%** (7) das organizações avaliam o desempenho da função Compras

**CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO** ***(n=7**; n.º absoluto):*

- **Tempo médio dos procedimentos de compra** ***(4)***
- **Percentagem de ajustes diretos no total de procedimentos** ***(3)***
- **Poupanças e ganhos económicos face ao período anterior** ***(3)***
- **Disponibilidade de produtos e materiais** ***(3)***
- Melhoria da qualidade de bens e serviços *(2)*
- Qualidade da execução dos contratos com fornecedores *(2)*
- Satisfação de utilizadores/ prescritores *(1)*
- Indicadores de litígio ou disputas logísticas *(1)*
- Taxa de procedimentos desertos *(1)*

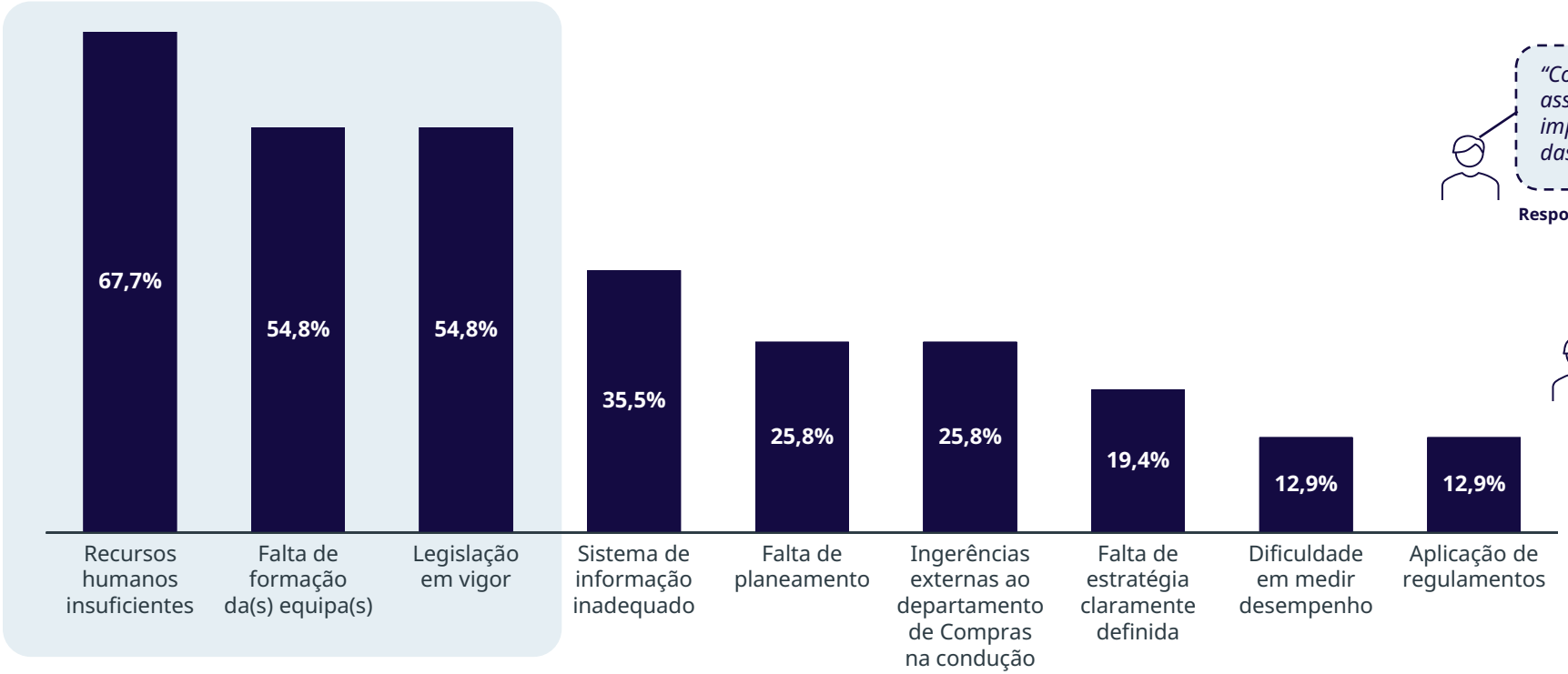
**35,5%** afirmam que não existem indicadores definidos formalmente para a função Compras e **25,8% desconhecem a sua existência. Dos 38,7%** que afirmam ter indicadores**, 58% avaliam-nos de forma anual, 25% trimestralmente e 16,7% mensalmente.**

*Existem indicadores definidos formalmente para a função Compras na sua organização?*

# Recursos humanos, formação e legislação são os principais constrangimentos ao desempenho das Compras



**Quais os principais constrangimentos/dificuldades ao desempenho da função Compras na sua organização?** *(n=31)*




*Escolha múltipla*

*"Constrangimentos orçamentais e financeiros associados à sustentabilidade da despesa, com impacto no planeamento e na concretização das necessidades de aquisição."*

**Resposta aberta**

*"Dificuldade em obter as autorizações prévias externas relacionadas com o ciclo da despesa; ex: encargos plurianuais, art.º 15.º da LOE 2026, etc."*

**Resposta aberta**

*"Falta de cooperação interdepartamental/serviços que acaba por afetar o Serviço de Compras"*

**Resposta aberta**

# *Takeaways*

## Papel estratégico das Compras

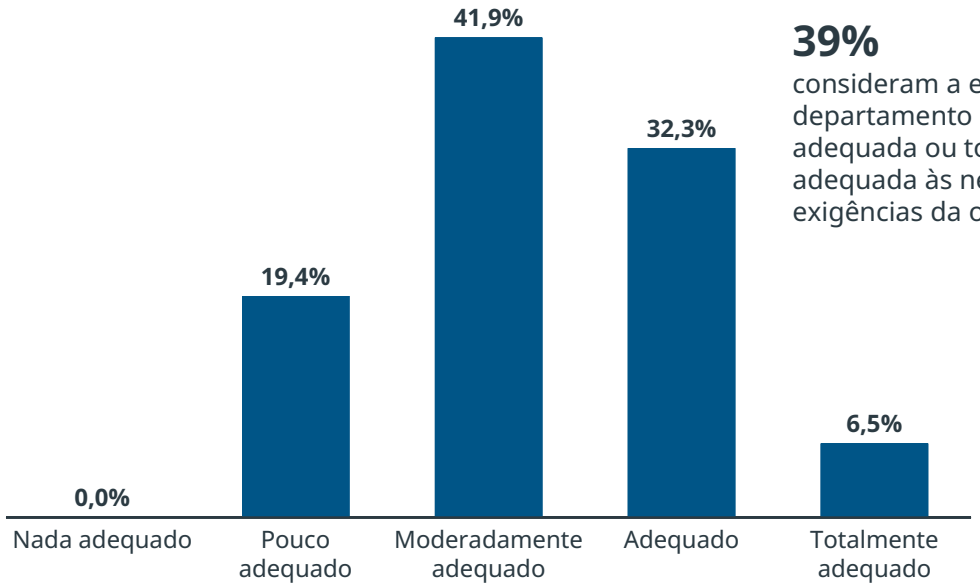
- 84% das instituições consideram a função Compras estratégica e 65% referem que esta contribui para a elaboração do plano de investimentos.
- 94% realizam planeamento anual das necessidades, embora 52% o façam de forma informal ou parcial. Para 2026, apenas 39% dispõem de um plano de atividades aprovado, total ou parcialmente, e em execução.
- No médio/longo prazo, destacam-se a eficiência económica (90,3%), o contributo para o desempenho da organização (74,2%) e a segurança do abastecimento (48,4%).
- 68% priorizam reduzir as compras urgentes/não planeadas e 61% reforçar as competências globais da equipa de Compras.
- 93,5% incluem a gestão e monitorização dos procedimentos de contratação pública entre as tarefas mais importantes da função Compras.
- Apenas 23% avaliam o desempenho da função Compras e 61% referem não existirem indicadores formalmente definidos ou desconhecem a sua existência.

APAH
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

IQVIA

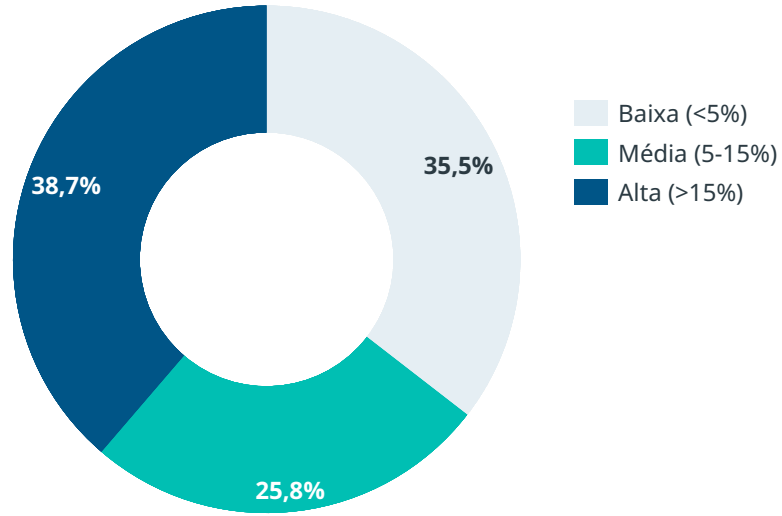
# 39% dos participantes consideram a equipa de Compras adequada às necessidades e exigências da organização

**Classifique a adequação dos colaboradores do departamento de Compras às necessidades e exigências da sua organização.** *(n=31)*




**39%**
consideram a equipa do departamento de Compras adequada ou totalmente adequada às necessidades e exigências da organização.

**Como caracteriza a rotatividade da equipa de Compras na sua organização, nos últimos 2 a 3 anos?** *(n=31)*




**35,5% afirmam que não existe uma política de formação contínua, ocorrendo formação apenas em caso de necessidade. 25,8% afirmam que existe formação a cada dois anos e 39% afirmam que existe formação anual em contratação pública.**

*Na sua organização existe uma política de formação contínua para a função Compras? (n=31)*

# A análise de dados e a inteligência artificial são as áreas com maior défice de competências e serão também competências-chave nos próximos anos

**DÉFICES DE COMPETÊNCIAS**
ao nível da função Compras:

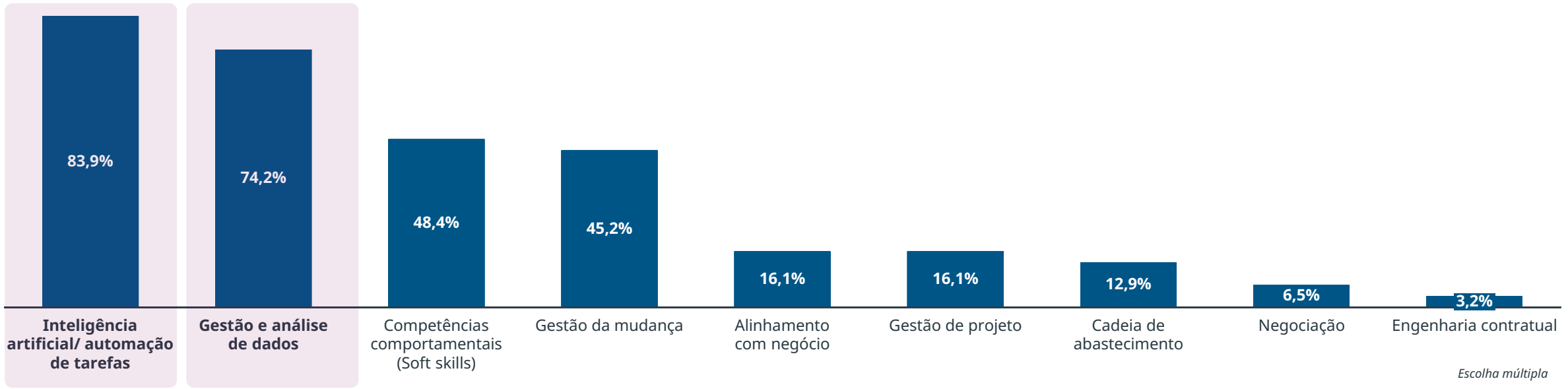
**1º**
Análise de dados
**(58,1%)**

**2º**
Inteligência Artificial / automação de tarefas
**(54,8%)**

**3º**
Enquadramento legal de contratação pública
**(51,6%)**

*Quais considera serem os 3 principais défices de competências ao nível da função Compras, na sua organização? (n=31)*

**Quais as competências-chave para os próximos anos para a função Compras?** *(n=31)*




*Escolha múltipla*

# *Takeaways*

## Pessoas e Competências

- A falta de recursos humanos é o principal constrangimento ao desempenho, referido por 67,7%, e o principal risco para 2026, assinalado por 74%.
- 39% consideram a equipa adequada às necessidades e exigências da organização, enquanto 19,4% a classificam como pouco adequada.
- 35,5% não têm uma política regular de formação, realizando-a apenas quando surge uma necessidade; 25,8% realizam formação de dois em dois anos e 39% promovem formação anual em contratação pública.
- As competências consideradas críticas para o futuro são análise de dados (58,1%), Inteligência Artificial e automatização (54,8%) e enquadramento legal da contratação pública (51,6%).

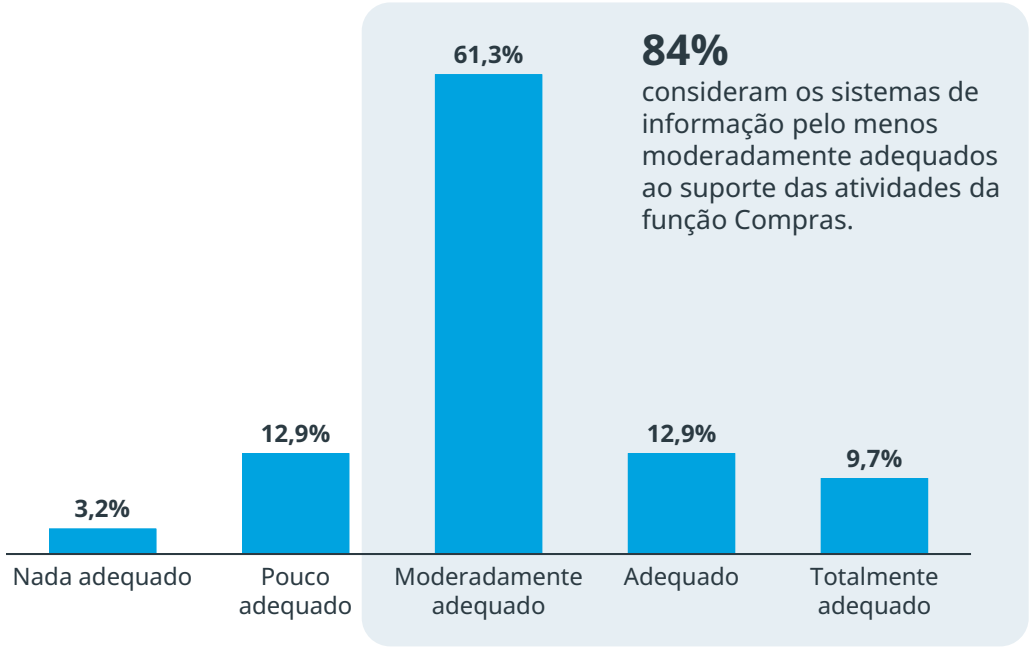
APAH
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

IQVIA

# Embora 84% considerem os sistemas de informação adequados, 77,4% apresentam uma maturidade de e-procurement básica ou intermédia

Sistemas de informação | Dados e digitalização

**Classifique a adequação dos sistemas de informação ao suporte das atividades da função Compras na sua organização.** *(n=31)*




**84%**
consideram os sistemas de informação pelo menos moderadamente adequados ao suporte das atividades da função Compras.

**Qual o nível de maturidade do *e-procurement?*** *(n=31)*

**3%**
**AVANÇADO COM ANALYTICS**
Utilização de dados e analytics do e-procurement para suporte à decisão e otimização (ex: análises de desempenho, análises preditivas).

**19%**
**AVANÇADO**
Integração com outros sistemas *(ex: ERP, sistemas financeiros ou logísticos)* e automatização de processos internos.

**36%**
**INTERMÉDIO**
Utilização alargada da plataforma ao longo do processo de compras, para além do mínimo obrigatório *(ex: gestão de procedimentos end-to-end).*

**42%**
**BÁSICO**
Utilização da plataforma apenas para cumprimento dos requisitos legais/obrigatórios (*ex: tramitação procedimental).*

# A fragmentação dos sistemas limita a criação de uma visão única do processo de compras, comprometendo a eficiência operacional

**PRINCIPAL FALHA/LIMITAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:**

Sistemas de informação | Dados e digitalização



## FALTA DE INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS

Informação dispersa por **múltiplos sistemas** e **plataformas**, com reduzida interoperabilidade entre **Compras, logística, stocks, financeiro** e **entidades externas**, dificultando a partilha de dados e a obtenção de uma visão integrada do processo de compra.

## BAIXA AUTOMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

Dependência de registos manuais, folhas de cálculo, circuitos em papel e validações sucessivas gera duplicação de trabalho, menor eficiência operacional e maior risco de erro ao longo do processo de compra.

## BAIXA CAPACIDADE DE CONTROLO E MONITORIZAÇÃO

Limitações na produção de indicadores, *dashboards ou* alertas, condicionando o acompanhamento contratual, o planeamento das necessidades e a tomada de decisão baseada em dados.

**Qual considera ser a principal falha/limitação dos sistemas de informação que atualmente condicionam as Compras na sua organização? (n=31)*

# Automatização de processos, análise de dados e integração entre sistemas são as prioridades digitais das Compras Hospitalares

Sistemas de informação | **Dados e digitalização**

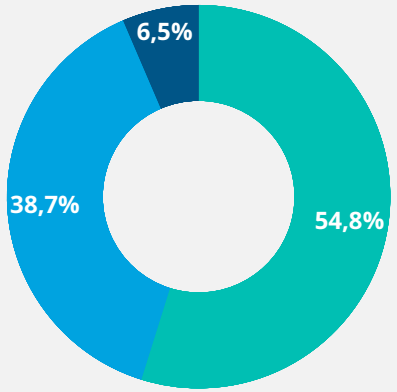
## NECESSIDADES DIGITAIS
de apoio à prática e suporte das Compras:

**1º** Automatização dos processos de compras e *reporting* **(71,0%)**

**2º** Ferramentas de BI e analytics **(58,1%)**

**3º** Integração entre sistemas de compras, stocks e gestão financeira **(54,8%)**

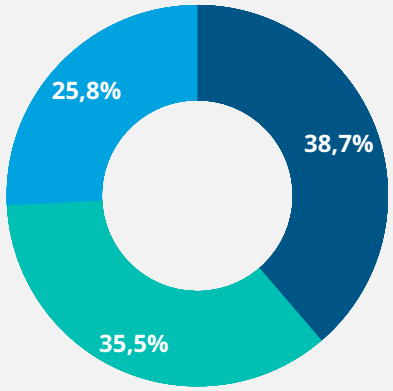
**Qual o nível de automatização do *reporting* nas Compras na sua organização?** *(n=31)*




**39%** afirmam que o nível de automatização do processo de *reporting* é **manual**.

Semi-automático | Manual | Automático

**Qual o principal formato do arquivo do departamento de Compras?** *(n=31)*




**26%** indicam que o principal formato do arquivo de compras é em **papel.**

Digital, com sistema de gestão documental | Papel | Digital, sem sistema de gestão documental

**Qualidade dos dados de base** para planeamento, análise e decisão:

9,7% Pouco adequados

**71%** Moderadamente adequados

6,5% Muito adequados

6,5% Totalmente adequados

*6,5% N/A*

# *Takeaways*

## Sistemas, dados e digitalização

- Embora 84% considerem os sistemas de informação pelo menos moderadamente adequados para suportar a atividade, 77,4% apresentam uma maturidade de *e-procurement* apenas básica ou intermédia.

- As principais limitações dos sistemas de informação são a falta de integração, a dependência de processos manuais e a baixa capacidade para produzir indicadores, *dashboards* e alertas.

- 39% mantêm um processo de *reporting* manual e 26% continuam a utilizar predominantemente arquivo em papel.

- 71% classificam a qualidade dos dados como apenas moderadamente adequada para planeamento, análise e decisão.

- As prioridades digitais passam pela automatização dos processos e *reporting* (71%), as ferramentas de BI e *analytics* (58,1%) e a integração entre Compras, Stocks e Gestão Financeira (54,8%).

APAH
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

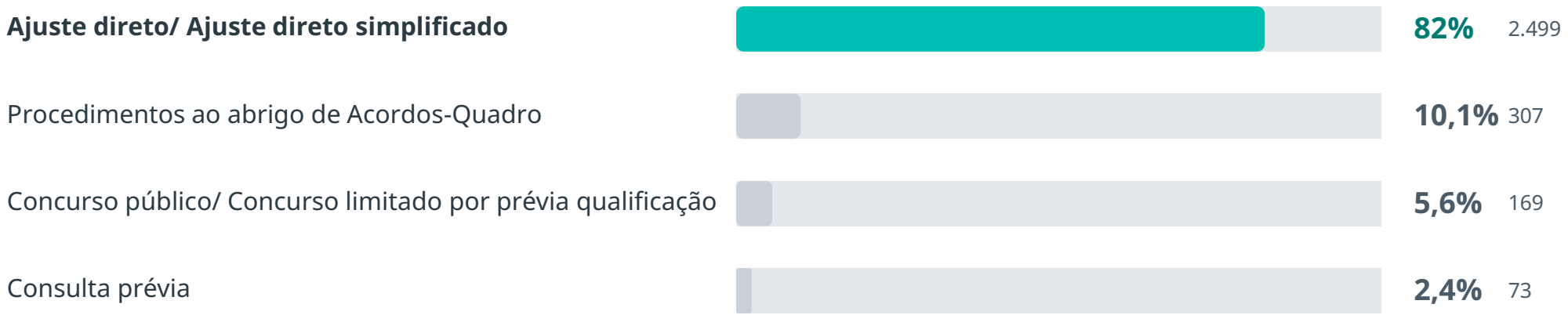
IQVIA

# A maior parte dos procedimentos de Compras é realizada por ajuste direto/ ajuste direto simplificado



**Qual o número de procedimentos na sua organização no último ano?**
*(média de respostas; n=31)*

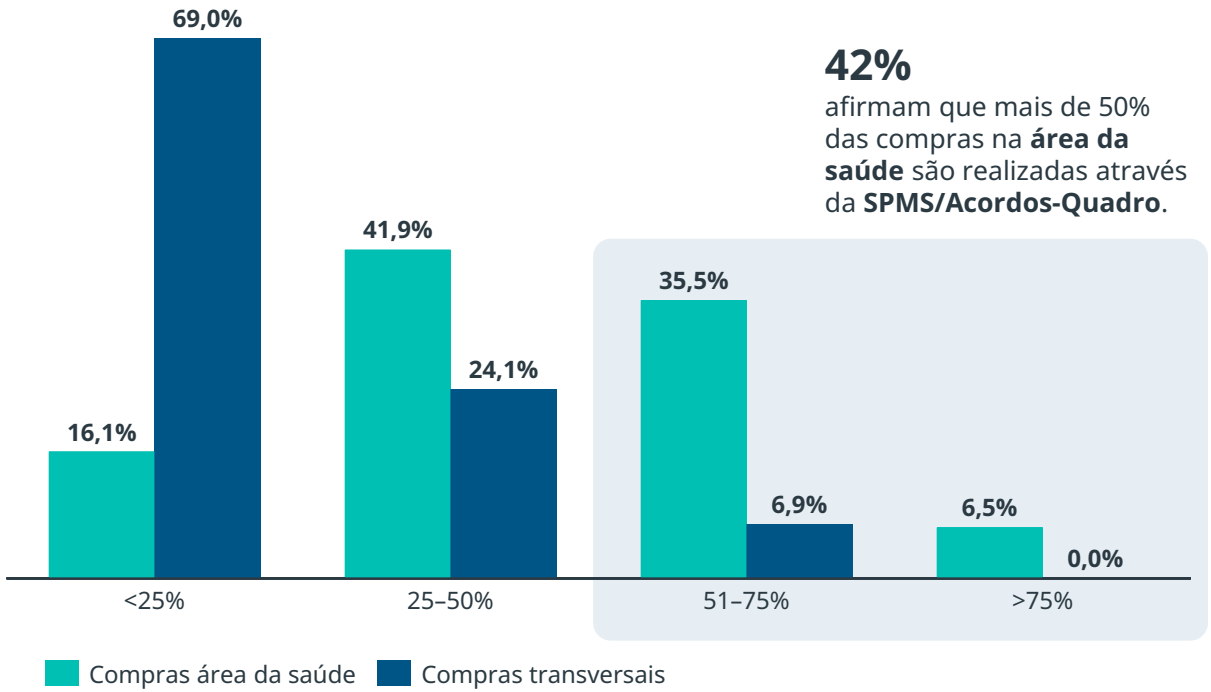
**82%** dos procedimentos, em número, são realizados por **ajuste direto/ajuste direto simplificado**



# SPMS/Acordos-Quadro assumem um papel significativamente mais relevante nas compras da área da saúde do que nas compras transversais



**Qual a percentagem estimada do valor de compras realizadas através da SPMS/Acordos-Quadro?** *(n=31)*




**42%**
afirmam que mais de 50% das compras na **área da saúde** são realizadas através da **SPMS/Acordos-Quadro**.

**Quais os principais fatores que poderiam contribuir para aumentar a percentagem de compras realizadas através da SPMS/Acordos-Quadro?** *(n=31)*

1º **Redução dos tempos** de **resposta/tramitação**

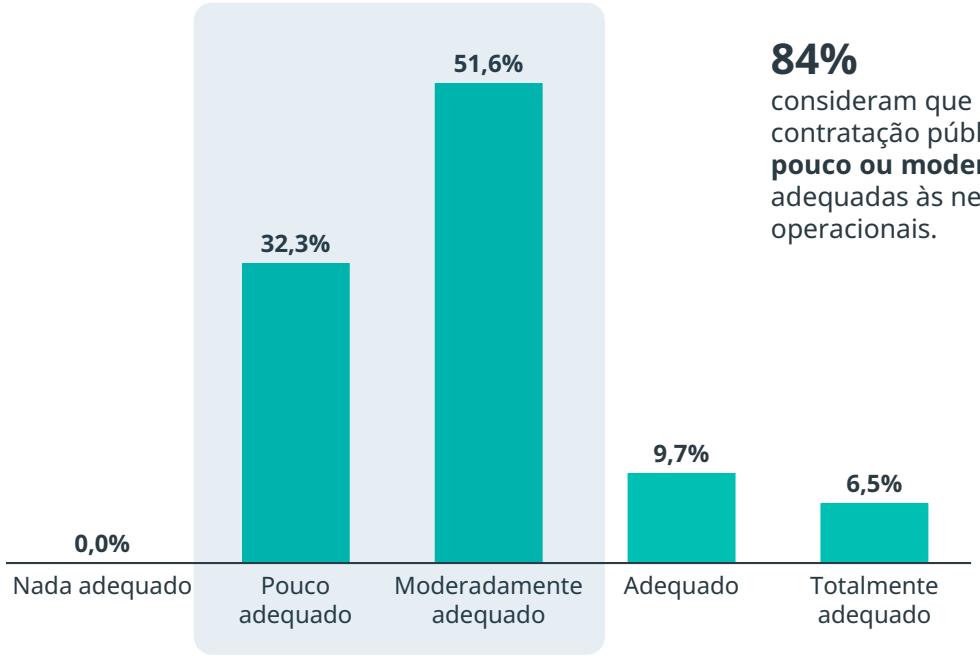
2º **Maior diversidade de categorias/itens abrangidos**

3º **Maior adequação dos Acordos-Quadro às necessidades da organização**

# 84% consideram a regulação da Contratação Pública pouco ou moderadamente adequada às necessidades operacionais



**Em que medida a regulação da contratação pública* é adequada às necessidades operacionais da função Compras na organização?** *(n=31)*




**84%**
consideram que as regras da contratação pública são **pouco ou moderadamente** adequadas às necessidades operacionais.

**Quais os principais bloqueios ao nível da contratação pública?** *(n=31)*

1º **Atrasos na definição da necessidade pelos serviços**

2º **Escassez de recursos humanos no departamento de Compras**

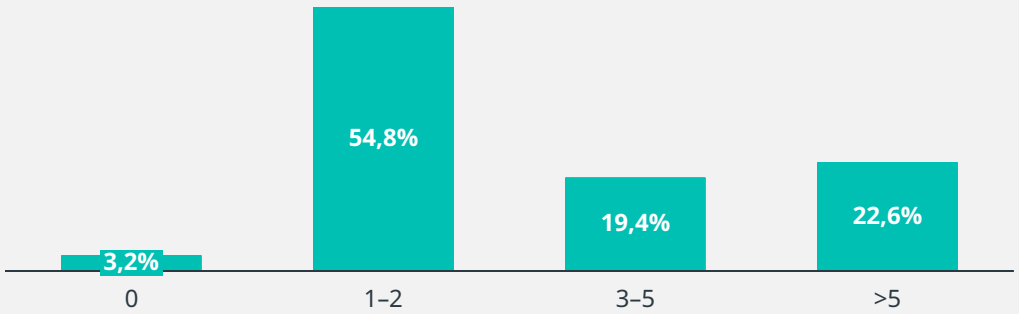
3º **Elaboração de especificações técnicas adequadas**

*CCP, regras procedimentais e prazos legais

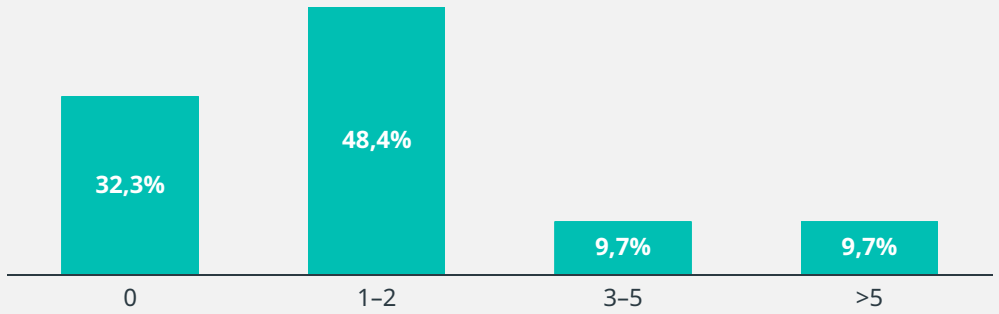
# A complexidade técnica da contratação pública gera elevada dependência de apoio jurídico externo, com impugnações anuais recorrentes



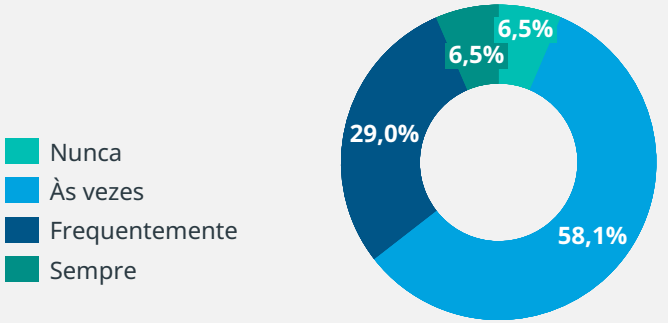
Qual o número de **impugnações** a procedimentos de contratação pública **por ano**, na sua organização? *(n=31)*




Qual o número de processos de **contencioso judicial** relacionados com a contratação pública **por ano,** na sua organização? *(n=31)*

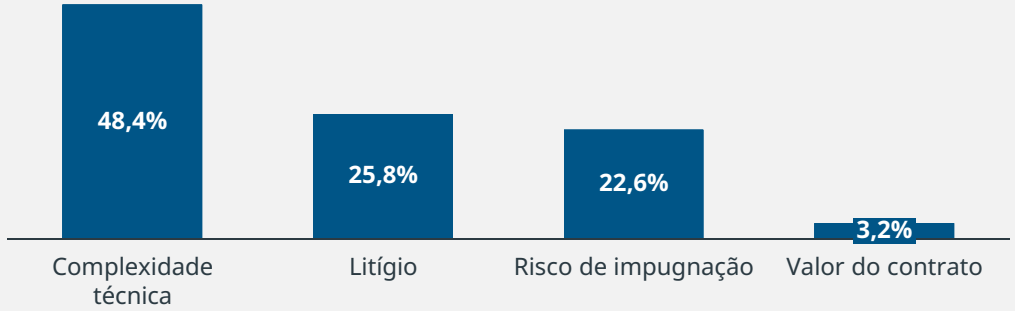



**Com que frequência é necessário recorrer a parecer jurídico externo para suportar procedimentos de contratação pública?** *(n=31)*




**87%**
recorrem a parecer jurídico com frequência ou "às vezes".

**Principal razão da necessidade de recorrer a parecer jurídico externo:** *(n=31)*

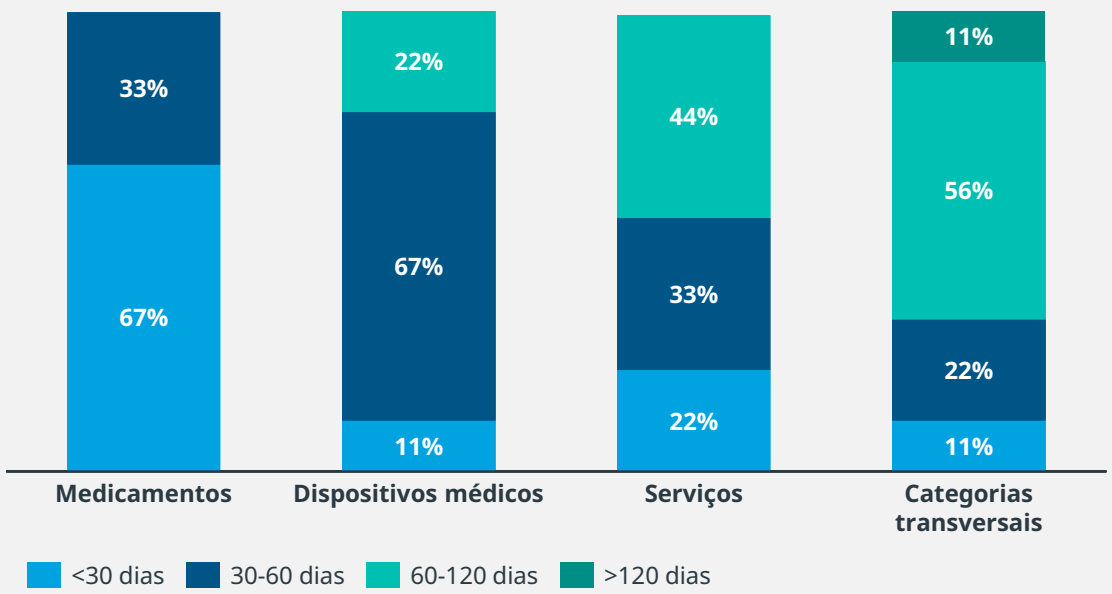


# O tempo do ciclo de compras é menor no caso dos medicamentos, sendo as especificações técnicas inadequadas ou tardias a principal causa de atrasos



**Apenas 29% (9) medem os tempos do ciclo de compras;** 58% não os medem e 13% desconhecem se são medidos.

**Qual o tempo médio entre o pedido e a adjudicação** *(n=9)*:




**Quais as principais causas de atraso do ciclo de compras?**

Mais impactante



**Elaboração de especificações técnicas inadequadas ou tardias**

**Insuficiência de recursos humanos no departamento de Compras**

**Circuitos internos de validação e decisão prolongados**

Necessidade de intervenção/pareceres jurídicos

Atrasos na emissão de declarações de cabimento/compromisso

Reduzida concorrência no mercado fornecedor

Plataformas eletrónicas de contratação pública

Menos impactante

# Ruturas de itens críticos têm como principal causa os atrasos dos fornecedores e são resolvidas sobretudo por compra urgente (74%)



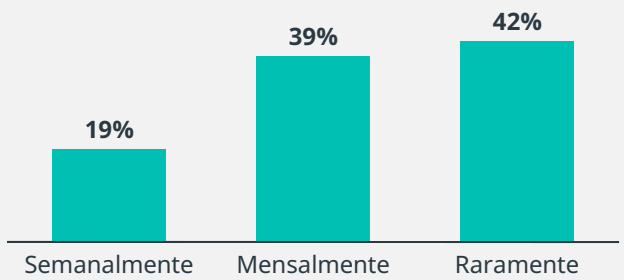
**61% afirmam que a gestão de stocks/armazéns e distribuição está integrada no mesmo serviço/departamento de Compras e 35,5% afirmam que se encontra numa área ou serviço autónomo**, mas com articulação próxima com as Compras.

**ITENS CRÍTICOS**

**51,6% afirmam** que **não existe** uma lista formal de itens críticos e 9,7% desconhecem a sua existência.

**38,7% afirmam** que **existe** uma **lista formal de itens críticos** na organização

**Com que frequência existem ruturas de itens críticos** *(n=31)*:




**93,5% afirmam** que existe **stock de segurança** para itens críticos (74,2% para a maioria; 19,4% apenas para alguns).

**Quais as principais causas de ruturas na sua organização?**

**1º** Atrasos ou incumprimentos por parte dos fornecedores

**2º** Aumento imprevisto do consumo

**3º** Problemas logísticos (distribuição, transporte, armazém)

**Qual a solução típica em caso de rutura** *(n=31)***?**

**74% Compra urgente** (fora dos procedimentos planeados)

71% Empréstimo

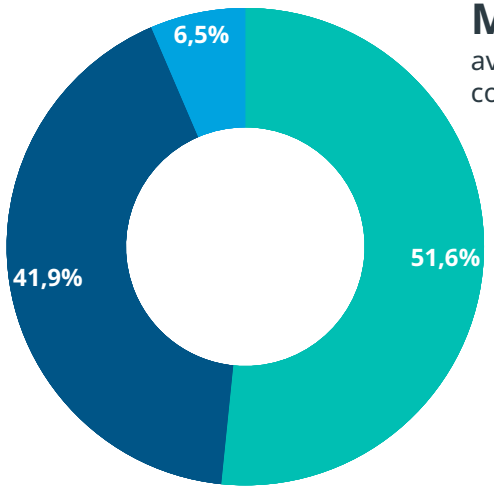
61% Substituição

58% Transferência interna

# A gestão de risco de compras é maioritariamente informal e apenas 16% dos departamentos têm planos de contingência bem definidos



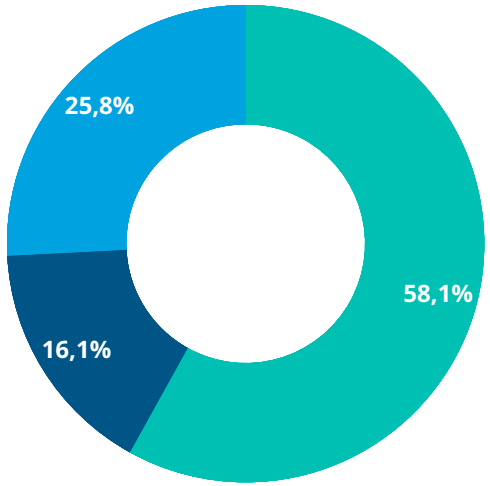
**O departamento de Compras avalia e gere riscos de compras de forma estruturada?** *(n=31)*




**Mais de 50%**
avaliam e gerem riscos de compras regularmente.

- De forma regular, mas informal
- Apenas de forma pontual, caso a caso
- De forma regular e estruturada, com medidas de mitigação

**O departamento de Compras tem planos de contingência para disrupções da cadeia de abastecimento?** *(n=31)*



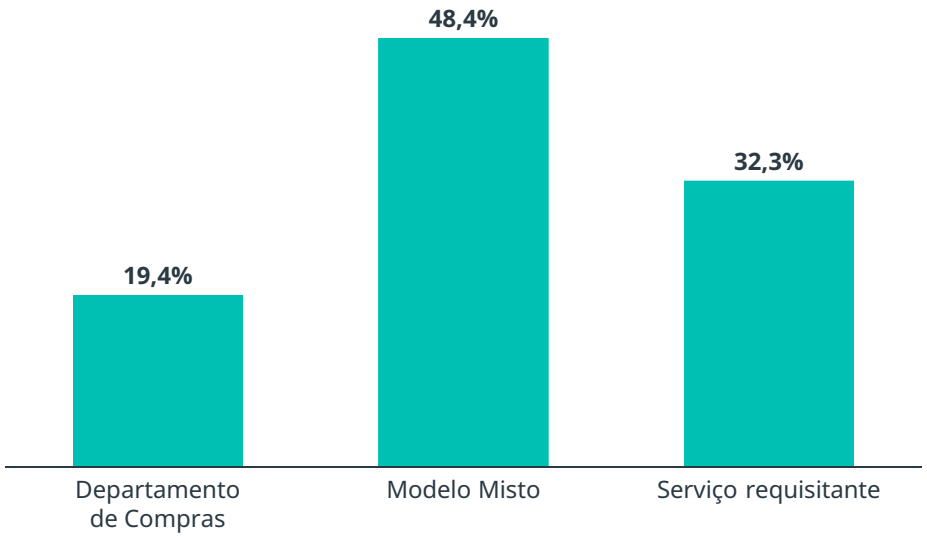

**26%**
afirmam que não existem planos de contingência para disrupções da cadeia de abastecimento.

- Parcial, básicos e sem critérios claramente definidos
- Sim, bem definidos e com critérios claros de ativação
- Não existem

# 96,8% das organizações designam formalmente um gestor do contrato, mas apenas 32% mantêm reuniões periódicas com fornecedores críticos



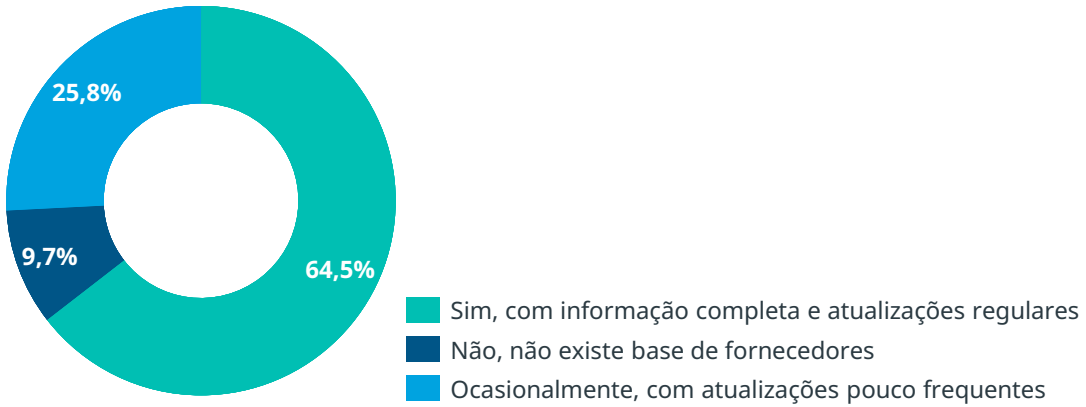
**Quem é maioritariamente responsável pela gestão e acompanhamento dos contratos com fornecedores?** *(n=31)*




**96,8% afirmam que**, para **todos os contratos relevantes**, existe designação formal de **gestor do contrato**, nos termos do artigo 290.º-A do Código dos Contratos Públicos.

*Responsabilidade partilhada entre Compras e outras áreas

**Existe uma base estruturada de fornecedores ativos para suporte à atividade?** *(n=31)*




**Apenas 32,3% realizam reuniões periódicas** com fornecedores críticos e **67,7% não o fazem**.

# 42% admitem >20 não conformidades com fornecedores por ano, com os atrasos a constituir o problema mais frequente na execução dos contratos

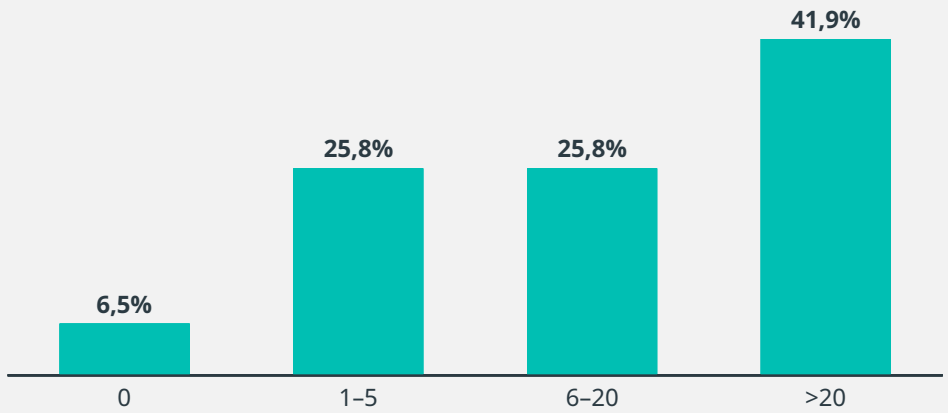


## AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

**32,3% afirmam que não existe uma avaliação de fornecedores na organização.** No entanto, apenas 25,8% consideram que é realizada de forma estruturada e periódica.

**74,2% afirmam que não é avaliado o cumprimento de SLA *(Service Level Agreement)* por parte dos fornecedores.**

**Qual o n.º de não conformidades relevantes com fornecedores, por ano, na sua organização?** *(n=31)*



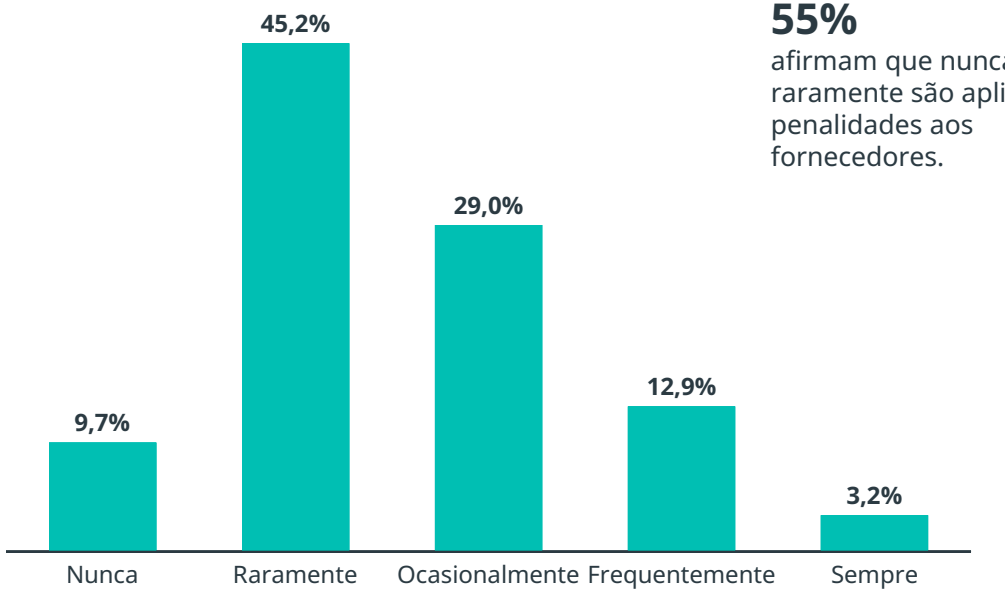

**Quais os problemas mais frequentes na execução dos contratos com fornecedores?** *(n=31)*

| | |
|---|---|
| 1º | Atrasos no fornecimento |
| 2º | Problemas na qualidade dos bens/serviços |
| 3º | Incumprimento de prazos de assistência/manutenção |

# Em mais de metade das organizações, as penalidades aos fornecedores são raras ou inexistentes, por risco na continuidade do abastecimento



**Com que frequência são efetivamente aplicadas penalidades aos fornecedores?** *(n=31)*




**55%**
afirmam que nunca ou raramente são aplicadas penalidades aos fornecedores.

**Principais motivos pelos quais não são sempre aplicadas penalidades aos fornecedores, quando previstas em contrato?** *(n=31)*

*Resumo dos principais motivos identificados:*

- **Dificuldade na comprovação dos incumprimentos e elevada carga administrativa**
- **Garantia da continuidade do abastecimento e dependência de fornecedores estratégicos**
- **Preferência por soluções negociadas, especialmente quando existem incumprimentos de ambas as partes**

*"Necessidade de garantir a continuidade do abastecimento e complexidade administrativa associada à aplicação das penalidades."*

**Resposta aberta**

# *Takeaways*

## Execução, risco e desempenho

- Apenas 29% medem os tempos do ciclo de compras. As especificações técnicas inadequadas ou tardias são identificadas como a principal causa de atrasos no ciclo de compras.
- Apenas 38,7% dispõem de uma lista formal de itens críticos. Apesar de 93,5% indicarem a existência de stocks de segurança para, pelo menos, alguns itens críticos, as ruturas são resolvidas sobretudo através de compras urgentes (74%).
- A gestão de risco é maioritariamente informal e apenas 16% possuem planos de contingência bem definidos.
- 84% consideram as regras da contratação pública pouco ou apenas moderadamente adequadas às necessidades operacionais.
- 96,8% designam formalmente um Gestor do Contrato para os contratos relevantes. Contudo, apenas 32,3% realizam reuniões periódicas com fornecedores críticos.
- 74,2% não avaliam o cumprimento de SLA pelos fornecedores e 42% reportam mais de 20 não conformidades relevantes por ano, sobretudo atrasos no fornecimento.
- Em 55% das instituições, as penalidades nunca ou raramente são aplicadas, o que se deve sobretudo ao risco para a continuidade do abastecimento.

APAH
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

IQVIA

# 65% já integram sustentabilidade ambiental e valor social nas Compras, sendo a hotelaria, resíduos e edifícios os segmentos destacados

**64,5%** (20)

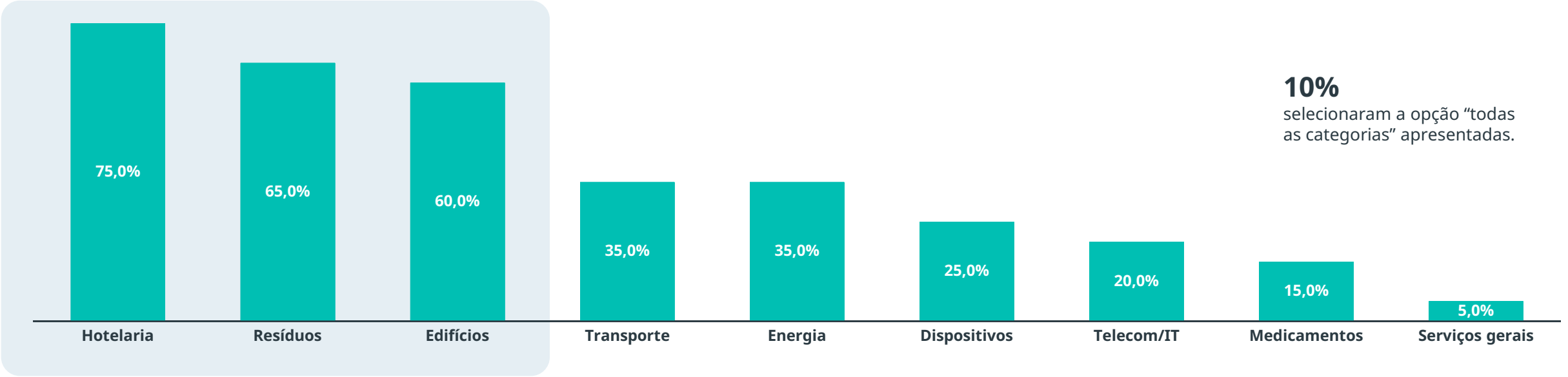
**SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E VALOR SOCIAL** ESTÃO INTEGRADOS NA POLÍTICA OU PRÁTICA DE COMPRAS

**65% afirmam** que existe um compromisso formal* com compras e valor social

**Apenas 5%** admitem ter uma **equipa totalmente dedicada** às Compras sustentáveis

**ex: estratégia, plano de ação, orientação formal*

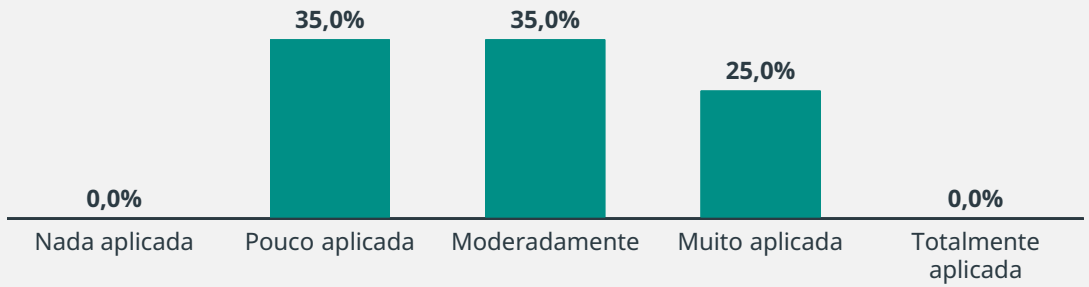
Para as entidades em que a sustentabilidade ambiental e o valor social **estão integrados na política ou prática de compras**, **que segmentos são abrangidos pelas compras sustentáveis e de valor social na sua organização?** *(n=20)*




**10%** selecionaram a opção "todas as categorias" apresentadas.

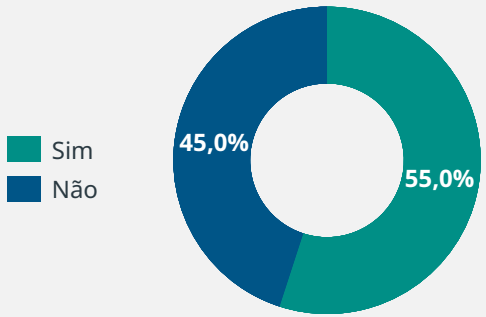
# 70% consideram certificações ambientais e sociais dos fornecedores, mas estas influenciam a decisão em apenas 45% dos casos

**Qual o nível de aplicação da estratégia Eco360 na sua organização?** *(n=20)*

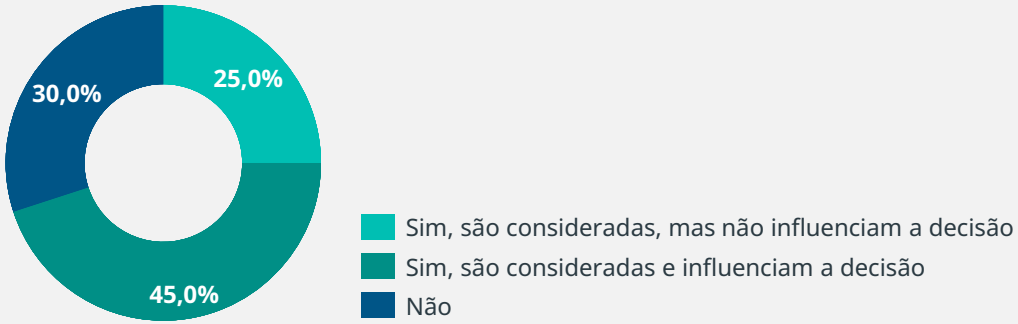



*5% N/A*

**Na sua organização, são utilizados critérios ambientais voluntários nos processos de compra?** *(n=20)*




**Considera certificações ambientais e sociais dos fornecedores nos seus processos de seleção?** *(n=20)*




**Utiliza entidades terceiras para avaliar performance de sustentabilidade e valor social dos fornecedores?** *(n=20)*

**90%** **Não utilizam entidades terceiras** para **avaliar a performance** de sustentabilidade e valor social dos fornecedores.

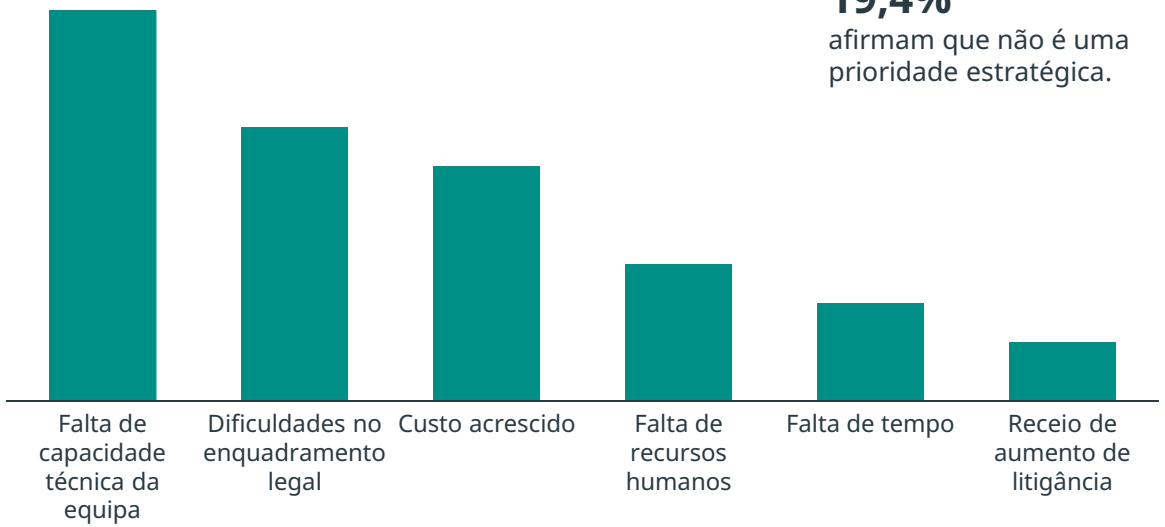
# Entre os diferentes critérios ambientais, a eficiência energética é o mais frequentemente considerado nos processos de Compras nas organizações




**Quais os critérios ambientais que são mais utilizados nas Compras da sua organização? (n=20)*

# A redução de resíduos lidera as prioridades de sustentabilidade, mas a falta de capacidade técnica das equipas limita a implementação

**Quais considera serem os principais obstáculos à implementação de compras sustentáveis e sociais na organização?** *(n=31)*




**19,4%**
afirmam que não é uma prioridade estratégica.

*"A fraca adaptação dos fornecedores a este tipo de exigências e a dificuldade em verificar a sua aplicação, em sede de execução."*

**Resposta aberta**

**Quais considera serem os tópicos prioritários para tornar o setor mais social e ambientalmente sustentável?** *(n=31)*

- **Redução de resíduos e promoção da economia circular (64,5%)**
- **Consumo mais eficiente de produtos médicos (61,3%)**
- **Eficiência no consumo de energia e água (54,8%)**
- **Redução do uso de plásticos e materiais descartáveis (54,8%)**
- Promoção do valor social e bem-estar dos profissionais (35,5%)
- Integração de práticas digitais mais eficientes (25,8%)
- Reforço da resiliência da cadeia de abastecimento (19,4%)
- Promoção de cadeias de fornecimento locais e sustentáveis (12,9%)

# *Takeaways*

## Sustentabilidade e valor social

- 64,5% integram sustentabilidade ambiental e valor social na política ou prática de Compras, que abrangem sobretudo os segmentos de hotelaria, resíduos e edifícios.
    - Entre essas organizações, 65% têm um compromisso formal, mas também 65% não dispõem de uma equipa dedicada às Compras sustentáveis.
    - 70% consideram certificações ambientais ou sociais na seleção de fornecedores, mas apenas em 45% dos casos estas influenciam efetivamente a decisão.

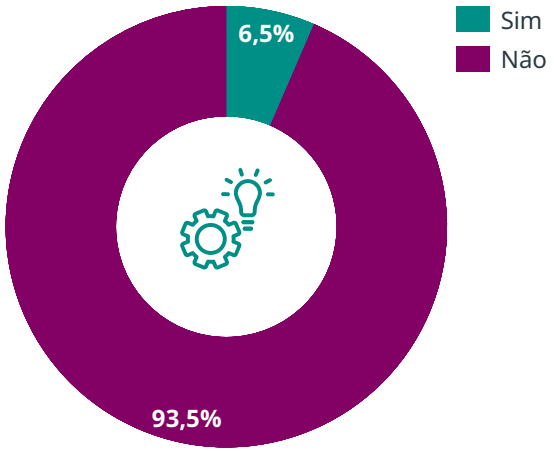
- As prioridades identificadas são a redução de resíduos e economia circular (64,5%), o consumo mais eficiente de produtos médicos (61,3%), e eficiência energética e hídrica (54,8%) e a redução do uso de plásticos e materiais descartáveis (54,8%).

APAH
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

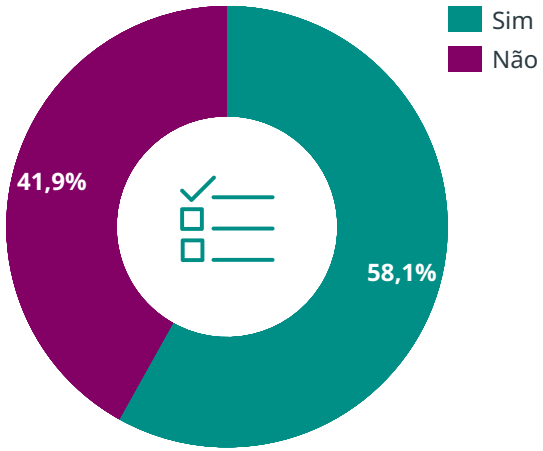
IQVIA

# 58% conhecem os critérios de CPI, mas apenas 6,5% reportam compras deste tipo na sua organização nos últimos 3 anos

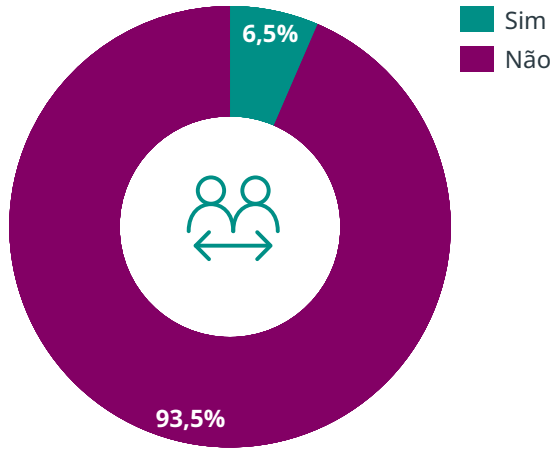
**Tem conhecimento de ter sido realizada alguma CPI na sua organização, nos últimos 3 anos?** *(n=31)*




**Conhece os critérios que classificam uma compra em CPI?** *(n=31)*




**A sua organização participa em algum grupo de trabalho de CPI?** *(n=31)*




*CPI – Compras Públicas de Inovação

# A transformação digital, o reforço das equipas e o planeamento são as medidas para reforçar o desempenho das Compras nos próximos 12 meses

**MEDIDAS MAIS TRANSFORMADORAS**
Para reforçar o desempenho nos próximos 12 meses *(resumo das respostas)*

### Digitalizar e integrar a gestão das Compras

Implementação de uma **plataforma única e integrada de gestão de compras**, contratos, stocks e abastecimento, interoperável com **sistemas financeiros e plataformas externas**, permitindo desmaterializar processos, centralizar informação, automatizar atividades e reforçar a rastreabilidade.

### Reforçar e especializar as equipas de compras

Reforço do **número de profissionais afetos** à **função Compras** e valorização das suas competências, através da **especialização**, **formação contínua**, **criação de carreiras dedicadas** e **retenção de profissionais qualificados**.

### Melhorar o planeamento das necessidades de aquisição

Implementação de modelos de planeamento anual das necessidades, permitindo **antecipar aquisições**, **reduzir compras urgentes**, agregar procura e aumentar a eficiência dos procedimentos de contratação.

### Generalizar o uso de IA e automatização nos processos

Adoção de ferramentas de análise de dados com **inteligência artificial**, para **automatizar tarefas repetitivas** e **aumentar a eficiência operacional.**

**Qual seria a medida mais transformadora para reforçar o desempenho do departamento de Compras nos próximos 12 meses? (n=31)*

# As boas práticas implementadas pelas ULS apontam para uma evolução das Compras, de forma mais estratégica, digital e colaborativa

**BOAS PRÁTICAS IMPLEMENTADAS**
Que outras ULS deveriam adotar (*exemplos selecionados*)

*"(...) plataforma suportada por **Inteligência Artificial**, permitindo a **ligação das várias etapas de compras** potenciando o elemento humano para controlo e adequação, (...) esta solução permite automatizar tarefas administrativas, criar alertas de risco, prever consumos e disponibilizar indicadores de gestão em tempo real (...)."*

***"Planeamento anual das necessidades em articulação** com os **serviços requisitantes**, promovendo a contratação atempada, a redução do recurso a procedimentos urgentes e uma melhor gestão dos recursos públicos."*

*(...) Implementação do "Procedimento para a Elaboração e Aprovação de Propostas de Introdução de Novos Dispositivos, Tecnologias ou Metodologias nos Cuidados de Saúde", que assegura uma avaliação prévia e estruturada das necessidades clínicas, técnicas e financeiras antes da adoção de novas soluções. Esta prática permite analisar a necessidade, o impacto clínico e o custo-benefício de cada proposta, promovendo decisões de aquisição mais fundamentadas, uma utilização mais eficiente dos recursos, a otimização da despesa e a harmonização dos cuidados, contribuindo simultaneamente para a melhoria da qualidade e segurança dos cuidados prestados.*

*"O Serviço está **organizado por categorias** (dispositivos médicos, medicamentos, equipamentos, empreitadas, serviços, etc.), com **responsáveis especializados por categoria,** o que permite desenvolver estratégias específicas para cada família de produtos (...), melhor conhecimento do mercado e decisões mais estratégicas e direcionadas."*

*"(...) utilização de **templates normalizados para os diferentes procedimentos** de contratação pública. Estes modelos incluem **minutas**, **peças procedimentais**, **informações**, **pareceres**, **propostas de decisão**, comunicações e outros documentos essenciais, adaptados às várias tipologias de procedimento (...)"*

*"Implementação de **BI com IA** com **avaliação de risco** e novo **sistema de informação de compras apoiado com IA**"*

*"Controlo de Gestão, com monitorização regular de indicadores de eficácia, eficiência e de compliance com as melhores práticas da contratação pública."*

**Indique uma boa prática implementada na sua organização ao nível das Compras Hospitalares e que outras Unidades Locais de Saúde deveriam adotar. (n=30)*

# As compras assumem atualmente um papel estratégico na sustentabilidade das organizações, na inovação e na qualidade dos serviços públicos

**RELEVÂNCIA DAS COMPRAS PÚBLICAS**
Como ferramenta de políticas públicas *(resumo das respostas)*




**Na sua opinião, qual a relevância das Compras Públicas como ferramenta de políticas públicas? (n=31)*

# *Takeaways*

## Compras Públicas de Inovação & Evolução futura

- 58,1% conhecem os critérios que classificam uma **Compra Pública de Inovação**.
- Apenas 6,5% reportam a realização de uma compra deste tipo nos últimos três anos e igualmente 6,5% participam em grupos de trabalho dedicados ao tema.
- As medidas consideradas mais transformadoras para os próximos 12 meses são: integração e digitalização da gestão, reforço e especialização das equipas, melhoria do planeamento e adoção de IA e automatização.
- As boas práticas já existentes demonstram soluções concretas: planeamento anual articulado com os serviços, plataformas integradas com IA, documentos normalizados e organização das equipas por categorias de compra.

APAH
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

IQVIA

# Índice


Sobre a iniciativa

Resultados

Conclusões

Anexos

# Conclusões

As Compras Hospitalares afirmam-se como uma **função estratégica a ganhar relevância**, mas com margem para reforçar a sua integração organizacional.

A **escassez de recursos humanos** e a necessidade de **novas competências**, especialmente em **dados** e **IA**, constituem os **principais desafios** para os próximos anos.

A transformação digital é uma **prioridade transversal**, exigindo **maior integração** de sistemas de informação e automatização dos processos.

Persistem desafios de **planeamento**, **contratação pública** e **gestão operacional** (ex: fornecedores e compras urgentes) que condicionam a eficiência operacional.

A **sustentabilidade** e **inovação** ganham relevância nas agendas das organizações, embora a sua **aplicação prática** ainda seja **imatura**.

Os resultados sugerem que a evolução das Compras Hospitalares poderá beneficiar de mais planeamento e colaboração, equipas capacitadas e ferramentas de IA que promovam a inovação e a sustentabilidade, gerando mais valor para as organizações e para os cuidados de saúde.

# Índice


Sobre a iniciativa

Resultados

Conclusões

Anexos

# Lista de abreviaturas

APAH – Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares
BI – Business Intelligence
CA – Conselho de Administração
CCP – Código dos Contratos Públicos
CPI – Compras Públicas de Inovação
CSP – Cuidados de Saúde Primários
ERP – Enterprise Resource Planning
IA – Inteligência Artificial
IPO – Instituto Português de Oncologia
LOE – Lei do Orçamento do Estado
LVT – Lisboa e Vale do Tejo
M€ – Milhões de euros
RH – Recursos Humanos
SLA – Service Level Agreement
SNS – Serviço Nacional de Saúde
SPMS – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde
UCC – Unidade de Cuidados na Comunidade
UCSP – Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados
ULS – Unidade Local de Saúde
USF – Unidade de Saúde Familiar

# Obrigado

info.marketing@iqvia.com

APAH
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

IQVIA