



# 16º SEMINÁRIO FEMIPA

FILANTRÓPICOS FORTALECIDOS, POPULAÇÃO BEM ASSISTIDA

19, 20 E 21 DE MARÇO 2024 - CURITIBA / PR

## **GESTÃO EFICAZ DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA**

Vinícius Garcia – Gerente de Suprimentos  
Hospital Evangélico de Londrina

# Introdução:

## Desafios da Cadeia de Suprimentos:

No cenário atual dos hospitais, a busca pela sustentabilidade econômica emergiu como um desafio premente e um ponto estratégico crucial. A crescente complexidade dos sistemas de saúde, aliada às demandas incessantes por serviços de qualidade, coloca as instituições hospitalares em um dilema delicado entre a prestação eficiente de cuidados médicos e a necessidade de equilibrar suas finanças. A necessidade de adotar práticas sustentáveis transcende as fronteiras tradicionais da responsabilidade social, transformando-se em uma prioridade estratégica para garantir a viabilidade a longo prazo das instituições de saúde

# PDCA:

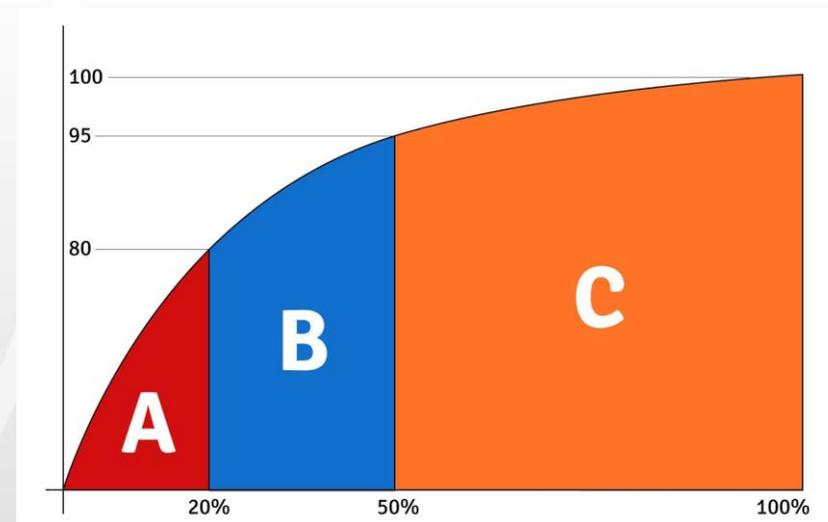
P (planejar)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definição da equipe do projeto;</li><li>- Definição do objetivo do projeto (redução de 33% do valor de estoque na instituição);</li><li>- Definição da periodicidade das reuniões da equipe;</li><li>- Definição dos indicadores de resultado para acompanhamento do projeto;</li><li>- Definição do método para acompanhamento das ações do projeto;</li><li>- <i>Brainstorming</i> com a equipe para elencar possíveis ações para redução do consumo;</li><li>- Estudo de viabilidade das ações propostas.</li></ul>
D (executar)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Execução das ações que se mostraram viáveis. Para detalhamento das ações foi utilizada a metodologia 5W2H.</li></ul>
C (checar)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acompanhamento do <i>status</i> das ações propostas;</li><li>- Acompanhamento dos indicadores de resultado.</li></ul>
A (agir)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definição de novas ações em função dos resultados do monitoramento.</li></ul>

Tabela 1 – PDCA do projeto.

# Planejamento:

A primeira ação ocorreu em setembro/2022 e estava ligada a uma nova maneira de realizar o planejamento da instituição. O hospital, dentro da pandemia, acabou alterando todo o seu planejamento para compra de 40 dias independente do item por conta das incertezas de mercado e diversos desabastecimentos que foram encontrados na época da pandemia, e independente do impacto financeiro da curva de importância. Naquele momento, quanto mais estoque o hospital conseguisse garantir, melhor as chances de não termos um desabastecimento na assistência. Porém com o fim da pandemia, manter esse estoque tão volumoso parado na instituição gerava um excesso desnecessário, e um esvaziamento no fluxo de caixa para manter esses itens.

Assim, trocamos a metodologia e aplicamos as melhoras práticas atualizando o parâmetro de curva ABC na instituição. Ou seja, além de comprar todos os itens considerados como “fixo” ou de estoque na instituição para 40 dias, começamos a comprar os classificados como curva A (80% do valor financeiro do estoque) para 7 dias, curva B (15% do valor financeiro do estoque) para 16 dias e curva C (5% do valor financeiro do estoque) para 35 dias. Além dos lotes de compra configurados, também revisamos o valor mínimo para garantir um estoque de segurança, subindo de 5 dias para 7 dias.



# Revisão dos leads dos fornecedores:

Após a definição da mudança no planejamento, identificamos a necessidade de revisar todos os contratos ativos na instituição para controlarmos e negociarmos melhores prazos de entrega dos fornecedores. Quando a compra estava configurada para 40 dias, a falha na entrega dos itens, ou o atraso até por um período longo não apresentava um risco de desabastecimento na instituição, com a mudança, todo dia contava.

Assim nossos compradores entraram em contato com todos os fornecedores solicitando um reajuste e uma revisão correta do lead praticado, assim incluímos o fornecedor na gestão do nosso estoque, explicando as mudanças e corrigindo a nossa configuração nas plataformas de gestão de compras.



# Follow-up preventivo e corretivo:

O desabastecimento implicaria direto na assistência, instauramos o processo de follow-up preventivo e corretivo com os fornecedores, ou seja, em outubro/2022 treinamos e iniciamos com duas assistentes de compras o processo de conferência das entregas e cobrança diária aos fornecedores, questionando se eles receberam as ordens de compras, e se estavam cientes do prazo de entrega que eles haviam se comprometido a atender.

Dessa maneira, os atrasos das entregas foram minimizados ao máximo, e poucos fornecedores não aderiram, mesmo assim a cobrança diária foi a melhor opção para ter em vista possíveis falhas, ou erros de fornecedores ou estoque.

Portanto todos os dias pela manhã, as assistentes entram em contato com todos os fornecedores divididas por carteiras, e enviam e-mails de controle solicitando as respostas através da plataforma de gestão de compras, e quando não tem sucesso, acabam enviando uma mensagem pelo whatsapp corporativo dos distribuidores ou via skype para cobrar a resposta através da plataforma.



# Huddle diário do Suprimentos:

Em março/2023 o Huddle do Suprimentos foi iniciado com a missão de melhorar a comunicação entre as áreas e dividir os conhecimentos pensando na segurança do paciente e nas soluções internas para minimizar os custos. Todos os dias pela manhã, um representante de cada área abaixo se reúne e discute todas as variáveis de consumo que detectamos pelo planejamento no dia anterior: Compras, planejamento, almoxarifado, apoio fiscal, farmácia e caf.

A proximidade que gerou entre as áreas, criou a cultura que o problema de um é problema de todos, e as equipes compartilham a responsabilidade da gestão dos estoques, um entendendo o impacto na área do outro. Além de definição de alguns protocolos de itens específicos que foram criados nessas reuniões, por exemplo, a retirada de alguns itens sensíveis do consumo para uma metodologia por ponto de pedido, exemplo é a Imunoglobulina, onde encontramos que manter as compras por curva não seria o cenário ideal, por conta do start de um protocolo e tratamento não ser previsível.



# Inventário Rotativo:

O acompanhamento do consumo diário nos colocou em uma posição de monitoramento em tempo real, onde qualquer falha de processo na ponta, ocasionaria a falta de informação necessária para o planejamento e assim o risco dessa falha aliada a uma falha de entrega do fornecedor poderia prejudicar o nível de serviço na instituição.

Dessa maneira, em abril/2023 iniciamos o processo de inventários rotativos na instituição, onde todos os dias, após o huddle do suprimentos são identificados medicamentos e materiais que estão com o nível de cobertura próximo ou dentro do estoque de segurança, assim os analistas do setor da farmácia realizam a contagem nas farmácias satélites e na caf para verificar se temos algum desvio ou medicamento com seu saldo incorreto sistemicamente.

Essa tarefa diária serve como um processo de auditoria para os processos das satélites e almoxarifados, onde conseguimos identificar furos de processo importantes para a instituição. Além da contagem solicitada no huddle, foi formalizado uma contagem de itens da curva A e B através de um calendário de contagens, para um melhor gerenciamento dos itens de maior valor agregado na instituição.



# Revisão dos contratos da instituição:

Com a mudança no processo de planejamento, aumentou também a demanda dos compradores relacionado a volume de compras. Antigamente, o comprador fazia pedidos para 40 dias, como foi dividido a compra por curvas, foi necessário atualizar também a gestão de compras, pois o comprador comprava semanalmente os mesmos itens.

Nesse cenário, fizemos um trabalho árduo e eficiente, aumentando o volume de contratos dos itens de curva A e B da instituição. Assim, com contratos para fornecimentos firmados conseguimos melhorar nossas negociações, por conta do volume e direcionamento para um fornecedor específico, gerando um saving importante para a instituição e dando agilidade na operação de compras, onde os processos de cotação, negociação e avaliação foi deixado para o momento de fechar o contrato, e não diariamente como estava sendo realizado.

Essa ação veio em duas grandes ondas, uma ligada a CMED em março/2023, e outra grande onda em outubro/2023 onde fechamos além dos contratos de alguns medicamentos, conseguimos elevar o contrato dos materiais de uso clínico da instituição

## ➤ Spot



**Processo de 2 dias**

## ➤ Contrato



**Processo de 10 minutos**

# Reunião Semanal de Custos:

Após alinharmos as pontas referentes aos processos de planejamento e compras, a pedido da diretoria, foi solicitado para que uma equipe multidisciplinar se reunisse junto a ela semanalmente para analisar os consumos das áreas assistências e administrativas na tentativa de melhorar processos relacionados a outras áreas sem o controle da área de suprimentos, e assim as equipes de Suprimentos, Enfermagem, Hotelaria, Nutrição, Nutrição Clínica, Farmácia e Médica começaram um trabalho árduo semanalmente.

Nessa reunião são levados ideias e oportunidades vistas pelos líderes dessas áreas que geram impacto econômico direto a instituição com o acompanhamento da diretoria dando suporte e ajudando nas tomadas de decisões.

A presença da diretoria nos apoiando e trazendo soluções eficientes nos liderou para ações de revisão de processos que garantiram o atingimento de inúmeras metas financeiras propostas para 2023.



# RESULTADO:

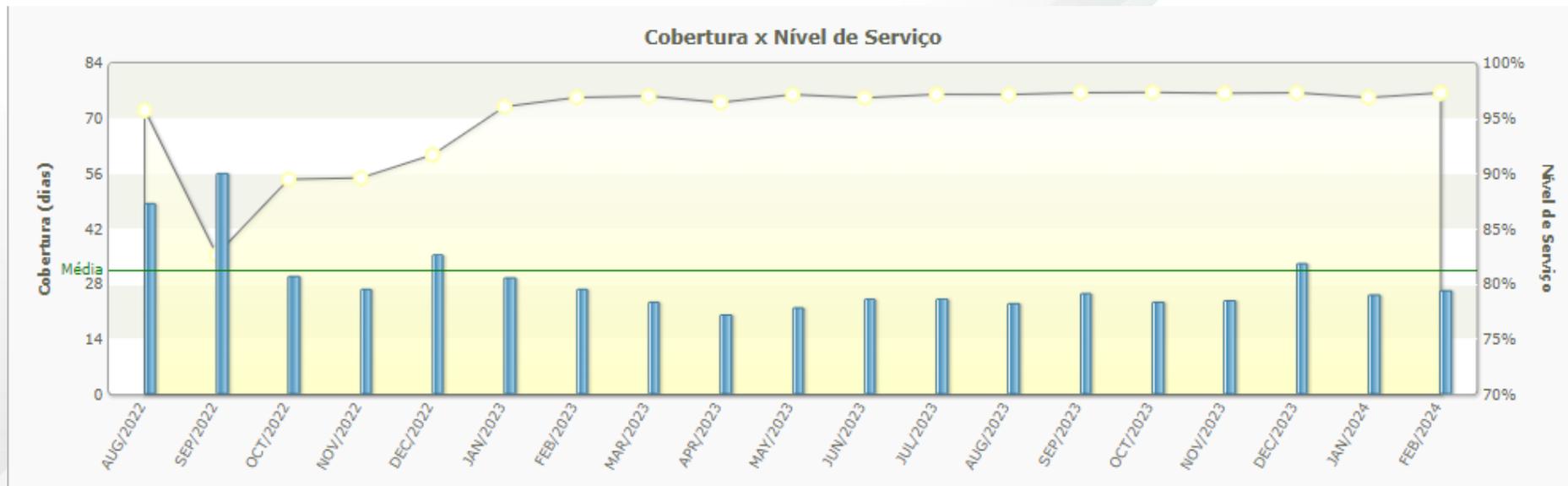


Gráfico 1 – Cobertura x Nível de Serviço após projeto.

O gráfico mostra a variação entre a cobertura e o nível de serviço da instituição, quando iniciamos o projeto nós tínhamos uma cobertura de estoque em agosto/2022 com 48 dias e um nível de serviço de 95.72%. Após as mudanças conseguimos atingir uma cobertura de estoque de 26.28 em fevereiro/2024 e um nível de serviço de 97.28%

# RESULTADO:



Gráfico 2 – Excesso de estoque após a parametrização das curvas ABC.

Os níveis de excesso do hospital, acabaram despencando e assim reduzimos mais de 1.8mi em estoque em excesso dentro da instituição.

# RESULTADO:

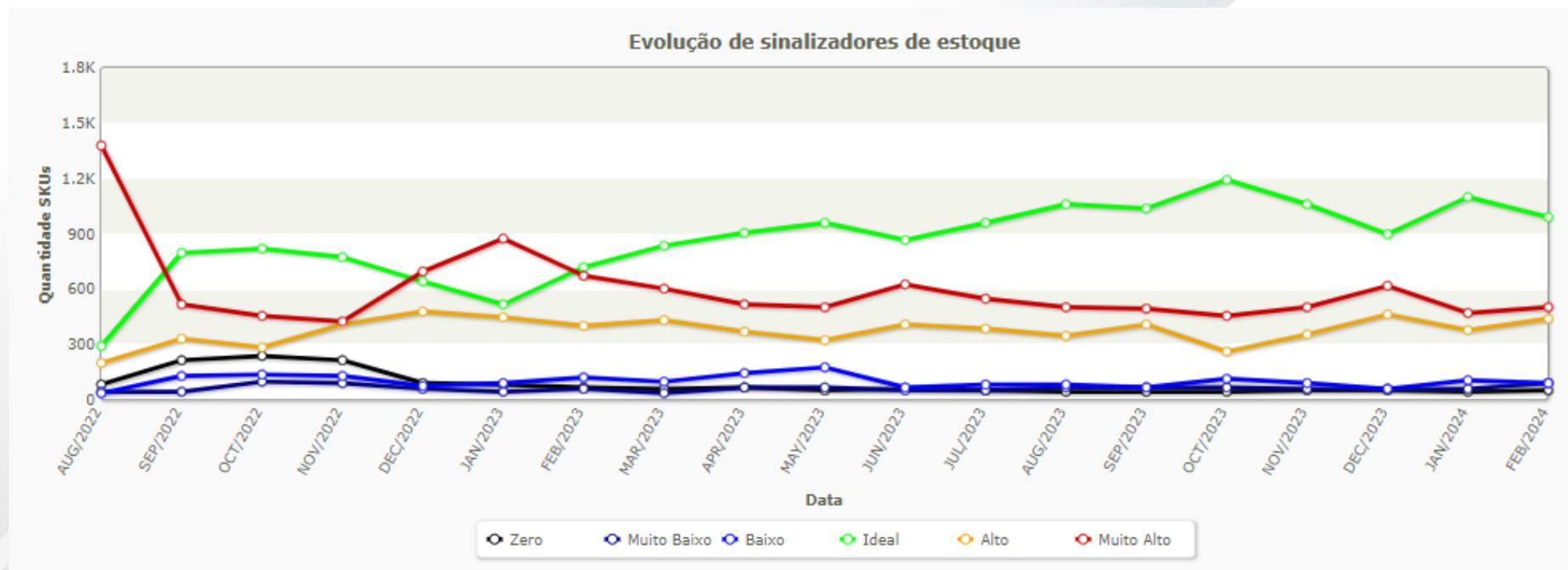


Gráfico 3 – Evolução de sinalizadores de estoque.

Outro resultado importante foi a evolução dos sinalizadores de estoque, que apontam quantos SKUs temos dentro das classificações “Zero”, “Muito Baixo”, “Baixo”, “Ideal”, “Alto” e “Muito Alto”. Em Agosto/22 possuíamos cerca de 1.400 skus considerados com o estoque “Muito Alto” e 290 skus considerados como estoque “Ideal”, e em fevereiro/24 temos uma realidade de 500 skus considerados como “Muito alto” e 991 skus considerados como “Ideal”

# RESULTADO:

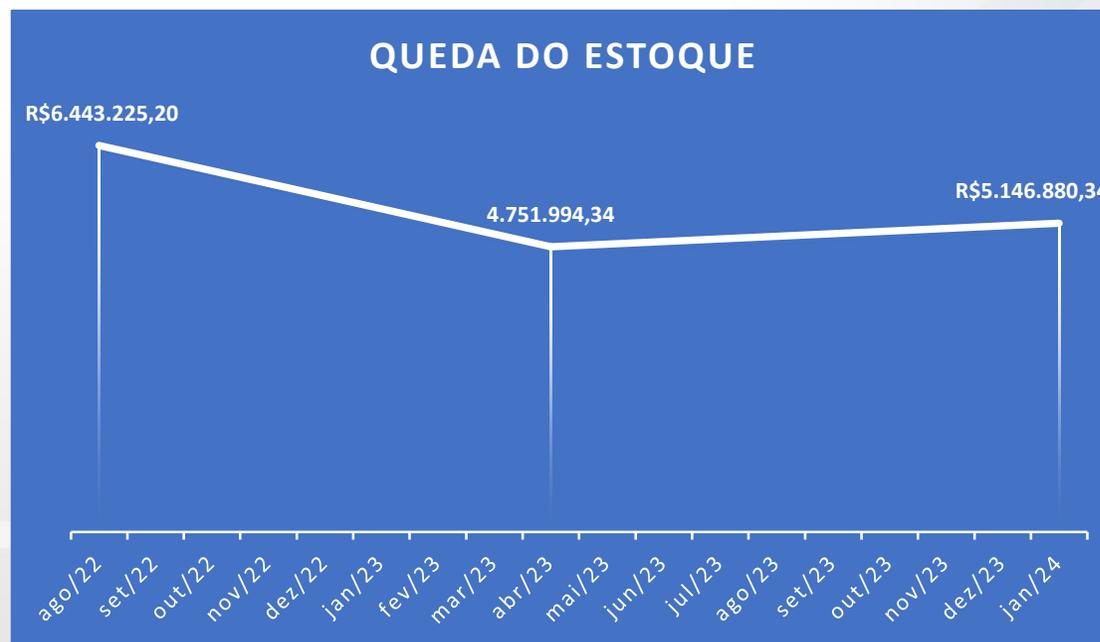


Gráfico 4 – Queda volume de estoque pelo balanço contábil.

Após esse cenário, a instituição cresceu em vidas, e projetos, e mesmo após somarmos em nosso estoque um volume para atender dois novos centro médicos, incorporarmos um serviço de hemodiálise (que não era gerenciado pelo nosso estoque), e em janeiro termos realizado um inventário referente a aquisição de um serviço de diagnóstico de imagem, e com compras de materiais e equipamentos para uma nova sala da hemodinâmica, ainda fechamos o mês de janeiro com o estoque em R\$ 5.146.880,34, ainda reduzimos em R\$ 1.296.344,86 o estoque atual.

# RESULTADO:

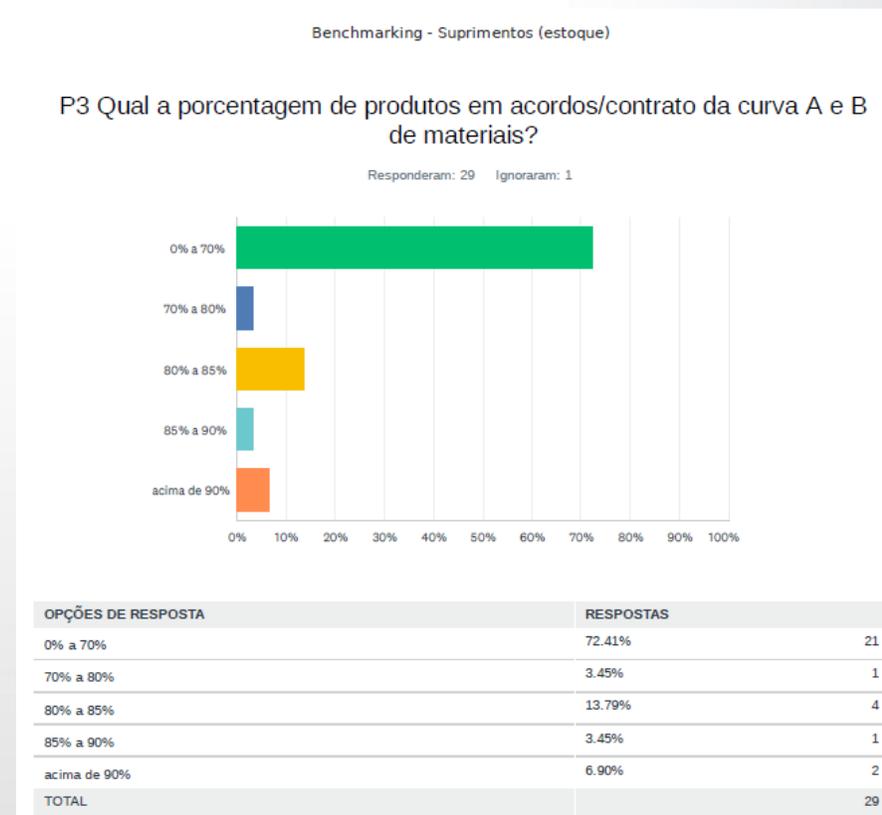


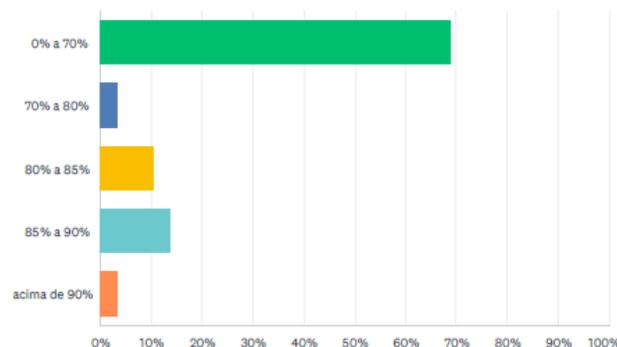
Gráfico 5 – Benchmarking Anahp sobre contratos de curva A e B de Materiais de Uso Clínico.

Após as mudanças e ondas de negociação, o hospital saiu de um nível de 56% em janeiro/2023 dos contratos de curva AB de materiais para 93% setembro/2023, ficando com outros dois hospitais da Anahp que responderam o questionário dentro dos maiores níveis.

# RESULTADO:

P2 Qual a porcentagem de produtos em acordos/contrato da curva A e B de medicamentos?

Responderam: 29 Ignoraram: 1



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
0% a 70%	68.97%	20
70% a 80%	3.45%	1
80% a 85%	10.34%	3
85% a 90%	13.79%	4
acima de 90%	3.45%	1
TOTAL		29

Gráfico 6 – Benchmarking Anahp sobre contratos de curva A e B de Medicamentos.

O Hospital Evangélico de Londrina, iniciou com 27% das curvas AB de medicamentos em janeiro/2023 passando para 92% em setembro/2023. Dividindo assim com apenas mais um hospital o nível acima de 90%.

# CONCLUSÃO:

Ao longo de 2023 a equipe de suprimentos do Hospital Evangélico de Londrina em conjunto com outros setores da instituição desenvolveu ações com objetivo de obter uma eficiência de processo e perenidade institucional trazendo uma redução nos estoques hospitalares sem afetar o nível de serviço ao paciente. As ações desenvolvidas, que puderam ser implementadas de maneira rápida e podem ser replicadas em outras instituições com apoio da diretoria e o engajamento dos colaboradores. Os resultados alcançados superaram com ampla diferença todas as metas propostas pelo projeto mostrando a efetividade das ações. O projeto também teve grande impacto no clima organizacional uma vez que a implementação de práticas com apoio das equipes de outros setores começaram a reverter em investimentos e resultados que os outros gestores podem apresentar mensalmente e os indicadores de custo paciente dia, por exemplo, começam a ficar dentro do orçado. O projeto demandou um investimento inicial por parte do hospital, porém o retorno do investimento ocorreu em poucos meses. Ficou evidente a importância da área de suprimentos como gestora de processos, e não gestora de compras. Em um cenário onde reduzir custos está cada vez mais difícil, os principais resultados apareceram da gestão dos processos, trazendo o hospital para a realidade, e trabalhando em conjunto, os resultados serão incríveis

# OBRIGADO!

**Vinícius Garcia**

Contato: [gerente.suprimentos@aebel.org.br](mailto:gerente.suprimentos@aebel.org.br)

Telefone: (43) 98813-5959