



**RELACIONAMENTO  
COM FORNECEDOR  
E MELHORES PRÁTICAS  
EM PLANEJAMENTO**

Recomendações Anahp  
para os hospitais



# SOBRE A ANAHP

A Associação Nacional de Hospitais Privados – Anahp é a entidade representativa dos principais hospitais privados de excelência do país. Criada em 11 de maio de 2001, durante o 1º Fórum Top Hospital, em Brasília, e fundada em 11 de setembro do mesmo ano, a Anahp surgiu para defender os interesses e necessidades do setor e expandir as melhorias alcançadas pelas instituições privadas para além das fronteiras da saúde suplementar, favorecendo a todos os brasileiros.

Atualmente, a entidade ocupa uma função estratégica no desdobramento de temas fundamentais à sustentabilidade do sistema. Representante de hospitais reconhecidos pela certificação de qualidade e segurança no atendimento hospitalar, a Anahp está preparada para fortalecer o relacionamento setorial e contribuir para a reflexão sobre o papel da saúde privada no país.

## *Disclaimer*

Este material foi produzido pelo Grupo de Trabalho de Relacionamento com Fornecedores e contou ainda com a participação de representantes dos Grupos de Trabalho Relacionamento com Operadoras e Práticas de Sustentabilidade. A publicação tem como finalidade única orientar o mercado da saúde sobre boas práticas no relacionamento com fornecedores. Todos os direitos são reservados. É proibida a duplicação ou reprodução deste material, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na web ou outros), sem permissão expressa da Associação.

# Conselho de Administração

Presidente: Eduardo Amaro | H. e Maternidade Santa Joana – SP

Vice-presidente: Henrique Neves | H. Israelita Albert Einstein – SP

Bernardete Weber | H. do Coração – HCor

Délcio Rodrigues Pereira | H. Anchieta – DF

Paulo Chapchap | H. Sírio-Libanês – SP

Francisco Balestrin | H. Vita Curitiba – PR

Henrique Salvador | Rede Mater Dei de Saúde – MG

Paulo Azevedo Barreto | H. São Lucas – SE

Paulo Junqueira Moll | Hospital Barra D'Or – RJ



# APRESENTAÇÃO

A presente cartilha, constituída pelo Grupo de Trabalho (GT) de Relacionamento com Fornecedores da Anahp, tem como objetivo orientar sobre as melhores práticas para gestão e qualificação de fornecedores, além de ser um instrumento que auxiliará e trará orientações na gestão interna, planejamento de estoque, gestão de contratos, entre outros, para garantir elevados padrões de qualidade dentro de todo o mercado da saúde. Além do GT de Relacionamento com Fornecedores, tivemos também a contribuição do GT Práticas de Sustentabilidade e do GT Relacionamento com Operadoras.



# SUMÁRIO

**11** Introdução

**12** Conceitos gerais

**13** Sistema de avaliação e qualificação de fornecedores

**17** A. Os critérios que determinam avaliação dos fornecedores

**19** B. Descredenciamento de fornecedores

**19** C. Responsabilidades

**20** D. Casos excepcionais

**20** I. Para fornecedores de serviços

**21** E. Gestão do risco do fornecedor

**21** I. Fornecedor de serviços com risco solidário

**22** II. Fornecedor de produtos

**23** F. Processo de contratação

**23** G. Renovação de contratos

**24** H. Benefícios da qualificação para o fornecedor



**25** Relacionamento comercial  
com operadoras de saúde

**29** Regras de *compliance*

**31** Planejamento de estoque

**31** A. Introdução

**32** B. Conceitos gerais

**33** C. Metodologia

**34** D. Risco

**34** E. Gestão interna de planejamento e controle de estoques

**35** F. Cronograma de compras

**35** I. Ponto de pedido mensal

**36** II. Ponto de pedido semanal

**36** III. Ponto de pedido Curva ABC

**37** G. Acordos comerciais com fixação de preços por períodos pré-definidos

**37** H. Proposta de intervenção

- 38** I. Planejamento de estoque (sem VMI)
- 39** I. Curva ABC
- 41** J. Classificação XYZ
- 44** K. Classificação mista ABC/XYZ
- 45** L. Acuracidade de estoque
- 45** M. Controle de validade
- 46** N. Política de estoque
  - 46** I. Exemplo de política orientativa
- 48** O. Planejamento do abastecimento e aquisição para estoque
- 50** P. Indicadores de gestão

## 52 Gestão de Contratos

- 53** A. Vantagens da gestão de contratos
- 54** B. Gestão de contratos na prática
- 55** C. O que faz um gestor de contratos?

## 57 Sustentabilidade

- 58** A. Sustentabilidade financeira
- 58** B. Benefícios da sustentabilidade financeira



- 59 C. Como analisar o nível de sustentabilidade financeira
- 61 D. Ciclo operacional e ciclo de caixa

## 64 Sustentabilidade ambiental

- 65 A. Cadeia de Suprimentos
  - 66. I. Cadeia de Suprimentos Sustentável
- 68 B. Funcionamento da CSS
  - 70 I. Benefícios para empresa
  - 71 II. Estágio da empresa
- 73 C. Logística reversa
- 74 D. Inovação tecnológica
- 74 E. Gestão de resíduos
- 75 F. Fortalecimento da cadeia de suprimentos
- 76 G. Eficiência energética
- 77 H. Fornecedores locais
- 77 I. Aquisição de produtos de higiene e limpeza

## 78 Bibliografia



**QUALIFICAÇÃO  
E GESTÃO DE  
FORNECEDORES,  
MATERIAIS  
E SERVIÇOS**

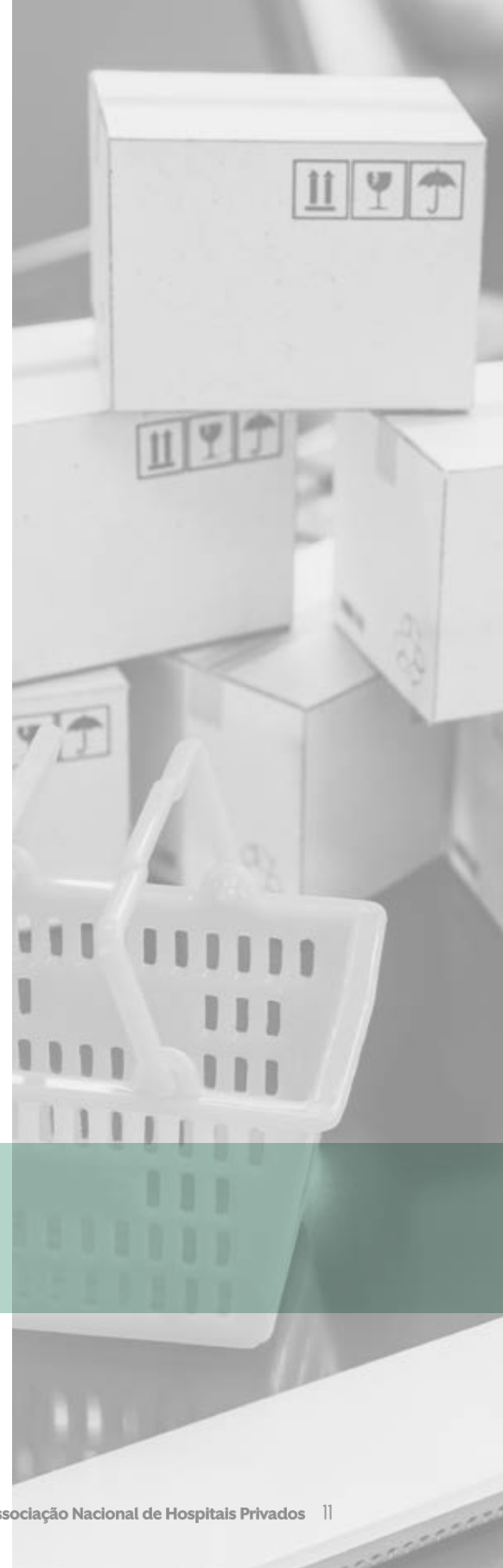


# INTRODUÇÃO

A determinação de regras claras para a seleção e contratação de fornecedores é fundamental para a segurança das instituições. No ambiente hospitalar, em que a natureza da atividade é complexa e lida com a vida humana, esses cuidados são ainda mais relevantes para evitarmos exposições desnecessárias, que possam colocar em risco a imagem da instituição e/ou gerar perdas financeiras. Assim sendo, é fundamental determinar as regras para o processo de qualificação de fornecedores, as

áreas que devem ser envolvidas, as competências relativas a cada participante do processo de decisão e o modelo de gestão de fornecedores, sempre respeitando os princípios e exigências da instituição.

O objetivo desta cartilha é orientar as instituições hospitalares sobre eventuais riscos envolvidos na contratação de fornecedores, auxiliar na definição de regras para a seleção das empresas e para o processo de gestão desses fornecedores durante a vigência da prestação de serviços.



# CONCEITOS GERAIS

A qualificação de fornecedores é uma das ações estratégicas mais importantes nas organizações. Afinal, esses profissionais influenciam diretamente na rotina, nos resultados e na qualidade de entrega de uma instituição. Por isso, precisam estar bem alinhados aos objetivos da marca.

Este processo de qualificação visa verificar se o fornecedor realmente possui a capacidade de atender às expectativas organizacionais, mantendo o seu padrão de qualidade e de desempenho. É justamente por isso que a qualificação dos fornecedores é considerada uma atividade estratégica no negócio.

Quando estabelecemos um modelo de qualificação de fornecedores, é fundamental selecionar aqueles que, além de terem reconhecida capacidade técnica, estão comprometidos com os mesmos valo-

res da instituição, principalmente os que são relativos à preservação do meio ambiente e à saúde e segurança do trabalhador.

A observância das regras de *compliance* para a aquisição de produtos e serviços é premissa, bem como a inserção de disposições que visam garantir transparência em todos os processos. Este é um ponto crucial para proteger a reputação da instituição.

A Cartilha de Relacionamento com Fornecedores e Melhores Práticas em Planejamento e o código de conduta são materiais fundamentais e devem ser compartilhados com os fornecedores para que tenham ciência das exigências da organização e do nível de comprometimento esperado das empresas fornecedoras de produtos e serviços.

# SISTEMA DE AVALIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

A avaliação de fornecedores tem como premissa preservar a exposição da instituição a qualquer risco financeiro, jurídico e de imagem, decorrentes de eventual responsabilidade solidária, padrões técnicos de qualidade, conformidade com requisitos legais e sanitários, além de normas regulamentadoras de saúde e segurança do trabalhador e respeito ao meio ambiente.

É responsabilidade dos profissionais de Suprimentos e gestores de contratos assegurarem a conformidade dos fornecedores a estes cri-

térios, bem como eventuais planos de adequação.

A avaliação dos fornecedores fica a critério das empresas sendo que os seguintes aspectos devem ser enfatizados:

- **Pontualidade:** o fornecedor deve apresentar rigor no prazo de entregas. A não pontualidade provoca graves impactos tanto na produção da empresa quanto na imagem final e no relacionamento comprador-fornecedor.

- **Custo:** verificar se os custos do fornecedor são compatíveis com o mercado e viabilizar a redução. À medida que a empresa demonstra viabilidade do preço objetivo cabe ao fornecedor procurar consegui-lo.
- **Qualidade:** o fornecedor deve demonstrar padrão de qualidade desejável e se mostrar disposto a implantar melhorias contínuas que se encaixem nos padrões dos clientes e nas leis e normas vigentes.
- **Flexibilidade:** capacidade da empresa e do fornecedor em se adaptarem rapidamente às alterações e solicitações do mercado. O fornecedor deve ter agilidade para se adaptar aos clientes para não prejudicá-los.
- **Produtividade:** é a relação de valor produto/serviços sobre o custo dos insumos. Tanto o cliente quanto o fornecedor devem estar preparados para, de forma contínua, implan-

tar programas de melhoria da produtividade, visando, por exemplo, reduções de custos, melhoria na qualidade dos processos e produtos e redução dos prazos de entrega.

- **Capacitação gerencial e financeira:** verificar se o fornecedor dispõe de estrutura organizacional definida, com a cadeia decisória estruturada, possibilitando a identificação dos responsáveis pelas decisões. Checar também se a capacidade financeira da empresa é saudável, se dispõe de capital de giro para atender aos pedidos que eventualmente lhes seriam colocados.

Para os demais grupos, os critérios de qualidade são definidos através do potencial de risco do fornecedor, no qual são estabelecidos critérios de conformidade e atendimento aos requisitos de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), conforme necessidade legal da portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho e Emprego, e certificações de qualidade.



Para os padrões legais e sanitários dos grupos de materiais, medicamentos, químicos, gêneros alimentícios e materiais diversos é importante realizar uma avaliação da conformidade legal, controle e gestão da documentação sanitária, tais como: contrato social, alvará de funcionamento, certificado de responsabilidade técnica, autorização de funcionamento da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e correlatos, entre outros documentos legais cabíveis para cada segmento.

A classificação dos níveis de risco e certificação de fornecedores, de acordo com critérios previamente estabelecidos, têm como finalidade

avaliar a situação de regularidade, bem como identificar possíveis indícios de atos ilícitos que possam representar potenciais riscos de responsabilidade solidária e/ou danos de natureza reputacional.

O monitoramento também precisa ser realizado continuamente para acompanhamento do desempenho do fornecedor. O hospital deve possuir uma metodologia de avaliação para performance de fornecedores de produtos, levando em conta os seguintes pontos:

- Avaliar o processo de análise das entregas, auxiliando o planejamento e o setor de compras, com integração automática de informações do

ERP: base de ordens/pedidos de compra versus notas fiscais de recebimento digitalizadas, agregando mais dinamismo e qualidade ao processo.

- Avaliar se o tempo de entrega dos produtos está em concordância com o contrato ou pedido de compra fechado anteriormente, para qualificação do fornecedor.
- Análise da embalagem e acondicionamento dos produtos entregues, visando a qualidade do produto até a ponta final, o paciente.

Para fornecedores de serviços, o hospital deve avaliar e qualificar o prestador, visando sua aprovação através do envio dos documentos:

- **Saúde e segurança do trabalhador:** para regular a relação de terceiros e colaboradores envolvidos na prestação de serviços de acordo com a portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho e Emprego;

- **Responsabilidade socioambiental:** para preservação ambiental e cumprimento das obrigações da instituição em razão da sua área de atuação;

- **Encargos sociais e cumprimentos trabalhistas:** para mitigar riscos do hospital em condenações trabalhistas, serão solicitados mensalmente documentos de encargos sociais e cumprimento laborais de seus empregados alocados;

- **Análise de risco:** tem como objetivo principal evidenciar risco jurídico, financeiro e de imagem a ser avaliado antecipadamente à contratação e durante a vigência do contrato firmado.

Todos esses pontos merecem destaque, pois influenciam diretamente na qualidade dos serviços e produtos, além de impactarem diretamente em toda a dinâmica da empresa. O fornecedor ideal é aquele que consegue bom desempenho na maioria dos quesitos mencionados.



## A. Os critérios que determinam avaliação dos fornecedores

Todos os insumos e serviços contratados são importantes, entretanto, apresentam graus de impacto diferentes na produção quando não estão conformes ou quando não são entregues no tempo correto. Considerando essas diferenças, os insumos e serviços podem ser diferenciados pelo grau de relevância no ambiente de produção sendo classificados, sugestivamente, como estratégicos, críticos, convencionais e de baixo impacto:

- **Estratégicos:** imprescindíveis à produção, geralmente com fornecimento exclusivo ou com, no máximo, dois fornecedores. Se enquadram também itens com algum tipo de restrição e/ou sazonalidade de aquisição;
- **Críticos:** imprescindíveis à produção, entretanto apresentam alternativas um pouco mais variadas de forne-

cimento no mercado, com prazos de atendimento relativamente curtos.

- **Convencionais:** possuem mercado altamente variado e competitivo com prazos de entrega ágeis e curtos, tendo, portanto, baixo risco de falta.
- **Baixo impacto:** são facilmente substituíveis por similares e não geram impactos na produção.

A gestão de fornecedores pode ser abordada e tratada de diferentes formas conforme o grau de relevância no ambiente de produção. Sugere-se a junção da classificação dos insumos e serviços com a representatividade financeira no orçamento para classificar os fornecedores:

- **Estratégicos:** fornecimento exclusivo ou com, no máxi-

mo, um concorrente e/ou fornecedores que trabalhem com itens com restrições ou sazonais. Representam até 25% do fluxo anual do contas a pagar.

- **Críticos:** mercado concorrencial ativo e/ou que compõem de 50% a 60% das contas anuais a pagar.

- **Convencionais:** participam em até 20% do contas a pagar.

- **Baixo impacto:** não produzem impacto no ambiente produtivo e tem baixa representatividade no contas a pagar.

A seguir está o modelo piramidal com a classificação tanto de insumos quanto de serviços como de fornecedores:



## B. Descredenciamento de fornecedores

Não é recomendável que a instituição descredencie fornecedores automaticamente em razão do desempenho não satisfatório. Melhorias podem ser propostas em forma de planos de ação a serem acompanhados pela área de Suprimentos e gestores de contratos. Caso

não haja cumprimento adequado do plano de ação para melhoria, a organização pode deixar de negociar com essa empresa até que ela realmente se adapte aos padrões desejados ou, em último caso, estes fornecedores deixam de fazer parte da base de parceiros de negócios.

## C. Responsabilidades

A condução das etapas do processo de homologação de fornecedores do grupo de serviços é de competência compartilhada pela área demandante da necessidade do serviço e a área de Suprimentos, sendo esta última responsável pela condução do processo e o envolvimento das demais áreas necessárias. O parecer da análise de risco é en-

viado pela área de Suprimentos à área demandante da contratação, que fica com a responsabilidade da decisão de qual empresa será contratada, com base nos riscos indicados no parecer. Após a contratação, a área de Suprimentos fica responsável, ainda, pela coordenação do processo de gestão de fornecedores.

Neste cenário, pode haver imposição de plano de ação ao fornecedor e eventual inserção de cláusulas no contrato, a fim de garantir que os riscos indicados na análise estejam mitigados.

Para definição desta necessidade de alteração do contrato, pontualmente atrelado aos riscos indicados na análise, deve haver envolvimento do departamento jurídico.

## D. Casos excepcionais

### I. Para fornecedores de serviços

- Quando o fornecedor apresentar qualquer pendência em relação ao processo e documentação necessários para a homologação e este fornecedor for exclusivo em seu nicho de mercado, recomenda-se uma avaliação pontual com aprovação da Diretoria Executiva e/ou de serviços compartilhados.
- Quando o fornecedor apresentar qualquer pendência

em relação ao processo e documentação necessários para a homologação e esta situação apresentar risco de imagem para as instituições, recomenda-se a avaliação pontual com aprovação da Diretoria Executiva, Jurídico e *Compliance*, considerando os detalhamentos obtidos no processo de homologação e eventuais esclarecimentos dos apontamentos pelo fornecedor.

## Do acompanhamento deste fornecedor

Para os fornecedores de serviços e produtos, tendo em vista a liberação excepcional, o resultado do processo de análise de risco é reportado

ao gestor do contrato para acompanhamento da prestação de serviço e desempenho do fornecedor, com atenção aos planos de ação.

## E. Gestão do risco do fornecedor

### I. Fornecedor de serviços com risco solidário

*(Contratação com mão de obra alocada acima de três meses)*

A gestão de risco do fornecedor tem como objetivo o acompanhamento dos apontamentos indicados no processo de homologação cadastral inicial.

A premissa principal da gestão é acompanhar o efetivo cumprimento da prestação de serviço.

Outro aspecto da gestão é a possibili-

dade de monitorar as pendências indicadas no processo de homologação e antecipar eventual descumprimento de obrigação legal (recolhimento de tributos, inclusive os de ordem trabalhista) ou a capacidade financeira do fornecedor de suportar suas obrigações, afetando a prestação de serviços. A gestão deste monitoramento é da área de Suprimentos. No processo de gestão pode haver interação direta com o fornecedor para envio de documentos esclarecedores ou complementares, tendo em vista os eventuais riscos apontados no relatório.

A gestão envolve, ainda, a regularidade das boas práticas trabalhistas e do recolhimento dos tributos inerentes à folha de pagamento.

Para os fornecedores de serviços, recomenda-se o acompanhamento periódico, com renovação do processo de homologação de acordo com a categoria da Matriz de Risco determinada no momento da análise de risco e que constará no perfil do fornecedor.

O processo de decisão do monitoramento das exposições aos riscos e os planos de ação corretivo possuem dois estágios:

- Identificação dos fornecedores que expõem o contratante (a instituição) a qualquer risco;

- Monitoramento da solução determinada à contratada para reduzir a exposição ao risco.

Os fornecedores avaliados/reavaliados poderão ser comunicados dos resultados e, na incidência de pontos críticos, poderá ser solicitado um plano de ação, que será acompanhado pela instituição.

**Notas:** A determinação do plano de ação específico é realizada com aprovação da Diretoria e do gestor do contrato. Em caso de não atendimento pelo fornecedor este ficará sujeito à advertência por meio de notificações e, na hipótese de não reversão da situação de risco, poderá ser desqualificado para o fornecimento.

## II. Fornecedor de produtos

A gestão de fornecedores de produtos tem como objetivo avaliar a performance do fornecedor de medicamento, material médico

descartável hospitalar, nutrição, materiais de laboratório, materiais de consumo, limpeza e higiene. Tal avaliação permite a verificação da qualidade de entrega dos produtos, buscando agregar mais dinamismo e qualidade ao processo.

## F. Processo de contratação

- A formalização contratual para fornecedores de serviços e/ou produtos só poderá ser concluída com o fornecedor vencedor que estiver devidamente homologado pelos procedimentos estabelecidos;
- O fornecedor de serviços deve iniciar a prestação de serviços somente mediante assinatura do contrato e após todas as documentações necessárias do prestador terem sido entregues.

## G. Renovação de contratos

A renovação do contrato implica uma nova análise de risco do fornecedor, levando em consideração os seguintes pontos:

- Estabilidade financeira do fornecedor;
- Qualidade do serviço prestado em conformidade com o SLA (*Service Level Agreement*);
- Ética e práticas comerciais;
- As análises realizadas para revisão de contrato com fornecedores, caso seja identificada a necessidade, podem gerar um plano de ação a ser conduzido pela área gestora em conjunto com a área de Suprimentos.

## H. Benefícios da qualificação para o fornecedor

O processo de qualificação é benéfico não só para o hospital, mas também para o próprio fornecedor. Abaixo, alguns benefícios que a devolutiva desta avaliação pode trazer:

- Maior proximidade e integração entre fornecedor e hospital;
- Percepção de segurança ao fornecedor;
- Estímulo à adoção das medidas recomendadas para manter o nível qualitativo dos processos, negociações e logística;
- Facilidade no desenvolvimento de parceria;
- Visibilidade no mercado;
- Vantagem no mercado;
- Relacionamento respeitoso, ético e formal;
- Facilidade aos fornecedores para a criação e monitoramento de indicadores de desempenho;
- Oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Desenvolvimento de expertise em requisitos essenciais para qualificação;
- Conhecimento de processos críticos que poderão desclassificá-los.



# RELACIONAMENTO COMERCIAL COM OPERADORAS DE SAÚDE

O relacionamento com operadoras é fundamental para a sustentabilidade do negócio, pois são os principais viabilizadores dos atendimentos e, por consequência, os patrocinadores do modelo de atenção à saúde suplementar praticada hoje no Brasil.

Esse mercado, hoje, é formado por 918 operadoras ativas divididas em cinco categorias: Auto-gestões, Cooperativas Médicas, Filantropias, Medicina de Grupo e Seguradoras. Desse total, existem 176 operadoras que não possuem beneficiários inscritos em suas carteiras. Na atualidade, o número

total de beneficiários no sistema é de, aproximadamente, 47 milhões de vidas, o que corresponde a uma taxa de cobertura de 24,2% da população brasileira.

Atuamos em um mercado extremamente concentrado, no qual 80% dessas vidas são atendidas por 137 operadoras. Ou seja, 18,5% do total de empresas. Mas dentro desse indicador encontramos ainda mais concentração: 51% da população está sob os cuidados de apenas 23 operadoras de planos de saúde – **3% das empresas de saúde suplementar possuem 51% do total de beneficiários desse sistema.**



A taxa média de sinistralidade das operadoras está em, aproximadamente, 82%, e esse mercado movimenta cerca de R\$ 200 bilhões ao ano, ou seja, aproximadamente 10% do PIB nacional.

Em 1998, foi sancionada a Lei 9.656, que estabeleceu normativas para atuação dessas empresas no mercado. A partir dessa data começaram a existir regras mais claras para as operações e, principalmente, **garantias para os beneficiários**. Foram implementadas coberturas básicas a todos os tipos de planos com o intuito de assegurar a assistência médica efetiva para os usuários, pois antes dessa lei não existiam padronizações de coberturas e a população leiga era surpreendida pela falta de assistência ou com a limitação de uso na hora da necessidade. Era muito comum o beneficiário ficar sem a cobertura necessária, pois, no momento em que havia contratado um plano de saúde, não tinha noção das necessidades futuras e tão pouco dos custos envolvidos num tratamento médico. Muitas vezes optava por planos sem direito a diárias em UTIs, cirurgias de maiores complexidades e até com limitação de diárias hospitalares.

No ano 2000 foi criada a **Agência de Saúde Suplementar (ANS)** com o principal objetivo de regular a operação dos planos de saúde, colocando regras claras para o sistema. A ANS criou uma listagem de procedimentos e exames de cobertura mínima obrigatória (tendo todos os planos de saúde a obrigatoriedade de contemplá-los em suas coberturas), e também uniformizou muitas diretrizes de utilização dos planos. Hoje, se uma operadora não seguir esse Rol mínimo de cobertura, ela estará sujeita à penalizações que vão desde multas até a cassação do registro que habilita sua atividade no mercado.

Para possibilitar a análise e a organização de banco de dados, a ANS criou a tabela TUSS (Terminologia Unificada de Serviço de Saúde), com codificação para procedimentos, materiais, medicamentos, taxas e outros insumos, e também a TISS (Troca de Informações de Saúde Suplementar), base de dados com formatação própria na qual trafegam os dados do sistema da saúde suplementar. Essa padronização estruturada de transmissão de informações possibilitou o acompa-

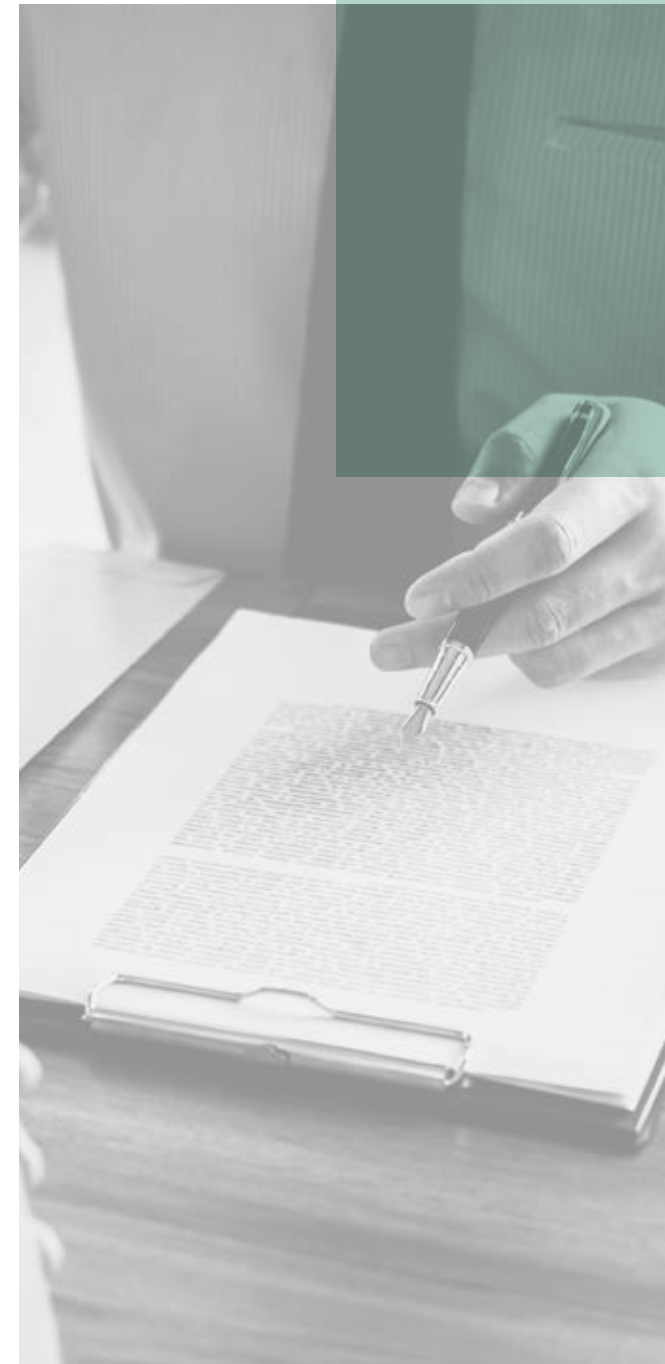
nhamento dos serviços prestados, avaliações de indicadores e também uma série de alinhamentos de processos, pois cada operadora e prestador atuavam de forma distinta e hoje todos usam as mesmas codificações.

Outra ação que a ANS tomou foi estabelecer um prazo máximo para liberação das autorizações, assim como o prazo para prover atendimentos simples. Tal ação obriga as operadoras a avaliarem criteriosamente a suficiência de suas redes para atender às demandas e garantir o acesso dos beneficiários dentro dos prazos estipulados.

A contratação da prestação de serviços, negociada entre hospitais e operadoras, deve observar toda legislação vigente. A ANS, que regula as operadoras, estabeleceu normativas específicas para a elaboração desses contratos, que devem ter de forma muito clara: as regras de negócios, a forma de atendimento, o prazo e a forma de pagamento, os prazos para recursos de glosas, a forma de atualização de preços (índice e periodicidade), as tabelas praticadas, a relação de procedimentos e coberturas, os tipos de atendimento, entre outros.

Importante ressaltar que, para manter o bom relacionamento, é fundamental que todas as premissas sejam implantadas e seguidas tanto pelo prestador como pela operadora. Atualmente, qualquer beneficiário que, de alguma forma, se sinta lesado pode acionar diretamente a ANS e promover uma NIP (Notificação de Intermediação Preliminar), que é expedida pela ANS para a operadora e, se não respondida no prazo estabelecido, pode gerar multas. Dependendo da quantidade de NIPs que uma operadora tem, ela pode até sofrer intervenção na sua administração pela agência reguladora.

Uma discussão que está muito em foco nos dias atuais é o modelo de remuneração do mercado. O mais praticado é o chamado *fee for service*, ou pagamento por serviços, onde todo risco é absorvido pela operadora. Já existem modelos mais avançados onde o prestador de serviço compartilha parte ou até a integralidade do risco, chamados de *fee for value*, ou sistema de pagamento por valor. Esses sistemas, baseados em valor, incorporam resultados clínicos



no reembolso do prestador e, geralmente, fornecem pagamentos diferenciados com base em medidas de qualidade e desfechos clínicos eficientes.

Seja qual for a forma escolhida para nortear a relação entre prestador e tomador de serviço, o importante é

sempre colocar o paciente no centro do modelo, pois ambos são responsáveis por cuidar e promover a saúde da população. Essa é uma relação simbiótica, deve prezar sempre pela sustentabilidade do setor e focar na qualidade e na segurança do paciente.



# REGRAS DE COMPLIANCE

De acordo com o Manual do Programa de *Compliance* da Anahp, *compliance* é um termo de origem inglesa, que deriva do verbo “*to comply*”, e significa estar de acordo com as normas legais e regulamentares, políticas e diretrizes da instituição. O *compliance* transcende os marcos legais e regulatórios, incorporando princípios de integridade e conduta ética, gerando confiança entre as partes.

Desta forma, para implementar algumas regras de *compliance* junto aos fornecedores, a instituição poderá formalizar as regras e critérios, podendo escolher os meios de comunicação que melhor se aplicam, como:

- Formalização das regras em contratos;

- Manual de relacionamento com fornecedor com termo de ciência devidamente assinado pelo representante legal;
- Em plataforma B2B com fornecedores ou mesmo no site;
- Formalização em ordem de compra, na modalidade de diretrizes gerais.

Abaixo, compartilhamos algumas sugestões de regras a serem contempladas na avaliação/gestão de fornecedores:

- Os fornecedores devem cumprir a legislação vigente, aplicável às suas atividades, assim como as políticas e diretrizes internas da instituição;



- A interação e a comunicação devem ser transparentes, com informações confiáveis; librada, os impactos de seus produtos e atividades sobre o meio ambiente e a sociedade.
- A instituição hospitalar espera que os seus fornecedores adotem uma gestão socialmente responsável, que resulte em menores riscos sociais, econômicos e ambientais, gerenciando, de maneira equitativa, as oportunidades e riscos. É importante destacar que toda escolha e contratação de fornecedores deve ser realizada de acordo com critérios técnicos, comerciais e éticos, e são garantidas oportunidades equitativas aos fornecedores.

# PLANEJAMENTO DE ESTOQUE

## A. Introdução

O gerenciamento de estoque e o planejamento de demanda de maneira estratégica exigem do gestor grande capacidade analítica e flexibilidade para o alinhamento de suas políticas e estratégias ao negócio da empresa. É preciso avaliar a qualidade do seu planejamento e buscar a constante melhoria do nível de serviço, assim como o aumento da velocidade do atendimento ao cliente e a redução do custo da operação.

Fazer um bom planejamento de estoque hospitalar é fundamental para minimizar falhas, reduzir custos e viabilizar os produtos necessários aos pacientes no momento certo.

Pode-se considerar um grande de-

safio controlar, planejar e gerenciar os estoques dos hospitais. Há que se conciliar disponibilidade dos insumos necessários para garantia do tratamento dos pacientes e o correto fluxo de aquisição, armazenamento e dispensação.

Visando bons resultados financeiros, cumprimento de previsão orçamentária e garantia de fluxo de caixa dos hospitais, os gestores buscam alternativas metodológicas para planejamento e controle de estoque por meio de metodologia de inventário gerido pelo fornecedor, como o VMI (*Vendor Managed Inventory*) ou por meio de gestão interna de planejamento e controle de estoques (sem VMI).

## B. Conceitos gerais

O planejamento de estoque visa proporcionar a redução dos estoques e agilizar processos de reposição, eliminando etapas burocráticas, assim como possibilitar aos fornecedores a visibilidade da cadeia logística para manutenção do nível de serviço de excelência.

No modelo tradicional praticado pelos hospitais e fornecedores, destacam-se as seguintes problemáticas: compras em excesso, informações desatualizadas, reposições ineficientes, falta de estoque, excesso de estoque, custos de estoque elevados, baixo nível de serviço, baixo giro de estoque, falta de previsibilidade de

demanda, perdas por validade.

A falta de visibilidade e previsibilidade do consumo real entre os membros da cadeia de suprimentos tem sido apontada pelos fornecedores como a principal dificuldade para aprimorar seus indicadores de entrega (OTIF) e garantir níveis de serviços para seus clientes (SANTOS, 2010).

Considerando esta problemática, o projeto de VMI tem como objetivo ajustar esta deficiência do processo. Os fornecedores passam, então, a ter acesso aos dados do sistema de gestão dos hospitais e, assim, torna-se possível analisar todas as previsões, históricos e tendências.



## C. Metodologia

Para estabelecer uma metodologia efetiva para gestão de estoque, os principais passos a serem seguidos são:

- Planejar, elaborar e apresentar o projeto detalhado com as atividades necessárias (estudo de caso);
- Utilização de plataforma informatizada ou recursos existentes, como planilhas de acompanhamento com os recursos indispensáveis, e homologá-los;
- Apresentar aos fornecedores selecionados os conceitos, benefícios e metodologia do projeto;
- Treinar as áreas envolvidas do time hospitalar e dos fornecedores;
- Reduzir ou eliminar as alçadas de aprovações internas,



aumentando a agilidade na operação;

- Disponibilizar um canal de suporte para chamados.

A assinatura de Termo de Confidencialidade entre hospital, sistema informatizado e fornecedores é fundamental para a segurança do processo. Também é importante estabelecer um contrato dos preços acordados entre fornecedores e hospital. Para os itens que não possuem contrato, considerar compras spot, que são acompanhadas por ordem de compra.

## D. Risco

Como todo processo, é necessário se atentar aos fatores de risco, como, por exemplo:

- Dificuldade com a locação de recursos dedicados e com a avaliação de ganhos ou benefícios pela alta gestão;
- Falhas nas configurações das políticas e calendários de entregas VMI podem gerar rupturas ou excessos;
- Avaliação e conclusão de que os requisitos planejados não atendam o dia-a-dia da operação, gerando retrabalho de desenvolvimento;
- Falta de interesse ou adesão dos times envolvidos internamente e fornecedores ao projeto.

## E. Gestão interna de planejamento e controle de estoques (sem VMI)

De maneira geral, os hospitais contam com ERP (*Enterprise Resource Plannig* ou Planejamento de Recursos da Empresa) que integram todas as áreas (compras, estoque,

custos, financeiro, contabilidade, patrimônio, assistência ao paciente, etc.), e quando associado à outros softwares, como plataformas de compras e BI (*Business Intelligence*),

fornece subsídios para planejamento e controle dos estoques.

#### **Principais indicadores utilizados para gestão de estoques:**

- Indicador de preço;
- Indicador de giro de estoque;
- Indicador de qualidade;
- Indicador de entrega.

## **F. Cronograma de compras**

A elaboração de um cronograma de reposição e a acuracidade de estoque são necessárias para que os recursos físicos e financeiros

sejam otimizados de modo a proporcionarem melhorias contínuas na performance da área de Suprimentos.

### **I. Ponto de pedido mensal**

Reposições em pontos de pedidos mensais com previsão de cobertura de estoque para 30 dias são atrativas aos fornecedores e possibilitam maior poder de negociação aos hospitais. Necessário considerar margem de segurança vislumbrando o prazo de pro-

cessamento da compra e entrega dos produtos. Para evitar sobrecarga de armazenamento e desembolso financeiro em menor prazo do que o necessário, sugere-se que tais compras sejam efetuadas com faturamentos e entregas programadas ao longo do período.

## II. Ponto de pedido semanal

Pontos de pedidos semanais para cobertura de sazonalidades ou aumento de consumo são habitualmente pra-

ticados e indicados, sendo o planejamento de estoque para cobertura até o próximo ponto de pedido mensal.

## III. Ponto de pedido Curva ABC

Outra prática bastante atrativa é a programação de reposições conforme Curva ABC. Nesta metodologia, o planejamento é feito da seguinte forma:

- Insumos da Curva C – cobertura de estoque para 30 dias com entregas programadas ao longo do período;
- Insumos da Curva B – cobertura de estoque para 15 a 20 dias;
- Insumos da Curva A – cobertura de estoque para 10 dias.

Esta é uma modalidade bastante utilizada por hospitais com pontos de pedidos semanais pequenos, portanto pouco atrativos aos fornecedores e com poder de negociação prejudicado. A inclusão de produtos de maior valor (Curva A e B) facilita a negociação de itens da Curva C que estejam sendo cotados para cobertura de sazonalidade ou aumento de consumo, aumentando, assim, o *saving* da compra.

## G. Acordos comerciais com fixação de preços por períodos pré-definidos

Por último, vale ressaltar a prática de acordos comerciais onde há negociação e estabelecimento de fixação de preços por períodos pré-definidos, com previsão de flexibilidade no que diz respeito à exclusividade de compra e quantidades mínimas a serem adquiridas pelo hospital.

Neste caso, deve ficar explícito que o hospital dará preferência pela aquisição junto ao contratado. Entretanto, poderá olhar o mercado através de cotações paralelas.

Em casos de oferta de menor preço há a sinalização ao parceiro e renegociação de valores (respeitando o

sigilo, boas práticas e regras contidas nas políticas de compras das instituições). O fornecedor poderá negociar ou abrir mão da venda pontual. Esta prática é vantajosa ao fornecedor visto que este possui preferência na venda e oferece agilidade no processo de compra ao cliente (principalmente em situações de urgência) por já ter valores estabelecidos, evitando todo o processo de cotação. Para o hospital, a vantagem é percebida pela maior agilidade na compra e garantia de reposição de insumos com valores atrativos já negociados.

## H. Proposta de intervenção

O projeto VMI oferece subsídios e informações para a tomada de de-

cisão correta e os benefícios alcançados são consideráveis para as

partes envolvidas. A partir de uma análise dos processos, percebeu-se que o sistema cria vantagens competitivas para o cliente e possibilita uma melhor aproximação com seu fornecedor.

O desafio é estabelecer parcerias ganha-ganha que permitem maior vantagem competitiva para o hospital e para os fornecedores. Esta vantagem competitiva não necessariamente precisa ser de valores e redução de estoque, muitas parcerias têm o objetivo de ganho operacional, e a definição e critérios podem variar conforme a necessidade da instituição.

A gestão dos estoques pelo fornecedor permite que as informações sejam imediatas em relação à previsão de demanda, evitando a possibilidade de efeito chicote.

A implantação do conceito tem como principal objetivo a redução de estoque, conforme metas estabelecidas e acordadas. Em média, essa redução é acima dos 20%.

Outros pontos importantes a serem considerados são a redução de ruptura de estoque, salvo exceção das faltas de mercado, e a manutenção do nível de serviços aos clientes internos do hospital, que de forma alguma pode acontecer.



## I. Planejamento de estoque (sem VMI)

A existência de estoques em organizações hospitalares se justifica pela necessidade de disponibilização do produto no momento da identificação da demanda. Diferentemente de organizações industriais, cuja produção é adequada à demanda prevista, em ambiente de saúde o tempo de resposta à alteração da demanda

deve ser imediato, justificando, assim, a existência de estoques.

Organizações hospitalares são essencialmente complexas e suas demandas por produtos incluem uma grande variedade, muito além de medicamentos e materiais. O planejamento do estoque deve considerar todas estas variá-

veis para criação de uma política de estoque.

Assim, recomenda-se que as organizações hospitalares estabeleçam políticas de estoque baseadas em

critérios claros, como Curva ABC e XYZ, tendo estes parâmetros cadastrados em seu ERP para viabilização do cálculo dos volumes ideais de estoque.

## I. Curva ABC

A classificação ABC ou classificação de Pareto é uma metodologia que identifica os produtos em função dos valores que eles representam, estabelecendo um grau de importância para cada item em relação ao valor total (BARBIERI; MACHLINE, 2009).

Este método estabelece um sistema de análise em três classes, geralmente de acordo com o volume monetário de determinado período, onde os produtos são agrupados de acordo com sua importância econômica (BARBIERI; MACHLINE, 2009; DIAS, 2005; VIANA, 2000):

- Classe A: grupo de itens que representam a maioria

absoluta dos custos em determinado período e, portanto, devem ser tratados de forma especial e requerem políticas e controles específicos;

- Classe B: grupo de itens de valor acumulado intermediário, que devem receber um tratamento menos rigoroso que os produtos da Classe A;
- Classe C: grupo de itens de valor acumulado menor e, portanto, de menor importância econômica, que devem receber um tratamento

menos rigoroso que os produtos da Classe B.

Na abordagem ABC, na Classe A são incluídos cerca de 20% dos itens que contabilizam 80% do volume monetário total; a Classe B é com-

posta de cerca de 20% a 30% dos itens, contabilizando o volume monetário total de 15%, e a Classe C é integrada por 30% a 60% dos itens, representando somente 5% do volume monetário (BARBIERI; MACHLINE, 2009, DIAS, 2005):

CURVA	GESTÃO	EFEITOS
<b>A</b>	Alto nível de precisão no planejamento e controle	Maior giro; Menor cobertura (estoque de segurança menor); Inventário preciso (revisões constantes); Maior cobrança dos fornecedores e de compras; Previsão de demanda mais rigorosa; Revisões mais frequentes do nível de estoque.
<b>B</b>	Nível intermediário de previsão no planejamento e controle	Menor giro (intermediário); Maior cobertura (intermediário); Inventário confiável (revisões frequentes); Maior tempo de reposição (intermediário); Previsão de demanda confiável; Revisões do nível de estoque intermediárias.
<b>C</b>	Nível mais folgado de previsão, planejamento e controle. Atender a demanda sem aumentar a carga de trabalho	Menor giro; Maior cobertura; Revisões de inventário menos frequentes; Maior tempo de reposição; Maior estoque de segurança; Revisões do nível de estoque mais espaçados.

*Fonte: Adaptado de Barbieri e Machline (2009)*



A definição de políticas e gestão de estoque e compras deve ser orientada pela Curva ABC, não devendo, entretanto, ser o único critério utilizado. Outros aspectos, como criticidade, perecibilidade e condições de armazenagem, devem ser considerados (BARBIERI; MACHLINE, 2009).



## J. Classificação XYZ

A classificação XYZ considera o grau de criticidade ou de imprescindibilidade do material para as atividades da organização. Este método identifica e classifica os materiais que, em caso de falta, paralisam a operação de atividades essenciais e colocam em risco as pessoas, o ambiente e o patrimônio, como é o caso da Classe Z. Os itens de média criticidade, que embora sejam vitais para a organi-

zação, em caso de falta, podem ser substituídos por similares ou equivalentes com relativa facilidade, e são classificados como Classe Y. Os itens cuja falta não acarreta prejuízo para a organização são classificados como Classe X (BARBIERI; MACHLINE, 2009; VIANA, 2000).

O quadro abaixo resume as características de cada material de acordo com a sua utilização e criticidade:

## CLASSE

## CARACTERÍSTICAS

**X**

Baixa criticidade;  
Faltas não acarretam paralisações, nem riscos à segurança pessoal, ambiental e patrimonial;  
Elevada possibilidade de usar materiais equivalentes;  
Grande facilidade de obtenção.

---

**Y**

Criticidade média;  
Faltas podem provocar paradas e colocar em risco pessoas, ambiente e patrimônio da organização;  
Podem ser substituídos por outros com relativa facilidade.

---

**Z**

Máxima criticidade (imprescindíveis);  
Faltas podem provocar paradas e colocar em risco as pessoas, o ambiente e o patrimônio da organização;  
Não podem ser substituídos por outros equivalentes ou seus equivalentes são difíceis de obter.

*Fonte: Barbieri e Machline (2009)*

Em organizações hospitalares, a classificação XYZ precisa considerar o impacto da falta do produto no cuidado prestado ao paciente e a possibilidade de substituição do produto por outro similar. Por exemplo, a falta de um determinado antibiótico ou anti-inflamatório de uma marca específica, pode ser substituído por outro, de outra marca, ou de outra apresentação? A classificação XYZ, por não ser gerada por meio de cálculo matemáti-

co, é menos conhecida e utilizada, sendo necessária uma análise individual de cada item com revisões periódicas ou sempre que houver mudança nos processos operacionais da organização, ou em alterações do perfil epidemiológico. Viana (2000) sugere a aplicação de um modelo de indagações, conforme demonstra abaixo, para classificação de criticidade dos produtos e que resultarão na classificação XYZ:

INDAGAÇÃO			CLASSIFICAÇÃO		
Produto é imprescindível à continuidade do cuidado prestado?	Produto está disponível em vários fornecedores, com fontes próximas para abastecimento?	Produto tem similar?	X	Y	Z
Sim	Sim	Sim		Y	
Sim	Sim	Não		Y	
Sim	Não	Não			Z
Não	Sim	Sim	X		
Não	Sim	Não	X		
Não	Não	Não	X		

Fonte: Adaptado de Viana (2000)

Considerando que a classificação XYZ é individual, esta deve ser feita no momento da padronização do produto, preferencialmente nas reuniões de comissão de pa-

dronização que poderão avaliar de forma ampla e efetiva os impactos da falta e a identificação de similares, e deverá ser refeita periodicamente.

## K. Classificação mista ABC/XYZ

Enquanto a classificação ABC prioriza aspectos com retornos sobre o investimento e outros indicadores de ordem financeira, a classificação XYZ prioriza a manutenção do nível de serviço adequado a cada classe, conforme seu grau de criticidade (BARBIERI; MACHLINE, 2009).

Assim, devemos organizar o planejamento dos estoques cruzando as duas metodologias de forma a alinhar os níveis de estoque e de abastecimento aos níveis de serviço/atendimento desejado. Esta análise é extremamente importante entre os diferentes grupos de produtos:

CLASSES	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ
Nível de Atendimento (NA) desejado	97%	98%	100%

*Fonte: Adaptado de Barbieri e Machline (2006)*

## L. Acuracidade de estoque

O fluxo de entrada e saída de produtos de estoque deve ser rigorosamente controlado, pois há um impacto direto da gestão do abastecimento. Embora a literatura estabeleça o limite máximo de tolerância de 3% de discrepância

sobre o valor total de estoque (KUMAR et al., 2005), para fins de gestão dos níveis de estoque esta avaliação deve ocorrer a nível de SKU (*Stock Keeping Units* ou Unidade de Manutenção de Estoque), conforme abaixo:

$$\text{Acuracidade do estoque} = \frac{\text{Total de SKUs com estoque corretos}}{\text{Total de SKUs no estoque}}$$

## M. Controle de validade

A boa prática dos sistemas de armazenamento e distribuição preveem a utilização de metodologia PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai). Em organizações hospitalares, este critério deve ser associado ao “pri-

meiro que vence, primeiro que sai”. Em organizações estruturadas com fluxo de rastreabilidade plena via código de barras ou DataMatrix com controle de lote/validade, este controle é mais simples. Porém,

requer que seja estabelecida uma política de monitoramento destas validades e garantia de substituição dos SKUs imediatamente antes do vencimento.

Isso significa a disponibilização das quantidades que, por ventura, vierem a vencer. O limite da

disponibilização destes produtos é no último dia útil anterior ao vencimento. As organizações, de acordo com as suas características, poderão estabelecer se a retirada destes produtos ocorrerá até o dia do vencimento ou no último dia útil anterior.

## N. Política de estoque

As organizações hospitalares devem estabelecer sua política de estoque conforme perfil da organização, nível de atendimento desejado e características do mercado fornecedor (tempo de abastecimento). As políticas são orientativas, pois

poderão ocorrer especificidades adicionais, como lotes mínimos de produtos, faturamento mínimo, logística de transporte, entre outros. Abaixo, segue um exemplo de política para nortear o processo decisório da gestão de estoque.



### I. Exemplo de política orientativa

- **Estoque mínimo ou de segurança:** sete dias (período

que garantirá o abastecimento nas situações de atraso no



fluxo de entrega ou pequenas alterações do fluxo de demanda).

- **Ponto de pedido:** deve considerar o intervalo de pedidos enviados ao fornecedor e, especialmente, o prazo de entrega desde a identificação da demanda até o recebimento do produto.
- **Estoque máximo:** deve considerar os níveis individuais máximos de cada produto, conforme sua característica, preferencialmente alinhando aspectos econômicos, estabelecidos na Curva ABC, e de criticidade, estabelecidos na Curva XYZ:
  - Curva AZ – itens de alto valor de utilização e criticidade: 60 dias de estoque;
  - Curva AY – itens de alto valor de utilização e média criticidade: 15 dias de estoque;
  - Curva AX – itens de alto valor de utilização e baixa criticidade: 30 dias de estoque;
  - Curva BZ – itens de valor médio de utilização, porém de grande criticidade: 60 dias de estoque;
  - Curva BY – itens de valor médio de utilização e média criticidade: 15 dias de estoque;
  - Curva BX – itens de valor médio de estoque e baixa criticidade: 30 dias de estoque;
  - Curva CZ – itens de baixo valor de utilização e grande criticidade: 60 dias de estoque;
  - Curva CY – itens de baixo valor de utilização e média criticidade: 30 dias de estoque;
  - Curva CX – itens de baixo valor de utilização e baixa criticidade: 30 dias de estoque.

Poderão ocorrer situações em que os níveis de estoque poderão exceder os níveis máximos. São situações bem específicas que devem ser monitoradas e pontualmente gerenciadas:

- Em casos de evidência e/ou suspeita de desabastecimento do produto padronizado no mercado, com formação de estoque de proteção (*hedge*);
- Em função do lote mínimo de aquisição;

- Nas situações de interrupção de fornecimento por parte do fornecedor para período de férias e/ou manutenção preventiva, especialmente comum no final do ano (estoque de antecipação);
- Nas situações em que é acionado o plano de emergência, que envolve risco de interrupção de abastecimento (ex.: enchentes, greves, etc.).

## ○. Planejamento do abastecimento e aquisição para estoque

O planejamento das aquisições com entregas programadas e estoque deve ser feito para produtos que possuam um consumo habitual e razoavelmente linear, podendo

ocorrer em períodos de 4 a 12 meses. Este método gera volumes mais interessantes para fornecedores e maior poder de negociação, além de organizar o fluxo de entrega. Ha-





bitualmente, estas programações resultam em acordos estabelecidos via contrato de fornecimento ou formalização com ordem de compra. Nas situações de demanda de volumes adicionais, os valores já estão estabelecidos, o que resulta na agilidade do processo de aquisição. A partir deste princípio e alinhado à política de estoque, deve ser estabelecido o fluxo de entrega. Exemplo:

- Curva A: semanalmente
- Curva B: quinzenalmente
- Curva C: mensalmente

Além dos aspectos envolvendo a curva de cada SKU, é importante para algumas organizações alinhar também o volume físico de estoque (espaço necessário) e pedido mínimo.

Já os produtos de demanda irregular podem ser adquiridos a partir de planejamentos mensais ou semanais, que são momentos adicionais às aquisições programadas, conforme exemplo abaixo:

- Mensalmente: produtos da Curva C

- Semanalmente: produtos das Curvas A e B + ponto de pedido da curva C (para eventual alteração da demanda)

É aconselhável que os níveis de estoque sejam monitorados, no mínimo, semanalmente. Já o abastecimento para períodos com feriados deve ocorrer com antecedência de até 15 dias, conforme o prazo de entrega dos fornecedores, especialmente alguns fabricantes.

Para manter os estoques dentro dos níveis determinados, especialmente em situações de compras programadas, deve ser realizada, no mínimo, uma análise mensal dos níveis de estoque, com objetivo de avaliar a demanda dos produtos e compras programadas, identificando as necessidades de cancelamento ou transferência da data de entrega.

Além disso, para garantir o abastecimento e níveis reduzidos de estoque, uma prática aconselhável é a realização de reuniões periódicas, preferencialmente semanais, de abastecimento, onde são organizados junto às áreas de interface o planejamento do abastecimento, restrições de





abastecimento, identificações de rupturas, entre outros.

Para produtos com demanda prevista, como é o caso de medicamentos oncológicos e OPMEs para procedimentos cirúrgicos, especialmente para itens de pouco giro, é indicado que essas aquisições sejam organizadas mediante agendamento, sem prejuízo da negociação antecipada de valores com os fornecedores. Esse monitora-

mento e planejamento da disponibilização de produtos ocorre com antecedência, de 7 a 15 dias antes do uso, conforme característica de cada organização e do fluxo logístico do produto em questão.

Já os produtos consignados podem ser repostos mediante ao uso, porém é válido e muito importante a gestão da demanda destes produtos, a exemplo dos demais itens, de forma a garantir o abastecimento.

## P. Indicadores de gestão

Os principais indicadores de desempenho que auxiliam na gestão do estoque são:

### Giro de estoque:

$$GE = \frac{CM}{EM}$$

#### Onde:

GE = giro de estoque

CM = custo da mercadoria vendida ou consumida

EM = estoque médio em valores monetários

### Pontualidade das entregas:

$$\text{Pontualidade} = \frac{\text{Quantidade de SKUs entregues pontualmente no período}}{\text{Total de SKUs previstos para entrega no período}}$$

### Índice de desabastecimento:

$$\text{Desabastecimento} = \frac{\text{Quantidade média de SKUs zerados no estoque}}{\text{Total de SKUs no estoque}}$$

### Índice de ruptura de abastecimento (demanda não atendida): pode ser substituído por nível de atendimento

$$\text{Ruptura} = \frac{\text{Quantidade rupturas de abastecimento no período}}{\text{Total de SKUs no estoque}}$$

### Índice de qualidade de fornecimento (IQF): não conformidades técnicas (relacionadas ao produto) e formais (relacionadas a aspectos comerciais)

$$\text{IQF} = \frac{\text{Total de SKUs com não conformidade no recebimento}}{\text{Total de SKUs recebidos}}$$

### Perdas de produtos: pode incluir toda a cadeia de abastecimento ou apenas um segmento, como perdas por vencimento

$$\text{Perdas} = \frac{\text{Total de perdas de produtos (vencimentos, contaminações, perdas e inventários)}}{\text{Consumo total}}$$

# GESTÃO DE CONTRATOS

Muitas vezes a área de Suprimentos carece de informações para propiciar uma gestão mais eficiente dos contratos. Este capítulo pretende mostrar algumas informações pertinentes e uma sugestão mínima de acordo comercial. Formalizar uma relação contratual nada mais é do que tornar claro

todos os direitos e responsabilidades de um determinado ato (prestação de um serviço ou entrega de determinado produto). O documento contrato serve para explicitar todos os direitos e deveres de ambos os entes que o formalizam e aceitam.

Para Gonçalves (2004):

Dentro da teoria dos negócios jurídicos, é tradicional a distinção entre os atos unilaterais e os bilaterais. Aqueles se aperfeiçoam pela manifestação da vontade de uma das partes, enquanto estes dependem da coincidência de dois ou mais consentimentos. Os negócios bilaterais, isto é, os que decorrem de acordo de mais de uma vontade, são os contratos. Portanto, o contrato representa uma espécie do gênero negócio jurídico. E a diferença específica entre ambos consiste na circunstância de o aperfeiçoamento do contrato depender da conjunção da vontade de duas ou mais partes.

A administração de contratos propõe minimizar riscos, analisar e identificar tendências ou problemas futuros. Sem um correto controle dos docu-

mentos contratuais a empresa poderá esquecer da renovação com algum fornecedor ou perder o controle de pagamentos aos fornecedores.





## A. Vantagens da gestão de contratos

O aumento dos volumes e complexidade dos documentos contratuais fizeram vir à tona uma necessidade percebida no ambiente empresarial: o gerenciamento efetivo de contratos. Com a gestão de contratos cada vez mais minuciosa, muitos benefícios têm sido vistos:

- O controle de contratos auxilia na gestão de obrigações de maneira efetiva, o que faz com que todas as partes envolvidas tenham benefícios em termos de estratégias e procedimentos empresariais;
- Com a gestão de contratos é possível monitorar e super-

visionar adequadamente o cumprimento das obrigações contratuais.

Na prática, o que acontece é que muitas empresas, ao não controlarem o vencimento dos contratos, tendem a aceitar os preços e cláusulas impostas pelo fornecedor justamente pelo fato de não terem tido tempo hábil de fazer cotações com outras empresas ou, até mesmo, pelo medo de ficarem desamparadas, como é o caso do seguro. Nota-se que organizações que fazem a gestão de contratos empresariais conseguem agir de forma mais estratégica e ganhar na redução de custos, com o poder de negociação.

**NOTA:** Agende-se para iniciar o processo de renovação contratual pelo menos 90 dias antes do vencimento.



## B. Gestão de contratos na prática

Muitas empresas entendem que o objetivo da gestão de contratos é o arquivamento do documento em um armário de depósito. A administração de contratos vai muito além e acompanha todo o ciclo de vida do documento: criação, execução e encerramento. O sucesso da gestão contratual está em gerir o documento desde o início, controlando cada uma de suas fases. A gestão dos documentos contratuais tem as seguintes funções:

- Cuidar do ciclo de vida de um contrato (falamos sobre isso mais adiante);

- Acompanhar o histórico do contrato, o que ajuda a prevenir gargalos e renegociações;
- Controlar os prazos de renovações;
- Controle de vencimento de contratos;
- Identificar a necessidade de aditivos contratuais;
- Realizar a comunicação entre as partes.

Por ser um trabalho que exige um controle minucioso e envolve uma

quantidade imensa de documentos, existe um profissional (pelo me-

nos deveria existir) dedicado à gestão de contratos.

## C. O que faz um gestor de contratos?

O profissional responsável pela administração de contratos deve, além de ter conhecimento pleno do contrato, trabalhar minuciosamente com o controle de vencimentos. Para isso, ele faz uso de uma planilha de gestão de contratos ou de softwares especiais para esse fim. Para administrar os documentos, o gestor de contratos deve:

- Acompanhar todas as etapas do contrato, comparando o previsto com o realizado;
- Registrar todas as ações e eventos para fins de controle e auditoria;
- Detectar ocorrências e possibilidades de desvios;
- Estar apto a comprovar o cumprimento de obrigações contratuais: notas fiscais, fotografias, atas, inventários, certificados, etc.;
- Apresentar prontamente relatórios gerenciais;
- Tomar providências e iniciativas de ajuste no contrato;
- Exigir que o contrato seja cumprido com qualidade, economia e minimização de riscos;

- Fazer análises críticas e propor melhorias ou alterações sempre que julgar necessário.

De modo geral, os maiores desafios do gestor de contratos estão em respeitar prazos, conseguir descentralizar responsabilidades (muitas vezes tendo que integrar áreas), identificar riscos e ter sempre o histórico documental.

Ter um profissional dedicado para fazer a gestão de contratos é mais comum em grandes empresas, que possuem uma estrutura organizacional maior. A realidade de boa parte das pequenas e médias empresas é ter como responsável por essas atividades as áreas de Controladoria ou Compras, por isso vamos nos preparar para colocar a mão na massa.





# SUSTENTABILIDADE

O tema sustentabilidade vem se disseminando no setor de saúde por instituições de diferentes portes e estágios de maturidade. A busca contínua por ampliar o compromisso com a sustentabilidade pressupõe o engajamento dos mais diversos públicos de interesse, criando relações de confiança e de longo prazo. Parte dessa abordagem permeia pela relação com os fornecedores, que se inicia com o desafio e a experiência de estabelecer um diálogo com estes grupos, a fim de alinhar a busca pela sustentabilidade como estratégia corporativa. Diversos critérios de sustentabilidade estão ligados ao desempenho de fornecedores. Dessa forma, a definição dos critérios e acordo dos níveis de desempenho esperados contribuem para o alcance de resultados. Muitas instituições de saúde espalhadas pelo Brasil têm usado o seu potencial empreendedor e inova-

dor para solucionar questões socioambientais inerentes às atividades de prestação de serviços na área assistencial. Com o intuito de contribuir para a condução desta mudança de paradigma em larga escala, apresentamos alguns exemplos de iniciativas que podem vir a ser estabelecidas, objetivando o desenvolvimento da sustentabilidade na cadeia produtiva do setor de saúde. Esperamos que exemplos como estes citados a seguir sirvam de referência e estímulo às instituições de saúde de todo o país, de forma que possam incorporar os conceitos e as práticas de responsabilidade socioambiental à sua gestão.

## A. Sustentabilidade financeira

Sustentabilidade financeira se traduz no uso dos recursos de forma equilibrada. Isso significa que toda a gestão tem como ob-

jetivo garantir a segurança financeira por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis, com uma visão a longo prazo.

## B. Benefícios da sustentabilidade financeira

O combate ao desperdício de recursos aliado a uma visão de longo prazo faz com que as instituições que conquistam um bom nível de sustentabilidade financeira tenham uma série de benefícios. Não apenas para os gestores, mas também os fornecedores e clientes se beneficiam da relação com um negócio financeiramente sustentável.

A seguir, as principais vantagens de conquistar a sustentabilidade.

- **Aumento do lucro**

O uso eficiente de recursos per-

mite a redução constante dos custos de uma empresa, impactando direta e positivamente no lucro. No longo prazo, a tendência é que o lucro de um negócio sustentável mantenha uma trajetória de alta baseada na melhoria contínua da gestão.

- **Ganho de competitividade**

Um bom nível de sustentabilidade aumenta também a competitividade frente aos concorrentes. A eficiência fi-

nanceira leva à melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos porque toda a operação passa a funcionar de maneira mais ágil e equilibrada, prevenindo falhas que custam caro para a instituição.

- **Maior previsibilidade**

Quanto mais ajustada está a situação financeira, melhor é o planejamento de receitas e despesas. Com esse controle feito de forma correta, o gestor conquista a almejada tranquilidade em relação ao dinheiro, já que é possível ter previsibilidade sobre o negócio. Fica

muito mais fácil identificar com rapidez e antecedência eventuais desafios e se preparar para resolver problemas.

- **Maior capacidade de investimento**

O equilíbrio financeiro conquistado por meio da sustentabilidade permite, ainda, a criação de uma reserva para cobrir eventuais emergências, bem como se preparar para investir na ampliação do negócio. Como resultado, a capacidade de investimento é ampliada, porque o caixa não fica comprometido quando algum aporte é feito.

## C. Como analisar o nível de sustentabilidade financeira

Reconhecendo as vantagens, analisa-se o nível de sustentabi-

lidade financeira do seu negócio. O primeiro passo é observar al-

guns fatores que sinalizam qual é a situação da instituição. Além disso, algumas situações servem como alerta para identificar problemas relacionados ao desequilíbrio financeiro.

- **Ciclo operacional e financeiro**

Observar o ciclo operacional e o ciclo financeiro (ou de caixa) ajuda a analisar o nível de sustentabilidade financeira. É a partir dessas informações que se avalia como estão todos os processos operacionais, o prazo médio do pagamento dos fornecedores e recebimento dos convênios. O ciclo operacional é responsável pelas informações da instituição entre a data de compra dos insumos e a data de seu pagamento pelas operadoras de planos de saúde. Para simplificar, podemos dizer que o ciclo operacional nada mais é do que a soma dos processos operacionais, compreendendo o tempo de estocagem, o pagamento, a prestação dos serviços e o recebimento dos

valores relativos à prestação dos serviços.

Já o ciclo financeiro (de caixa), representa o prazo médio de recebimento dos convênios acrescido do prazo médio de estoque menos o prazo médio de pagamento.

- **Fluxo de caixa**

Os dados sobre esses dois ciclos permitem uma visão detalhada do fluxo de caixa. Geralmente, em um negócio não sustentável os primeiros problemas aparecem no fluxo. O atraso no recebimento dos convênios e pagamento de fornecedores, devido ao descasamento entre datas de entrada de receita e saída de recursos, são alguns desses sintomas.

- **Capital de giro**

O capital de giro, que são os recursos financeiros necessários para manter a instituição em operação, é outro fator a ser analisado. Se falta capital de giro, é possível que o negócio esteja com um problema





de fluxo de caixa e precise de alternativas para se financiar. Nesses casos, a alternativa é negociar a antecipação do recebimento.

- **Planejamento estratégico**

Elaborar um planejamento estratégico é essencial para garantir a sustentabilidade. Se a instituição não possui um planejamento ou se ele existe, mas não é seguido, é preciso adotá-lo como ferramenta de gestão.

- **Uso de recursos**

Além de identificar a situação financeira por meio da análise dos ciclos, fluxo de caixa e capital de giro, outro fator que contribui para um diagnóstico da sustentabilidade é o uso dos recursos. Controlar o consumo de água, energia elétrica, insumos e outros itens faz parte da rotina operacional do seu negócio. Sendo assim, é fundamental acompanhar o uso desses recursos.

## D. Ciclo operacional e ciclo de caixa

O uso do ciclo operacional e do ciclo de caixa é fundamental na gestão do negócio. Nessa gestão é necessário a elaboração de indicadores para analisar e ter conhecimento do real impacto no processo da tomada de decisão:

- **Reduzir o prazo de estoque**

Após conhecer o funcionamento do ciclo de caixa e do ciclo operacional da instituição será possível verificar o prazo de estoque. Assim, pode-se identificar os empecilhos encontrados no armaze-

namento de seus produtos e, também, pontos de melhoria. Os processos de compra, por exemplo, certamente poderão ser melhorados. A determinação dos volumes adequados e a previsão de demanda poderão ser mais bem avaliados e mensurados, reduzindo o nível do estoque.

Assim, será possível diminuir o volume de pagamentos dos fornecedores.

- **Negociar com fornecedores**

Outra prática que pode ser utilizada após a análise desses indicadores é a negociação com os fornecedores. Ciente das corretas informações sobre os processos da instituição, será possível aumentar o prazo médio para pagamento.

Além disso, terá tempo suficiente para realizar cotações, buscando os melhores preços do mercado, desenvolvendo novos fornecedores.

Algumas práticas são utilizadas visando aumentar o poder de negociação. Podemos destacar:

- Contar com mais de um fornecedor para cada insumo, determinando uma quantidade de volumes para cada um deles.

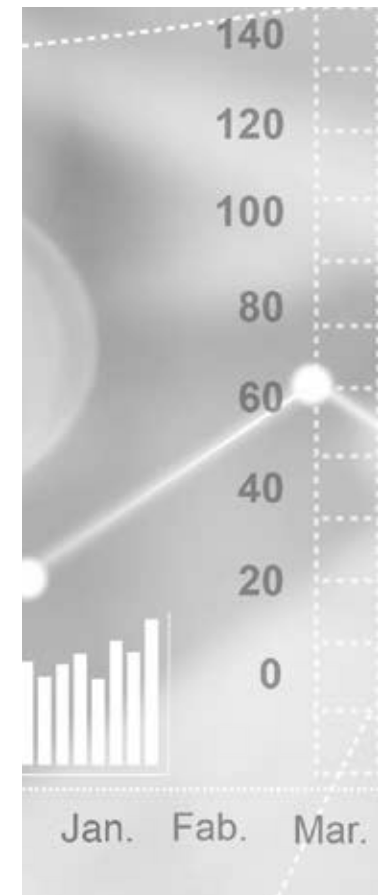
- Buscar o equilíbrio nas condições comerciais, principalmente entre preços e prazos (lembrando que prazos maiores poderão ser mais vantajosos).

- Treinar sua equipe de compras utilizando técnicas de negociações e relacionamento com os fornecedores.

- **Antecipar seus ganhos**

Outra atitude que pode ser tomada a partir do conhecimento do ciclo operacional e do ciclo de caixa da instituição é a antecipação de ganhos, mais conhecida como antecipação de recebíveis.

Essa ação é permitida pelo impacto das despesas financeiras no rendimento do negócio e, também, pela análise da gestão de rela-



cionamentos junto às instituições financeiras e aos processos de aprovação das operações de crédito.

A antecipação de recebíveis é um recurso interessante para garantir a rea-

lização das atividades de cobrança diminuindo os atrasos dos clientes e, também, gerando uma análise de crédito eficiente, evitando perdas e uma alta taxa de inadimplência.



# SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

O entendimento do escopo das responsabilidades das organizações vem se tornando uma prioridade inevitável para dirigentes empresariais em qualquer país. As organizações estão sendo cada vez mais cobradas pela sociedade quanto às consequências de ordem ambiental, social e econômica de suas atividades. Essas cobranças decorrem da crescente degradação ambiental e social que impacta todos os países, independentemente do nível de renda, e que pode comprometer a

continuidade da civilização.

Para as empresas, essas cobranças podem ser encaradas como fontes de oportunidades, inovação e vantagem competitiva, em vez de novos custos e entraves às suas atividades. Para tanto, o enfoque deve ser estratégico e de longo prazo, pois as considerações envolvendo aspectos socioambientais se refletirão, mais cedo ou mais tarde, nas demonstrações contábeis, no valor econômico e de mercado da empresa, podendo afetar decisivamente sua longevidade.

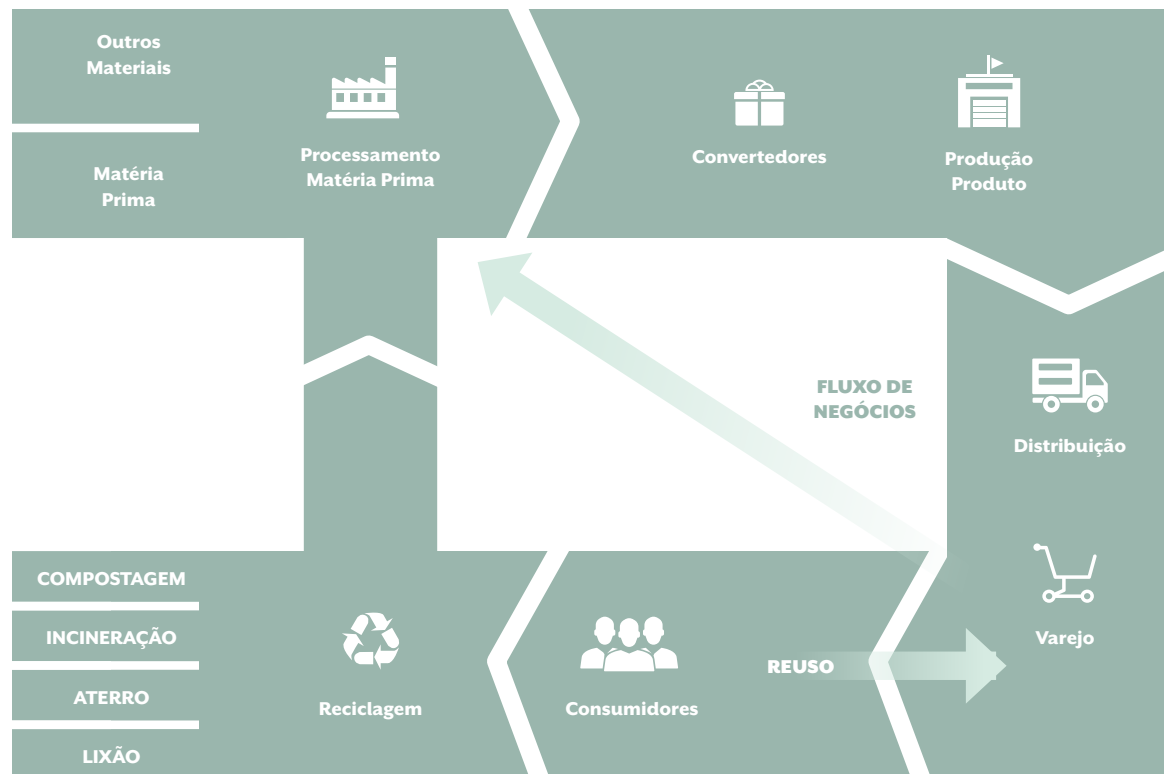




## A. Cadeia de Suprimentos

Em grandes organizações pode haver centenas de ramos de unidades produtivas ligadas, através dos quais fluem bens e serviços para dentro e para fora da organização. Esses ramos são chamados de Cadeia de Fornecimento ou Cadeia de Suprimentos (CS).

Essa cadeia pode ser definida como o Ciclo de Vida (CV) dos processos e compreende os fluxos físicos, informativos, financeiros e de conhecimento, que têm por objetivo satisfazer os requisitos do consumidor final com produtos e serviços de vários fornecedores ligados.



Estamos vivendo em uma época de crescimento em ritmo exponencial. A população do mundo aumenta, mas os recursos naturais continuam sendo explorados e consumidos de forma desenfreada. Como consequência, as matérias-primas estão ficando cada vez

mais caras e escassas, obrigando as empresas a procurarem novos métodos de produção.

Para solucionar esse problema, criou-se o conceito da Cadeia de Suprimentos Sustentável (CSS).

## I. Cadeia de Suprimentos Sustentável

Com a crescente deterioração ambiental, a sustentabilidade passou de “questão de consciência” para questão de necessidade, pois trata da continuidade da vida em nosso planeta. A compreensão dessa realidade gerou grande pressão para as corporações. Passou a ser essencial para uma empresa aceitar a sustentabilidade como um conceito estratégico.

A junção dos conceitos de Logística, CS e Sustentabilidade ajudou na criação e desenvolvimento da Cadeia de Suprimentos Sustentável (CSS). Para ser considerada sustentável, uma CS não deve causar danos aos sistemas naturais ou sociais e ainda produzir

lucros durante um determinado período de tempo. Além disso, deve ter clientes dispostos a assumir responsabilidades junto com a empresa (PAGELL et al, 2009).

A vantagem competitiva não ocorre de forma individual entre empresas, mas sim entre as cadeias às quais elas estão ligadas. Por isso, alcançar uma CSS passou a ser um desafio. Para se tornarem parte de uma CSS, as empresas devem manter suas estratégias incorporando sustentabilidade às suas atividades. Todos os elos devem trabalhar juntos, focando no mesmo resultado.

O principal objetivo de uma CSS é ser capaz de se sustentar sem afetar



o meio ambiente. O *Business Guide to a Sustainable Supply Chain* (Guia Empresarial para uma Cadeia de Suprimentos Sustentável), desenvolvido pelo Conselho Empresarial da Nova Zelândia para o Desenvolvimento Sustentável, define o conceito de CSS como: gestão das matérias-primas e serviços de fornecedores para o fabricante/prestador de serviço e para clientes, ou processo inverso, com a melhoria dos impactos sociais e ambientais explicitamente considerados. (*Business Guide to a Sustainable Supply Chain, 2003*).

Para uma empresa integrar lucro, sociedade e meio ambiente, ela deve ir além do ciclo de vida do produto. Ela deve ser responsável pelo impacto ambiental gerado pelos resíduos durante o processo e também pelos que são gerados após o consumo. Ou seja, a empresa deve ter controle do seu produto em to-

dos os elos da CS, desde a matéria-prima até o descarte final.

Cada elo da cadeia possui seus *stakeholders*, que podem ser comuns a mais de uma empresa, traçando, assim, uma rede de interesses ao longo da cadeia.

Logo, a grande quantidade de envolvidos e seus múltiplos interesses, tornam a análise de estratégias ainda mais complexas e relevantes (LINTON et al, 2007). Por sua importância, a sustentabilidade deve ser tratada como uma questão de rede, de responsabilidade de todos os envolvidos.

O compromisso entre os *stakeholders* é importante para a compreensão da sustentabilidade como uma ferramenta para agregar valor e responsabilidade às operações. A partir de estudos do impacto ambiental gerado pela cadeia como um todo, é possível definir as estratégias para cada *stakeholder*.

## B. Funcionamento da CSS

Um dos desafios mais importantes para a construção da CSS é o conhecimento que cada elo da cadeia deve ter sobre o sistema como um todo. O relacionamento e compartilhamento de responsabilidades pode garantir que as melhores atitudes sejam tomadas ao longo do processo,

desde a extração da matéria-prima até o descarte dos resíduos.

Tendo o ciclo de vida como base, a gestão sustentável busca melhorar o seu desempenho nas três dimensões da sustentabilidade, conforme mostrado no Quadro 1:

QUADRO 1

### GESTÃO SUSTENTÁVEL EM 3 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

#### Ambiental

Tenta reduzir os impactos ambientais gerados pelo ciclo de vida do produto. Esses impactos podem acontecer em diversas fases e são medidos através de indicadores como consumo de energia ou água, emissão de gases, etc.

#### Social

Promove um relacionamento social saudável entre os envolvidos nas atividades da cadeia, buscando diminuir os possíveis danos causados às pessoas e comunidades. A qualidade desse relacionamento pode ser avaliada através de indicadores como números de acidente, horas de treinamento, etc. Além disso, deve-se levar em conta se a empresa tem atitudes para promover a inclusão social.

#### Econômica

Tenta maximizar o faturamento e a lucratividade. Na CSS os fatores econômicos não são direcionados a uma só empresa, sendo o resultado para todo o conjunto.

Fonte: elaborado a partir de SOUZA e POZES (2011)



Criar e manter uma empresa sustentável exige métodos complexos. No cenário atual, ter características sustentáveis implica em investimentos a longo prazo. Não basta executar as tarefas de forma tradicional, é preciso avaliar o funcionamento da CSS para planejar as ações.

Por exemplo, uma empresa selecionar fornecedores baratos. Deve-se alcançar o equilíbrio entre um fornecedor ético e um preço acessível. Portanto, para atingir metas sustentáveis é necessária integração entre estratégias sofisticadas e gestão eficiente de fornecedores.

O crescimento das cadeias gerou uma demanda de recursos naturais que supera, de longe, a quantidade de recursos disponíveis. Por isso, empresas mais visionárias se concentraram em melhorar seus processos a fim de otimizar seus recursos naturais, humanos e físicos. Porém, para conseguir competir no mercado mundial com recursos limitados, essas empresas devem, entre outras ações:

- Planejar, desenvolver e controlar processos para maximizar a eficiência dos recursos;
- Otimizar a eficiência energética para reduzir custos e emissões;
- Reavaliar constantemente os riscos para alinhar as estratégias sempre que necessário;
- Analisar o projeto do produto avaliando, por exemplo, a substituição da matéria-prima utilizada no processo.

No cenário atual, um produto pode ser desenvolvido, produzido e vendido em qualquer parte do mundo. É necessário, então, aperfeiçoar os processos a fim de garantir excelência ao menor custo possível. Além disso, as empresas precisam ter em mente que suas ações geram consequências dentro e fora da empresa afetando a vida de várias pessoas.

## I. Benefícios para a empresa

Dentre os principais desafios do mercado atual temos:

- Aumento das regulamentações locais, regionais e mundiais;
- Maior interesse nos problemas sociais e ambientais;
- Escassez dos recursos naturais;
- Aumento no volume das atividades comerciais.

A junção desses desafios podem colocar em risco muitas empresas, mas também pode funcionar como combustível para a criação de novas estratégias de mercado.

As empresas estão compreendendo que a sustentabilidade não é apenas uma questão de preocupação com o ambiente em que vivemos. É também uma forma de gerar uma influência positiva para o mercado, melhorando a imagem da marca e, principalmente, aumentando os seus lucros.

Há um consenso de que a empresa que tenta se diferenciar apenas por qualidade do produto está fora do mercado, pois essa já é uma etapa vencida no cenário mundial. O desafio das organizações, hoje, é gerar valor para o cliente e entregar, junto com o produto, algum tipo de benefício para a sociedade. São esses ativos intangíveis que constituem um novo parâmetro de avaliação e de valorização das empresas (FNQ, 2010, p. 6).

A criação de uma CSS exige uma avaliação em todos os níveis da cadeia com foco no aprimoramento das atividades ambientais e sociais. As soluções propostas podem ajudar a empresa a entender, preparar e comunicar suas metas de susten-

tabilidade. Dentre os resultados que a empresa pode alcançar, estão:

- Poder selecionar fornecedores que atuem de acordo com padrões sustentáveis e sociais;



- Obter transparência no histórico da produção através de rastreamento de produtos e componentes;
- Criar processos de produção com consumo eficiente de recursos naturais;
- Otimização dos recursos energéticos;
- Otimização do estoque;
- Otimização dos processos de transporte.

Também devem ser desenvolvidas ações que conscientizem o consumidor da importância de reciclar, realizar o descarte correto e evitar desperdícios. A limitação de recursos torna ainda mais importante a questão de reutilização de materiais

após o consumo. Para isso, as empresas utilizam o conceito da logística reversa, que consiste no trabalho de fazer com que os produtos consumidos – ou parte deles – voltem ao início da sua cadeia produtiva ou sejam encaminhados para outra empresa como matéria-prima. Além dos benefícios econômicos obtidos pelas empresas, também devem ser levados em conta os benefícios intangíveis que podem ser alcançados, como melhoria da imagem da empresa junto aos seus consumidores, motivação dos colaboradores e aumento da vantagem competitiva.

Uma empresa que assume o compromisso com o meio ambiente acaba por influenciar toda a sua cadeia, pois passará a exigir o mesmo compromisso de seus fornecedores e estimulará seus clientes a fazerem o consumo adequado de seus produtos.

## II. O estágio da empresa

Em função de sua postura frente a estímulos externos (legislação e regulamentação vigente) e internos

(integração à estratégia ou aos princípios e propósito da empresa), as empresas podem ser classificadas



em estágios no que diz respeito ao tratamento da sustentabilidade:

- **Pré-cumprimento legal:** neste estágio a empresa entende que os lucros são sua única obrigação, ignora o tema sustentabilidade e coloca-se contra qualquer regulamentação neste sentido, pois representaria gastos adicionais.
- **Cumprimento legal:** a empresa gerencia seus passivos obedecendo à legislação trabalhista, ambiental, de saúde e segurança. Limita-se ao cumprimento legal e o faz com competência. Ações sociais e ambientais são consideradas como custos e a sustentabilidade é tratada “da boca para fora”.
- **Além do cumprimento legal:** a empresa apresenta postura pró-ativa, percebendo que pode economizar por intermédio de iniciativas de ecoeficiência e reconhece que investimentos socioambientais podem minimizar

incertezas e riscos na operação, melhorar a reputação e impactar positivamente o valor econômico. Iniciativas de sustentabilidade estão concentradas em departamentos especializados, em vez de institucionalizadas.

- **Estratégia integrada:** a empresa redefine-se em termos de marca e integra a sustentabilidade com suas estratégias-chave de negócios. O fórum principal do tema na empresa é o conselho de administração. Consegue agregar valor econômico por meio de iniciativas diferenciadas que beneficiam suas partes interessadas. No lugar de custos e riscos percebe investimentos e oportunidades, desenvolve produtos e serviços limpos, está atenta ao ciclo de vida dos seus produtos e serviços e beneficia-se das iniciativas de sustentabilidade.
- **Propósito & paixão:** a empresa adota as práticas de sustentabilidade porque en-



tende que não faz sentido contribuir para um mundo insustentável. As iniciativas de

sustentabilidade não chegam ao conselho de administração, mas emanam dele.

## C. Logística reversa

A logística reversa foi instituída pela Lei nº 12.305 de 2 agosto de 2010, que trata da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), e regulamentada pelo decreto 7.404/10. Tal determinação busca preservar o meio ambiente e a vida, pois além de retardar a ocupação de aterros sanitários, diminui a extração de matérias-primas. Este é um instrumento de desenvolvimento econômico e social, caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos para o setor empresarial. O objetivo é o reaproveitamento, seja em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou, ainda, outra destinação final ambientalmente adequada.

Desde que haja viabilidade técnica e

econômica para a sua implementação, esta é uma iniciativa que pode ser colocada em prática com os fornecedores, seja para reaproveitamento de resíduos, dependendo da aplicação, ou para aplicação em processos produtivos.

O grau e a extensão do impacto à saúde pública e ao meio ambiente devem ser avaliados na determinação do processo de logística reversa. Nos hospitais, um dos setores com potencial de reciclagem é o de manutenção, onde é possível estabelecer processo de parceria para implantação de um sistema de logística reversa para reaproveitamento dos resíduos gerados nas obras, como concretos, argamassas etc., que podem retornar ao processo produtivo como agregados depois de britados.

## D. Inovação tecnológica

O maior desafio das unidades de saúde é a prestação de serviços com qualidade, segurança e eficiência operacional, como menor consumo de água e energia e menos geração de resíduos. Por trás destas melhorias está a inovação tecnológica capaz de promover mecanismos assistenciais mais sustentáveis. Entre estas inova-

ções podemos destacar os sistemas de gerenciamento e controle da gestão predial, que proporcionam maior controle da operação e manutenção dos equipamentos, garantindo acesso às diversas informações de sistemas existentes na unidade, como, por exemplo, sistemas de ar-condicionado, iluminação, entre outros.

## E. Gestão de resíduos

Existe uma diversidade enorme de resíduos que são gerados na prestação de serviços assistenciais. Dessa forma, a redução do lixo começa no momento em que são feitas as compras, visando o abastecimento das unidades assistenciais. Por isso, questões-chave como quais produtos ou serviços causam menos impacto sobre o meio ambiente, quais

produtos proporcionam menor consumo de matéria-prima e energia, quais são aqueles que poderão ser reutilizados ou reciclados após o descarte, devem ser aspectos considerados pelo time de Suprimentos. As áreas de compras dos hospitais devem optar, preferencialmente, por produtos com menor volume de embalagens e, caso elas sejam





realmente indispensáveis, o ideal é que a opção seja por embalagens recicláveis ou reutilizáveis.

O monitoramento e a medição dos indicadores são essenciais para saber se os controles operacionais estão funcionando e para que a equipe de Hotelaria e/ou Governança possa verificar o atingimento dos objetivos estabelecidos. A gestão eficaz dos resíduos de serviços de saúde (RSS) permitirá que a unidade identifique a situação atual da

geração de resíduos e proponha ações para minimizar a sua geração na origem, como parcerias com cooperativas. Essas parcerias podem contemplar, por exemplo, todo o processo de triagem e monitoramento de resíduos secos, disponibilização de equipamentos que facilitem a pesagem, prensagem, entre outros. E também a realização de capacitações e treinamentos das equipes envolvidas no gerenciamento de resíduos.

## F. Fortalecimento da Cadeia de Suprimentos

Ao elencar as principais categorias de materiais e serviços contratados, são escolhidos os fornecedores estratégicos, ou seja, aqueles com os quais a empresa tem o interesse de desenvolver um relacionamento mais próximo e de longo prazo. Desse modo, é possível buscar o esta-

belecimento de um programa voltado para sua cadeia de valor, visando integrar a visão de sustentabilidade na relação com seus fornecedores estratégicos, capacitando-os para o atendimento de critérios socioambientais compatíveis com as exigências da empresa e fortalecendo-os

para que se tornem mais sustentáveis e competitivos.

A ampliação da relação com os fornecedores pode ser promovida em encontros especiais, fóruns e eventos objetivando promover

a troca de experiências, a aproximação com os parceiros, debate sobre os principais dilemas enfrentados em relação à gestão da sustentabilidade e a disseminação de melhores práticas.

## G. Eficiência energética

O incentivo às ações de eficiência energética, tais como reformas das instalações elétricas internas, substituição de lâmpadas incandescentes por fluorescentes compactas, substituição de equipamentos de sistemas de iluminação, climatização e ar-condicionado por modelos mais eficientes, etc., auxiliam na redução do consumo e, conseqüentemente, proporcionam ganhos financeiros. Isto porque estas ações promovem economia de energia e de manu-

tenção e aumento da segurança dos clientes, além de redução dos impactos ambientais.

Os investimentos em eficiência energética constituem importante alternativa para conter a expansão do consumo sem comprometer a qualidade do atendimento. Nesse sentido, diversos hospitais espalhados pelo país têm obtido êxito na implantação de projetos na área energética em parceria com grandes fornecedores.






## H. Fornecedores locais

Outro setor com grande potencial na gestão de sustentabilidade é o de nutrição. No processo de aquisição de insumos, é importante considerar a relevância de utilização de alimentos produzidos nas comunidades locais, o que diminui os gastos com transporte através da diminuição de viagens,

menor consumo de combustível e óleo, maior conservação das estradas, entre outros fatores. Com isso, o estoque de produtos será menor e os alimentos mais frescos, além do envolvimento da comunidade local. Tal iniciativa se constitui como um requisito voltado para a sustentabilidade.



## I. Aquisição de produtos de higiene e limpeza



A promoção de critérios ambientais na aquisição de produtos de higiene e limpeza também se constitui como importante diretriz de sustentabilidade. Produtos ambientalmente mais adequados podem ajudar a garantir os padrões de qualidade da água, explicitados na legislação ambiental brasileira. Além de critérios

ambientais pré-definidos, considerar métodos de limpeza alternativos, instruções objetivas de dosagem e informação sobre os riscos ambientais e de saúde dos produtos para os colaboradores faz parte de práticas que melhoram a eficiência do uso de produtos e que reduzem o impacto sobre o meio ambiente.

# BIBLIOGRAFIA

BARBIERI, José C. MACHLINE, Claude. **Logística hospitalar: teoria e prática**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2009. 320p.

DIAS, Marco A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005. 336p.

KUMAR, Arun; OZDAMAR, Linet; NG, Chai P. **Procurement performance measurement system in the health care industry**. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. V. 18, n. 2, 152-166p. 2005.

VIANA, João J. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOURALHI, A.; REIS, C. V. S.; BORGES, P. G. F.; BITTENCOURT, J. A.; PEREIRA, S. E. **Planejamento de Demanda na Gestão de Suprimentos: um estudo de caso**. In: VII SEGET-SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2010, Resende. **Anais...** Resende, 2010. 16f.

**<https://www.insideinternet.com.br>**

BARBIERI, José Carlos e MACHLINE, Claude. **Logística Hospitalar – Teoria e prática**. 2ª Edição revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009.

FNQ, 2010, p. 6

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Regulação e Saúde: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar**. Rio de Janeiro: ANS, 2002. p. 17

FARIAS, Luis Otavio; MELAMED, Clarice. **Segmentação de mercados**. Escola Nacional de Saúde.

MONTONE, Januário. **Evolução e desafios da regulação do setor de saúde suplementar**. In Fórum de Saúde Suplementar, 2003.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Reforma do Sistema da Atenção Hospitalar Brasileira**. Brasília: Ministério da Saúde, 2004. 164p.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. SCTIE/DES. Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. DISOC. Projeto Economia da Saúde. **Atenção de Alta Complexidade no SUS: desigualdade de acesso e no financiamento**. Volume I. Brasília, 2005.

SEFERIN, Claudio, **A Gestão de Risco na Relação entre Operadoras de Planos de Saúde e Provedores de Serviços** – A Relação do Corpo Clínico dos Hospitais com as Operadoras de Planos de Saúde. São Paulo, 2003.

NETO, Antônio Quinto & MONTEGGIA Giana Maia. **Práticas bem sucedidas de integração dos médicos à gestão dos serviços de saúde**, 1998.

KORNIS, George Edward e CAETANO Rosângela. **Dimensão e Estrutura Econômica da Assistência Médica Suplementar no Brasil, Regulação & Saúde, Estrutura, Evolução 74 e Perspectivas da Assistência Médica Suplementar**. Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro, 2002.

FIGUEIREDO, Luiz Fernando. **Serviços Próprios X Serviços Credenciados**. São Paulo, 2002. (Preparado para o Seminário Internacional Parcerias Inteligentes: Construindo um Relacionamento Estratégico Entre Prestadores de Serviços de Saúde e Financiadores dos Sistemas).

CASTRO, Antônio Joaquim Werneck; MAGALHÃES, Roberto Eugênio Almeida e JÚNIOR, Walter Vieira Mendes. **Parâmetro da Assistência Gerenciada praticados pelas operadoras de Planos de Saúde**. Rio de Janeiro: ANS, 2002.

ALARCON PC, SFORSIN ACP, MADEIRA MCV. **Modelo de avaliação de fornecedores de especialidades e insumos farmacêuticos no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de São Paulo** [monografia]. São Paulo; Divisão de Farmácia do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, 2010.

BORGES FILHO, **W.M. Provisão de materiais e medicamentos**. “In”: Ferracini, F.T.; Borges Filho, W. M. Práticas Farmacêuticas no Ambiente Hospitalar: do planejamento à Realização. São Paulo: Ed. Atheneu, 2005.

CIPRIANO SL. **Desenvolvimento de um modelo de construção e aplicação de um conjunto de indicadores de desempenho na farmácia hospitalar com foco na comparabilidade.** São Paulo, 2009. Dissertação de doutorado – Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

OSMO, F.P.F.; OSMO, A.A. **Gestão de suprimentos e custos hospitalares.** “In” STORPIRTS, S; et al. Farmácia Clínica e Atenção Farmacêutica. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2008b.

ROSA, M.B.; GOMES, M.J.V.M.; REIS, A.M.M. **Abastecimento e Gerenciamento de Materiais.** “In”: Gomes MJ, Reis, AM. Ciências farmacêuticas: uma abordagem em farmácia hospitalar. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atheneu, 2003.

SFORSIN ACP, CHAVES CE, ARAÚJO IO, MADEIRA MCV, FERREIRA R, SEVERO AS. **Guia de Boas Práticas de Fornecedores de Medicamentos e Insumos Farmacêuticos da Divisão de Farmácia do Instituto Central do Hospital das Clínicas da FMUSP.** Coordenação Marin MLM, Cipriano SL, Pinto VB. 4ª Edição. São Paulo, 2009.

TAKAHASHI, P.S.K.; RIBEIRO, E. **Aquisição de medicamentos e materiais.** “In” STORPIRTS, S; et al. Farmácia Clínica e Atenção Farmacêutica. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2008b.

TUMA, I.L.; CARVALHO, F. D.; MARCOS, J. F. **Programação, aquisição e armazenamento de medicamentos e produtos para saúde.** “In” NOVAES, MRCG; Orgs. SBRAFH: Guia de Boas Práticas em Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde, 1ª Edição. São Paulo: Ateliê Vide o Verso, 2009. 149-163p.

VECINA NETO, G.; REINHARDT FILHO, W. **Gestão de Recursos Materiais e de Medicamentos,** Volume 12. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. (Série Saúde & Cidadania).

FERRACINI, F.T.; BORGES FILHO, W.M. **Prática Farmacêutica no Ambiente Hospitalar:** do Planejamento à Realização. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atheneu, 2010. 416 p. 110.











[www.anahp.com.br](http://www.anahp.com.br)

