

Indicadores Estratégicos em Suprimentos, da Implementação ao Monitoramento

28 de Abril de 2026

Heloísa Dahir



Apresentação

Gerente de Suprimentos Hospitalares, 25 anos de experiência na área hospitalar, graduada em Administração de Empresas, MBA em Gestão da Qualidade, MBA em Logística e Produtividade, Auditora Interna dos Sistemas de Qualidade ISO e ONA, Avaliadora ONA, Especialista em Healthcare Supply Chain, Docente em MBA e Universidades, Palestrante, Fundadora da Heloísa Dahir Treinamentos, empresa especializada em Educação na Gestão de Suprimentos - Compras, Estoques e Fornecedores Hospitalares, Mentorias e Consultorias.



Agenda

1. *Cenário atual*
2. *Preciso de Indicadores na Gestão de Compras, Estoques e Fornecedores?*
3. *Quais são os principais?*
4. *Implementando um Painel de Indicadores para tomada de decisão*
5. *Estabelecendo diagnósticos, análises e ações de melhoria*
6. *Interface dos Indicadores com a Segurança do Paciente*



Contexto das instituições de saúde filantrópicas

1. Papel estratégico no sistema de saúde

- Os hospitais filantrópicos são **protagonistas do SUS**:
- Respondem por cerca de **40% das internações gerais** e até **59% da alta complexidade**
- Em muitos municípios, são o **único hospital disponível**

3. Tendência para os próximos anos

- Envelhecimento da população
- Aumento de doenças crônicas e demandas de alta complexidade

Resultado:

- Aumento no consumo de insumos
- Maior pressão sobre estoque e compras
- Necessidade de gestão muito mais eficiente

2. Principal problema: subfinanciamento crônico

- Os valores pagos pelo SUS são **historicamente defasados**
- Há **déficit financeiro estrutural** nas instituições
- Custos assistenciais crescem mais rápido que as **receitas**, tendo como consequências: **endividamento, dificuldade de investir e risco de fechamento de unidades.**

4. Mudança de mentalidade: gestão profissional

O cenário atual está forçando os hospitais a evoluírem:

- Uso de **indicadores de desempenho**
- Gestão por eficiência (custo x desfecho)
- Avaliação de fornecedores e cadeia de suprimentos
- Digitalização e análise de dados



Indicadores na Gestão de Compras, Estoques e Fornecedores – para quê?

- Permitir a tomada de decisão baseada em dados;
- Aumentar eficiência operacional dos processos;
- Promover a sustentabilidade da instituição;
- Reduzir riscos assistenciais;
- Fortalecer a segurança do paciente.



Principais Indicadores na Gestão de Compras

Esses indicadores avaliam eficiência, planejamento e impacto financeiro das aquisições.

- **Índice de Compras de Urgência (%)**

Mede quanto das compras foi feito sem planejamento.

Fórmula: $(\text{Compras emergenciais} / \text{Compras totais}) \times 100$

Quanto menor, melhor (ideal < 5–10%)

- **Lead Time de Compras**

Tempo entre a solicitação e a disponibilidade do material em estoque.

Impacta diretamente o estoque e o risco de ruptura

- **Saving (Economia em Compras)**

Diferença entre preço orçado e preço negociado.

Mostra eficiência da negociação



Principais Indicadores na Gestão de Estoques

Esses são críticos no ambiente hospitalar, pois impactam diretamente a assistência ao paciente.

- **Giro de Estoque**

Mostra quantas vezes o estoque é renovado em um período.

Quanto maior, melhor (desde que sem ruptura)

- **Cobertura de Estoque (dias)**

Quantos dias o estoque atual consegue atender a demanda
Equilíbrio é essencial (nem excesso, nem falta)

- **Índice de Ruptura (%)**

$(\text{Itens em falta} / \text{Itens totais}) \times 100$

Deve ser próximo de zero

- **Acuracidade de Estoque (%)**

Diferença entre estoque físico e sistema

Ideal: > 95%

- **Perdas por Vencimento (%)**

Muito relevante em hospitais

Mede desperdício por má gestão

- **Valor Financeiro em Estoque**

Controle do capital parado



Principais Indicadores na Gestão de Fornecedores

Avaliam qualidade, confiabilidade e desempenho dos fornecedores.

- **Índice de Entregas no Prazo (%)**

Entregas corretas e no prazo / total de entregas
Essencial para evitar ruptura

- **Índice de Não Conformidade (%)**

Produtos com problemas de qualidade ou divergência

- **Lead Time do Fornecedor**

Tempo médio de entrega após pedido

- **Índice de Dependência de Fornecedor**

Avalia risco de concentração (ex: itens com fornecedor único)

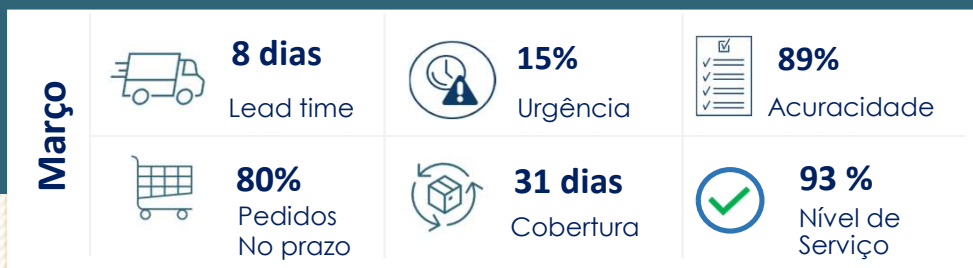
- **Avaliação de Performance do Fornecedor**

Critérios estabelecidos:

- Prazo
- Condições da embalagem
- Valores
- Marca
- Lote e validade
- Temperatura (quando aplicável)



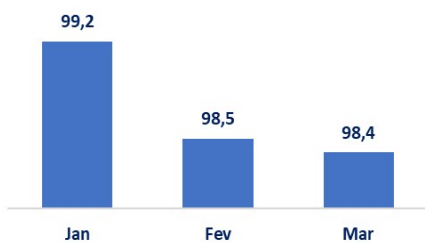
Painel 1:: Dashboard Resultados



FORNECEDORES

98,7%

Média

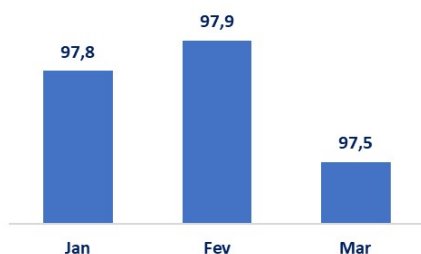


PRODUTOS

FORNECEDORES

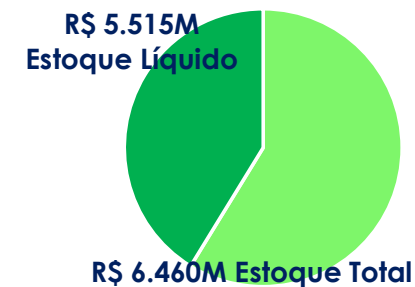
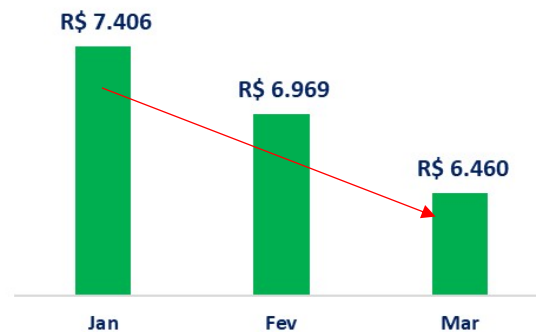
97,8%

Média

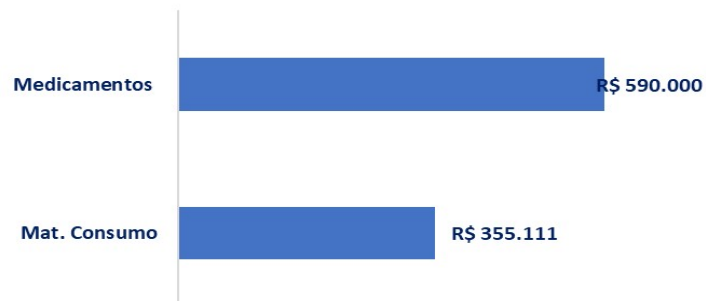


SERVIÇOS

Valor Financeiro do Estoque



Excedentes – Emendas de Custeio



14,63%

Indicadores de Suprimentos *versus* Segurança do Paciente

Indicadores que conectam Suprimentos à Segurança do paciente:

- Ruptura de estoque de itens críticos (%)
- Compras emergenciais (%)
- Índice de produtos vencidos
- Conformidade de fornecedores (%)
- Tempo de reposição (lead time)
- Número de eventos adversos relacionados a materiais/medicamentos





Obrigada!

Instagram: heloisaldahir

Linkedin: Heloísa Dahir