



**PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PARA
GANHOS DE MATURIDADE E DESEMPENHO
NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO PROFESSOR ALBERTO
ANTUNES**

PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PARA GANHOS DE MATURIDADE E DESEMPENHO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PROFESSOR ALBERTO ANTUNES

Relatório Técnico apresentado pelo mestrandoo Allan Dênisson Soares Silva
ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob
orientação do docente Professor Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz,
como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em
Administração Pública.



ESTUDO DE MATERIAIS

Resumo	03
Contexto	04
Público-alvo da proposta	06
Descrição da situação-problema	07
Objetivos da proposta de intervenção	09
Diagnóstico e análise	10
Proposta de intervenção	13
Responsáveis pela proposta de intervenção	20
Referências	21
Protocolo de recebimento	23

RESUMO

A dissertação intitulada “Avaliação de maturidade e desempenho em cadeias de suprimentos hospitalares: o caso do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes” identificou impactos no desempenho do fornecimento de materiais da referida instituição em virtude da maturidade de seus processos.

Através de questionários estruturados com base no *Supply Chain Operations Reference Digital Standard* (Scor DS), mantido pela *Association for Supply Chain Management* (ASCM, 2022), foi constatado que as atividades ligadas aos processos de nível macro Fornecer e Orquestrar foram avaliados com menor maturidade pelos gestores da instituição que participaram da pesquisa.

Os questionários também permitiram definir as métricas de desempenho consideradas como mais importantes para o hospital em estudo. São elas: RL.1.1 Atendimento Perfeito do Pedido, RL.1.2 Atendimento Perfeito do Pedido do Fornecedor e AG.1.1 Agilidade da Cadeia de Suprimentos.

Esses indicadores de desempenho foram validados como os mais relevantes para a organização, pois, além de serem vistos como os mais importantes, também estão inseridos nos processos menos maduros. Com isso se torna fundamental atuar sobre essas atividades menos desenvolvidas, pois elas atingirão diretamente a *performance* da cadeia de suprimentos.

Para isso este Produto Técnico-Tecnológico foi formatado com o objetivo de apresentar procedimentos operacionais inseridos nos processos Fornecer e Orquestrar, conforme o Scor DS, e que sejam aplicáveis à realidade da cadeia de fornecimento do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes.

Espera-se que, caso aplicados, tais procedimentos possam trazer ganhos de maturidade nos processos com pior avaliação e consequentemente tragam ganhos na *performance* em gestão de insumos da instituição. Uma melhor gestão da cadeia de suprimentos hospitalar permitirá a disponibilidade de materiais para um melhor atendimento aos pacientes.

“

Uma melhor gestão da cadeia de suprimentos hospitalar permitirá a disponibilidade de materiais para um melhor atendimento aos pacientes.

CONTEXTO

O Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (Hupaa) é um órgão suplementar da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) e tem relação funcional com o Centro de Ciências da Saúde da retromencionada universidade, sendo um hospital de referência para o ensino, pesquisa e assistência para Maceió e região (UFAL, 2023).

Dado seu papel relevante para o Sistema Único de Saúde (SUS) e para a formação de profissionais para Alagoas, o Hupaa precisa manter um volume de atendimentos que garanta o cumprimento de sua responsabilidade social, tratando com eficiência os recursos públicos que lhe são destinados.

Neste contexto conhecer de forma mais aprofundada o desempenho da Cadeia de Suprimentos (CS) deste hospital é algo relevante,

pois comprovadamente uma melhor gestão de materiais influencia positivamente nos resultados operacionais e financeiros da instituição (ALIMBUDIONO; SUTANTO, 2024; TONI; THENG; CALEN, 2024).

No caso do Hupaa ter melhorias no seu desempenho em gestão de insumos pode causar uma maior disponibilidade destes materiais, garantindo o seu fornecimento em tempo, quantidade e qualidade adequados às necessidades dos usuários, algo que requer ainda mais atenção quando se fala de uma organização integrante da Administração Pública (PIRES; MAGALHÃES; MAHMUD, 2021).

(...) o Hupaa precisa manter um volume de atendimentos que garanta o cumprimento de sua responsabilidade social (...)

Quando se fala na avaliação de desempenho em CS é preciso considerar a influência exercida pela maturidade dos processos de trabalho, pois este quesito é visto como um dos mais relevantes para uma melhor ou pior *performance* na gestão de materiais (LOCKAMY; MCCORMACK, 2004; HANSALI; ELRHANIMI; ELABBADI, 2022; BENRQYA; CHETIOUI; JERBOUI, 2023; FERRARO et al., 2023).

Neste sentido vários são os modelos adotados para análise de desempenho e de maturidade em cadeias de suprimentos, com destaque para o *Supply Chain Operations Reference* (Scor) por conta de sua interação com esses dois construtos e por ser uma metodologia já aplicada a diferentes situações (CHESHMBERAH; BEHESHTIKIA, 2020; SINOIMERI; TETA, 2023).

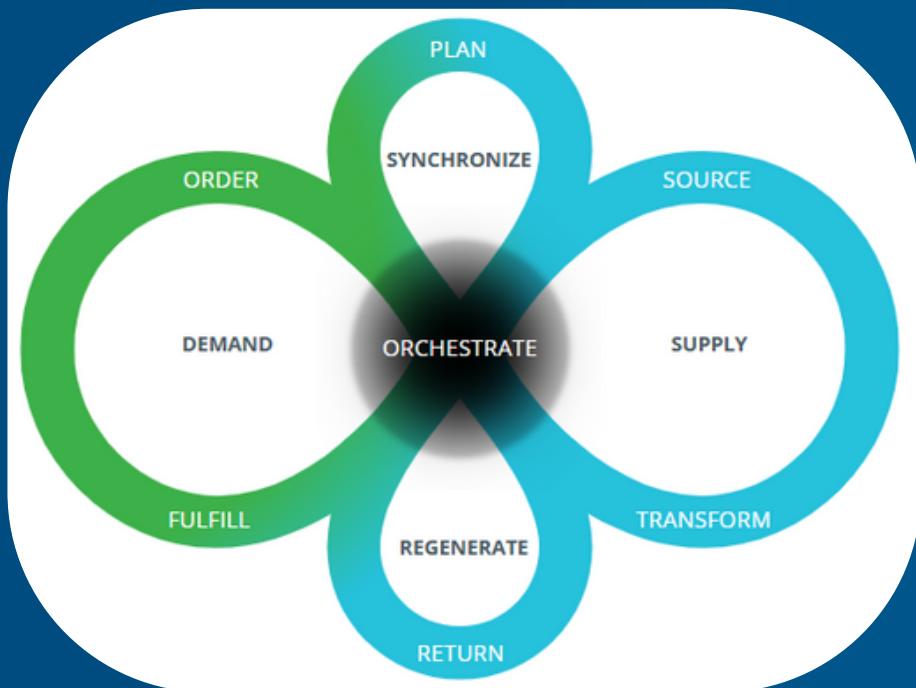
O Scor, desenvolvido pelo *Supply Chain Council* em 1996 e mantido pela *Association for Supply Chain Management*, atualmente se encontra na versão *Digital Standard* (DS), lançada em 2022, sendo considerada a atualização mais substancial do método (ASCM, 2022).

Com o Scor DS o macro processo *Orquestrar* foi criado e inserido no nível 0, sendo responsável por atividades de interação da CS com *stakeholders* internos e externos. No nível 1 estão os processos *Planejar*, *Solicitar*, *Fornecer*, *Transformar*, *Cumprir* e *Retornar*. Nesta versão do modelo também foi introduzida a visão circular da CS, com um *loop* de duplo infinito que demonstra o ciclo a ser seguido na gestão dos materiais (ASCM 2022; 2023). A Figura 1 traz essa representação de gestão circular.

No entanto o Scor DS usado de forma isolada pode não permitir uma análise qualitativa dos processos da CS e com isso é importante usar esta metodologia em conjunto com modelos de maturidade existentes, pois assim será possível perceber quais atividades precisarão ser desenvolvidas para se atingir avanços efetivos no desempenho da CS (ASCM, 2022; BENRQYA; CHETIOUI; JERBOUI, 2023).

Assim se percebe que a avaliação do desempenho de uma CS se torna mais completa quando realizada em conjunto com a verificação da maturidade de seus processos, algo que deve ser feito com a aplicação conjunta de metodologias que sejam difundidas pela literatura científica.

Figura 1 - Representação da relação entre os processos do Scor DS



Fonte: ASCM (2023, p.3).

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

Os procedimentos operacionais propostos neste relatório podem trazer ganhos de maturidade em processos da cadeia de suprimentos do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes, causando consequentemente um aumento de desempenho na gestão de materiais.

O público-alvo diretamente beneficiado consiste em todos os demandantes de insumos na organização em estudo, mas outros públicos poderão ser indiretamente alcançados.

Sobre os demandantes de materiais se destacam médicos e profissionais assistenciais, que poderão evidenciar uma maior disponibilidade de material, reduzindo por exemplo a remarcação de cirurgias ou exames e otimizando o atendimento ao paciente.

Um outro público-alvo seria formado pelos gestores do hospital, que poderão perceber a redução de custos com fornecimento de insumos ou a diminuição do tempo de ressuprimento de estoques. Válido ressaltar que a gestão de materiais pode absorver cerca de 30% do orçamento geral de um estabelecimento de saúde (GEBREMARIAM; GEBREGEORGISE; FENTA, 2019; RIBEIRO et al., 2019; PRATAMA et al., 2021).

Um terceiro grupo que poderá ser impactado pela aplicação da proposta de intervenção desta pesquisa se refere aos pacientes atendidos pelo Hupaa, considerando que ganhos de eficiência na gestão de suprimentos se reflete em incrementos em desempenho da organização como um todo. Sendo uma instituição hospitalar, tais ganhos podem se refletir em uma maior quantidade de atendimentos e numa redução de filas de espera, beneficiando a população atendida.

A seguir constam dados ligados à macrorregião de Maceió-AL, na qual se insere o Hupaa, bem como informações referentes ao hospital em estudo e à sua cadeia de suprimentos, sendo dados colhidos na dissertação intitulada “Avaliação de maturidade e desempenho em cadeias de suprimentos hospitalares: o caso do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes” e nas referências mencionadas.

DADOS

► Características gerais - Hupaa (EBSERH, 2023a; 2024a)

Público potencial: 2.094.554 de pessoas (1^a macrorregião de Alagoas).

Estrutura assistencial: 195 leitos de internação, 55 consultórios ambulatoriais e 7 salas de cirurgia ativas.

Atuação em ensino e pesquisa: 19 programas de residência médica, 28 cenários de prática e 1.114 vagas de estágio multidisciplinar em 2023.

► Cadeia de suprimentos - Hupaa (EBSERH, 2023b; 2024b)

R\$ 8.182.032,72 de materiais estocados em novembro/2024.

86,8% dos materiais em estoque se referem a medicamentos e outros produtos para saúde.

Uso de sistema para gestão de estoques - Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHU).



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A dissertação intitulada “Avaliação de maturidade e desempenho em cadeias de suprimentos hospitalares: o caso do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes” cumpriu seu objetivo geral ao avaliar os impactos no desempenho da CS do Hupaa em virtude da maturidade de seus processos.

Os resultados da referida pesquisa apresentaram as métricas RL.1.1 Atendimento Perfeito do Pedido, RL.1.2 Atendimento Perfeito do Pedido do Fornecedor e AG.1.1 Agilidade da Cadeia de Suprimentos, do Scor DS, como as mais importantes para a instituição. Esses indicadores tiveram sua relevância confirmada no estudo porque também estavam envolvidos nos processos avaliados como menos maduros.

As métricas de desempenho mencionadas anteriormente estão diretamente ligadas à satisfação do usuário e à resiliência da CS frente a interrupções de fornecimento de materiais (KUSRINI; RIFAI; MIRANDA, 2019). No caso do Hupaa foram analisados os impactos sobre elas a partir da baixa maturidade dos processos Fornecer e Orquestrar do Scor DS e do estágio Vinculado do modelo de maturidade *Supply Chain Management Maturity Model* (SCCMM), de Lockamy e McCormack (2004), no qual a CS em estudo se enquadrou.

A análise conjunta de maturidade e desempenho permitiu uma avaliação completa dos pontos mais relevantes para os resultados da organização em termos de gestão de materiais (desempenho) e dos meios para alcançar evolução nestes quesitos (maturidade).

Iniciando pela avaliação dos impactos em desempenho sob a ótica da maturidade dos processos, a dissertação identificou que uma baixa maturidade em atividades de fornecimento de material afeta diretamente as métricas RL.1.1 Atendimento Perfeito do Pedido e RL.1.2 Atendimento Perfeito do Pedido do Fornecedor.

Serão necessários avanços especialmente em processos de gestão de fornecedores em virtude das especificidades das licitações públicas, exigindo celeridade em processos internos e externos para entrega e devolução de material.

Já o processo Orquestrar, no caso do Hupaa, se relaciona especialmente com a métrica AG.1.1 Agilidade da Cadeia de Suprimentos tendo em vista a menor avaliação que foi percebida para atividades ligadas à gestão de riscos. A ausência de instrumentos de mapeamento de cenários e planos de ação para riscos de interrupção no fornecimento de materiais pode tornar a CS “engessada” e pouco resiliente em situações que fujam dos prazos previamente estabelecidos.

Neste caso o esforço dos gestores locais será o de avançar em atividades de gestão de riscos e de definição da política de funcionamento da CS do Hupaa, sendo quesitos vistos como frágeis em Orquestrar.

Observando agora o estágio Vinculado definido para a CS do Hupaa com base no SCMMM, foi percebido que o hospital se encontra uma fase intermediária em maturidade na gestão de materiais, possuindo processos básicos bem estabelecidos e um início de enfoque na satisfação dos usuários, ganhos de eficiência e integração horizontal com os *stakeholders*.

No entanto, ao se comparar os resultados de maturidade dos processos como um todo, com base no Scor DS e nos questionários da pesquisa, e o estágio da CS do Hupaa no SCMMM, percebe-se que o hospital de fato tem processos bem estabelecidos, mas esses são predominantemente operacionais, com uma carência de desenvolvimento em processos gerenciais, como Orquestrar e Planejar, e com uma lacuna de desenvolvimento em Fornecer, como visto antes.

Portanto existe a necessidade de se priorizar o desenvolvimento de processos de trabalho ligados ao fornecimento de materiais, especialmente aqueles vinculados à gestão do fornecedor contratado por licitação. Também existe a urgência na evolução de tarefas vinculadas à gestão de riscos na CS do Hupaa, permitindo maior agilidade e flexibilidade desta frente às quebras de estoque de modo a prever diferentes cenários e tentar antecipar os planos de ação necessários.

O Scor DS tem em sua estrutura um desdobramento de atividades que saem do nível macro (níveis 0 e 1) e avançam para atividades operacionais aplicáveis no dia a dia das organizações (tarefas dos níveis 2 e 3), com isso a melhoria de maturidade pode ser implementada através de procedimentos operacionais aplicáveis às rotinas das equipes, existindo métricas de desempenho relacionadas a essas atividades e que serão beneficiadas pelo ganho de produtividade (ASCM 2022; 2023).

No caso do Hupaa consta neste relatório uma proposta de intervenção que apresenta processos de nível 3 extraídos do Scor DS, ligados aos processos Fornecer e Orquestrar e adaptados à realidade operacional da organização visando facilitar sua adoção. Com isso os ganhos de desempenho poderão ser uma consequência da evolução dos processos de trabalho avaliados como mais frágeis na gestão de insumos do hospital.

OBJETIVOS DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O objetivo deste Relatório Técnico Conclusivo é apresentar procedimentos operacionais extraídos do Scor DS e vinculados aos processos e métricas mais relevantes para o desempenho da cadeia de suprimentos do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes, considerando os resultados obtidos na dissertação “Avaliação de maturidade e desempenho em cadeias de suprimentos hospitalares: o caso do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes”.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Os resultados da dissertação “Avaliação de maturidade e desempenho em cadeias de suprimentos hospitalares: o caso do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes” expuseram impactos que podem estar ocorrendo no desempenho da cadeia de suprimentos do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes em virtude da maturidade de seus processos de trabalho.

Os dados obtidos indicaram que as métricas de desempenho RL.1.1 Atendimento Perfeito do Pedido, RL.1.2 Atendimento Perfeito do Pedido do Fornecedor e AG.1.1 Agilidade da Cadeia de Suprimentos são consideradas pelos gestores da instituição como as mais relevantes para o estudo de caso.

Também foi observado que os processos de nível macro Fornecer e Orquestrar possuem o menor grau de maturidade na opinião de 20 gestores locais, bem como a CS como um todo se enquadra no estágio Vinculado do *Supply Chain Management Maturity Model* (SCMMM), de Lockamy e McCormack (2004).

RL.1.1 Atendimento Perfeito do Pedido, RL.1.2 Atendimento Perfeito do Pedido do Fornecedor e AG.1.1 Agilidade da Cadeia de Suprimentos são as métricas de desempenho mais relevantes para o estudo de caso.

Os processos de nível macro Fornecer e Orquestrar possuem o menor grau de maturidade na opinião de 20 gestores locais.



O Scor DS relaciona processos e indicadores de desempenho e isso possibilitou identificar que as métricas mais relevantes para a CS do Hupaa estão interligadas aos seus processos menos maduros. Com isso o desempenho da CS como um todo pode estar sendo limitado pela baixa maturidade de tarefas vinculadas a Fornecer e Orquestrar.

Desta forma é necessário propor melhorias nesses processos para que a evolução deles impacte positivamente na maturidade e nos indicadores de desempenho da CS do Hupaa.

Ao lado constam as definições trazidas pelo Scor DS para os processos em questão.

◆ Fornecer: associado a atividades de aquisição, gestão de pedidos, entrega, recebimento, transferência e devolução de materiais, lidando especialmente com processos de compra e de gestão de fornecedores

◆ Orquestrar: refere-se atividades gerenciais de planejamento e integração da CS com as regras do negócio, bem como com as partes interessadas.

O Scor DS desdobra os processos de nível macro (níveis zero e um) da cadeia de suprimentos em subprocessos de níveis 2 e 3, alcançando atividades operacionais aplicáveis ao dia a dia das equipes (ASCM, 2022; 2023). Com isso segue o desdobramento apresentado na dissertação para os processos menos maduros, alcançando o nível 2. Constam ainda as pontuações obtidas por cada processo de nível 2, de modo a evidenciar aqueles menos desenvolvidos para o estudo de caso:

PROCESSO DE NÍVEL 1	PROCESSO DE NÍVEL 2 VINCULADO	PONTUAÇÃO
ORQUESTRAR - OE	OE1. Estratégia da CS	3,15
	OE2. Regras do negócio	2,55
	OE3. Desempenho e melhoria contínua	2,58
	OE4. Dados, Informação e Tecnologia	3,50
	OE5. Recursos humanos	3,05
	OE6. Contratos e acordos	3,74
	OE8. Regulamentação e conformidade	3,65
	OE9. Risco	2,30
	OE10. Meio ambiente, social e governança	3,11
	OE11. Planejamento empresarial	3,68
	OE13. Gestão circular da CS	3,00

PROCESSO DE NÍVEL 1	PROCESSO DE NÍVEL 2 VINCULADO	PONTUAÇÃO
FORNECER - S	S2. Compra direta	3,20
	S4. Devoluções de fornecedores	2,94

Dados vindos da Tabela 2 da dissertação “Avaliação de maturidade e desempenho em cadeias de suprimentos hospitalares: o caso do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes”

Além das tarefas de nível 2 destacadas acima, é importante considerar outras 2 atividades de mesmo nível e que atingiram pontuações baixas em avaliação de maturidade. São elas P1. Planejar a CS e OE3. Desempenho e melhoria contínua, que, conforme a tabela abaixo, inseriram-se dentre as 5 menores pontuações calculadas após a aplicação do questionário 1 da pesquisa podendo trazer impactos na *performance* da CS do Hupaa

Menores pontuações de avaliação de maturidade conforme a Tabela 2 da dissertação “Avaliação de maturidade e desempenho em cadeias de suprimentos hospitalares: o caso do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes”

PROCESSO DE NÍVEL 1	PROCESSO DE NÍVEL 2 VINCULADO	PONTUAÇÃO MÉDIA
ORQUESTRAR - OE	OE9. Risco	2,30
ORQUESTRAR - OE	OE2. Regras do negócio	2,55
ORQUESTRAR - OE	OE3. Desempenho e melhoria contínua	2,58
PLANEJAR - P	P1. Planejar a CS	2,80
FORNECER - S	S4. Devoluções de fornecedores	2,94

É visto acima que as atividades de nível 2 OE3. Desempenho e melhoria contínua e P1. Planejar a CS figuram entre as 5 menores pontuações de maturidade para a CS do Hupaa em conjunto com outras 3 atividades que já são as menores pontuações dos macroprocessos Fornecer e Orquestrar mencionados na página anterior. Com isso é importante propor procedimentos operacionais para cada uma dessas tarefas visando ganho de maturidade e desempenho em gestão de materiais na instituição.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Considerando que a dissertação avaliou a maturidade até os processos de nível 2 do Scor DS e aplicáveis à cadeia de suprimentos do Hupaa, esta proposta de intervenção avançou para o nível 3 do método levando em conta os dois processos de nível 2 menos desenvolvidos de Fornecer e de Orquestrar, mencionados na parte superior desta página.

A seção Processos do Scor DS oferece no seu nível 3 um conjunto de fluxos de trabalho que relacionam os processos de nível 3 definidos na no modelo. Nesta proposta de intervenção foram estruturados procedimentos operacionais a partir destes fluxos de trabalho, visando atender às questões que possuem o maior potencial de impacto para a cadeia de suprimentos do Hupaa.

Os resultados da dissertação foram considerados para estabelecer quais procedimentos operacionais poderão ser mais impactantes para o desempenho e para a maturidade da CS do Hupaa.

Desta forma estão sendo apresentados fluxos de trabalho vinculados à otimização de tarefas de gestão de fornecedores, considerando a baixa maturidade do macroprocesso Fornecer na CS do Hupaa e as especificidades das aquisições na Administração Pública.

Também foram apresentados procedimentos operacionais para gestão de riscos e para a definição das regras ou política de funcionamento da cadeia de suprimentos, pontos vistos como frágeis na avaliação de maturidade do macroprocesso Orquestrar.

O processo P1. Planejar a CS também foi considerado dada sua baixa avaliação de maturidade e seu possível impacto no desempenho da gestão de insumos do hospital.

A seguir constam os procedimentos operacionais extraídos do Scor DS e propostos para a CS do Hupaa, adaptados à realidade do estudo de caso. Junto aos procedimentos estão sendo apresentadas as definições vistas no Scor DS para os processos de nível 3 (ASCM, 2023), bem como os potenciais benefícios.

PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PROPOSTOS PARA A CS DO HUPAA A PARTIR DOS SEGUINTE S PROCESSOS DE NÍVEL 2 DO SCOR DS:

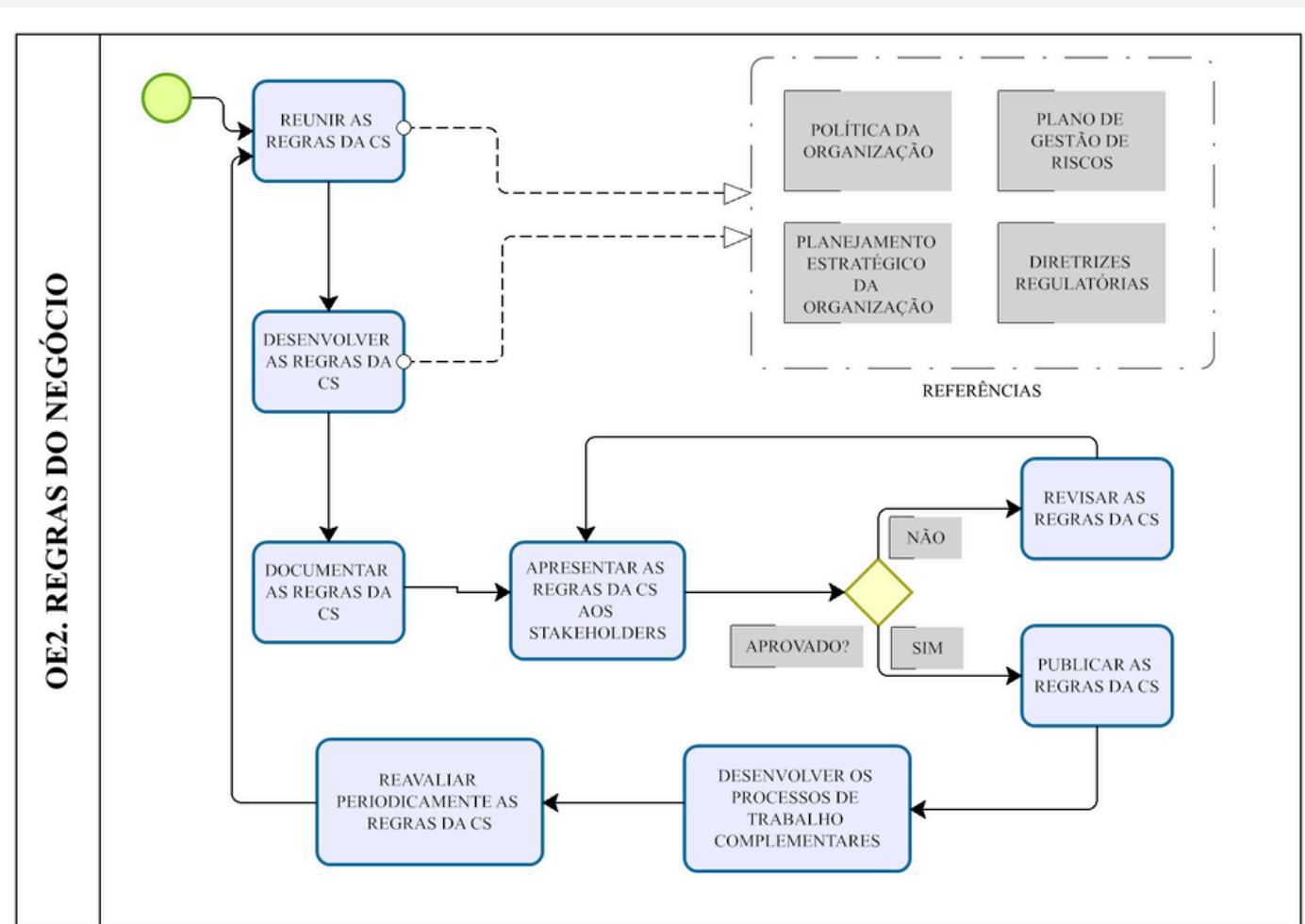
- OE2. Regras do negócio
- OE3. Desempenho e melhoria contínua
- OE9. Risco
- S2. Compra direta
- S4. Devoluções aos fornecedores
- P1. Planejar a cadeia de suprimentos

OE2. REGRAS DO NEGÓCIO

DEFINIÇÃO CONFORME O SCOR DS:

Processo relacionado ao estabelecimento, documentação e publicação das regras ou da política da cadeia de suprimentos, a ser usada nos processos de tomada de decisões e capazes de influenciar nos resultados das operações. As regras ou políticas da CS são aplicáveis a pessoas, práticas e sistemas computacionais e buscam o atingimento dos objetivos da instituição em alinhamento com seu planejamento e metas. Também são frequentemente usadas como documento de referência para o planejamento e execução de outras atividades do funcionamento da CS.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PROPOSTO:



PRINCIPAIS BENEFÍCIOS POTENCIAIS OBSERVADOS

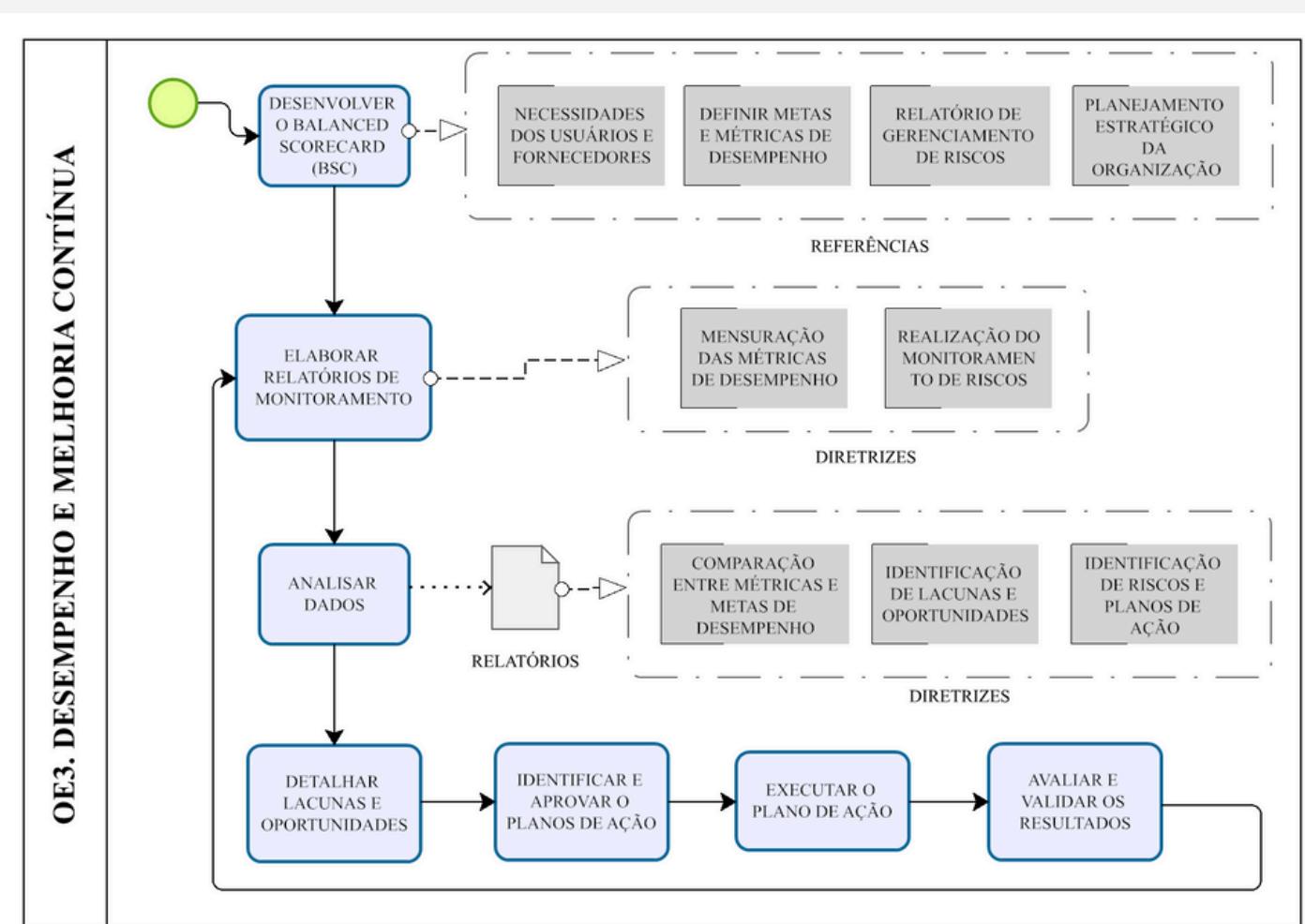
- Maior transparência e integração junto aos *stakeholders*;
- Definição de diretrizes para outras atividades da CS;
- Alinhamento com a política e com as metas da instituição.

OE3. DESEMPENHO E MELHORIA CONTÍNUA

DEFINIÇÃO CONFORME O SCOR DS:

Relativo à definição das metas de desempenho para a cadeia de suprimentos que se alinhem à estratégia e às metas gerais da organização. Este processo também inclui relatórios de desempenho, identificação de lacunas de desempenho, realização de análises de causa raiz e desenvolvimento e lançamento de ações corretivas para fechar lacunas de desempenho, visando a obtenção de uma melhoria contínua na gestão de materiais.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PROPOSTO:



PRINCIPAIS BENEFÍCIOS POTENCIAIS OBSERVADOS

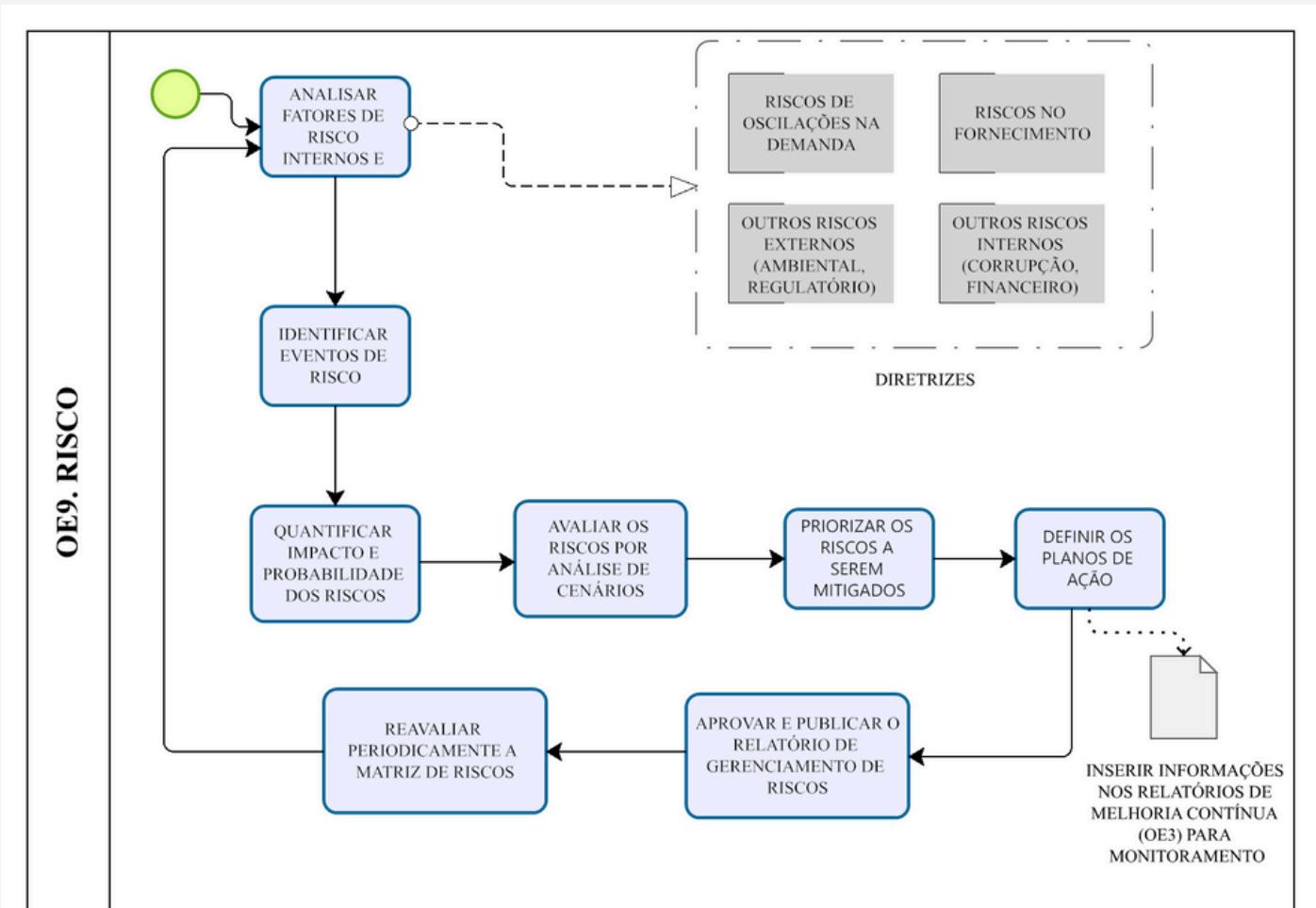
- Monitoramento contínuo de lacunas e oportunidade de melhorias de desempenho para a CS;
- Conhecimento das necessidades das partes interessadas;
- Maior agilidade para ajustar o desempenho da CS com as necessidades do órgão.

OE9. RISCO

DEFINIÇÃO CONFORME O SCOR DS:

Processo de identificar e avaliar potenciais interrupções e riscos na cadeia de suprimentos e desenvolver um plano para mitigar essas ameaças. Envolve atividades de identificação do risco de interrupção de demanda, de fornecimento, de questões ambientais, financeiras, laborais, ataques cibernéticos ou de corrupção na gestão de materiais.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PROPOSTO:



PRINCIPAIS BENEFÍCIOS POTENCIAIS OBSERVADOS

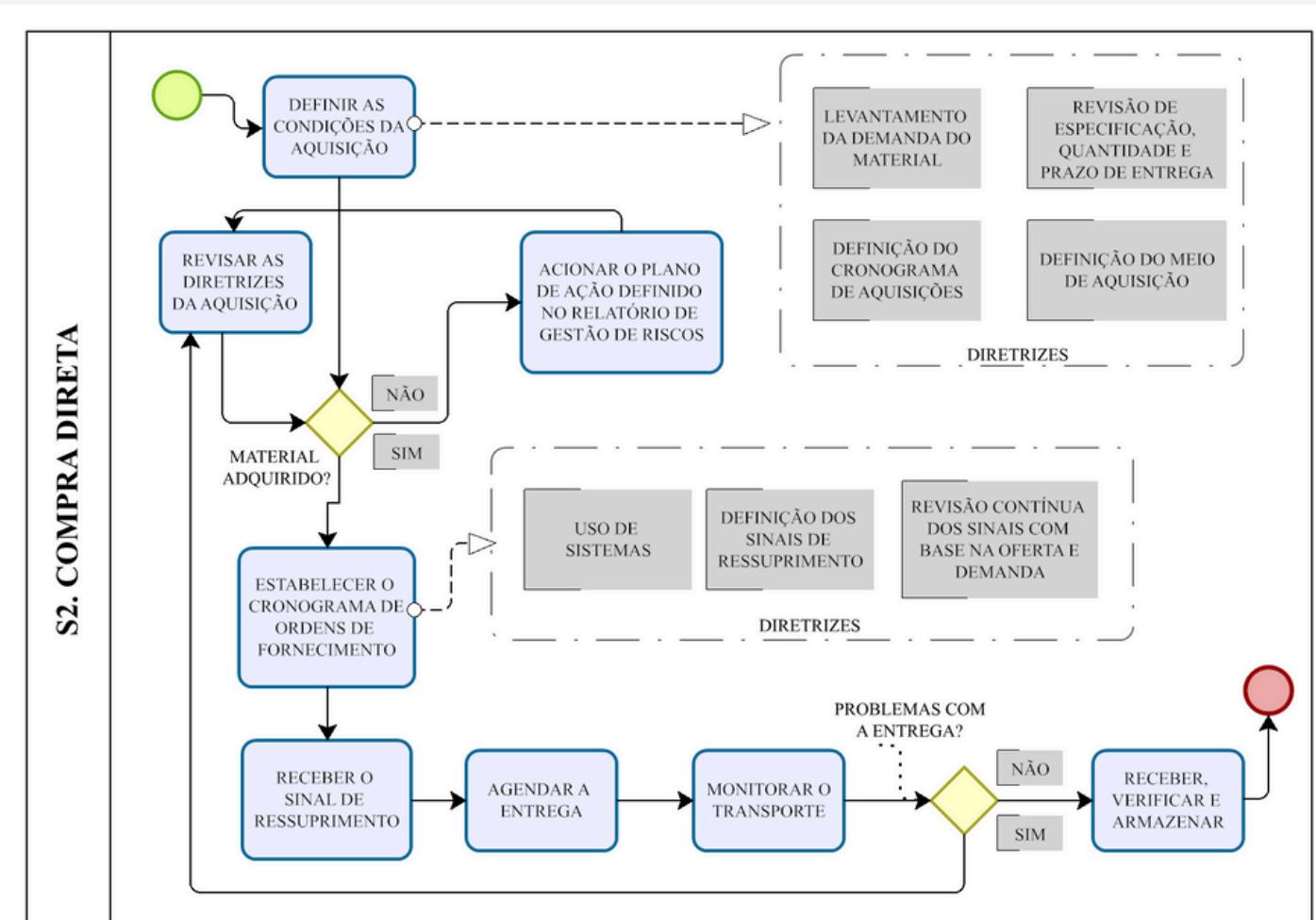
- Flexibilidade para se adaptar a diferentes cenários;
- Maior agilidade para tomada de decisão frente a riscos de desabastecimento;
- Maior previsibilidade de resultados em virtude da projeção prévia de cenários.

S2. COMPRA DIRETA

DEFINIÇÃO CONFORME O SCOR DS:

Processo associado à aquisição de materiais necessários para a prestação dos serviços aos usuários da organização. Considera atividades ligadas à aquisição do material, elaboração e envio da ordem de fornecimento, agendamento e monitoramento do transporte e entrega, recebimento, inspeção e armazenamento do material, finalizando com a autorização de pagamento do fornecedor.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PROPOSTO:



PRINCIPAIS BENEFÍCIOS POTENCIAIS OBSERVADOS

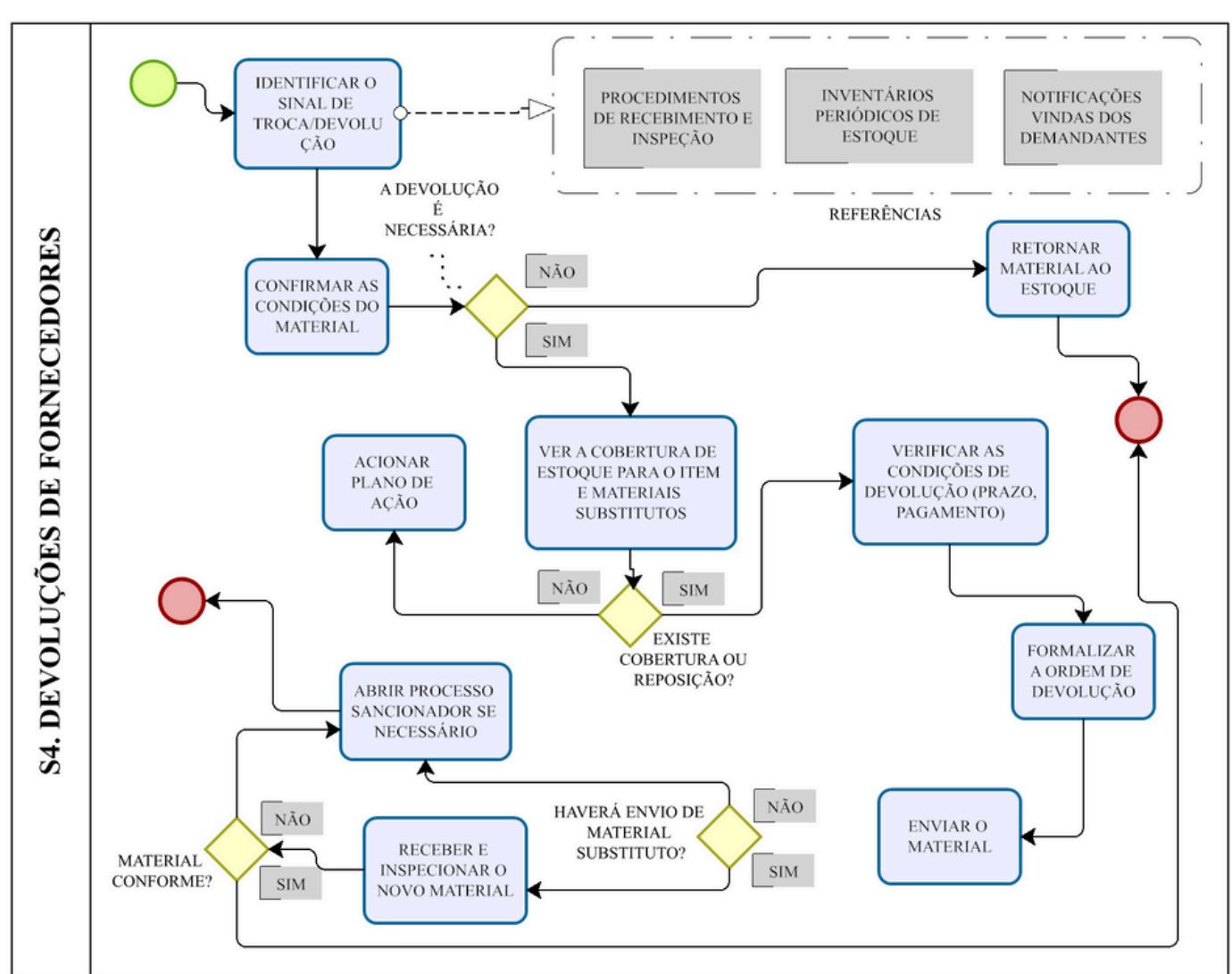
- Maior celeridade nas ações de gestão de aquisições;
- Maior integração e monitoramento de fornecedores;
- Monitoramento dos sinais e oscilações na demanda de suprimentos.

S4. DEVOLUÇÃO DE FORNECEDORES

DEFINIÇÃO CONFORME O SCOR DS:

Relacionado à devolução ou troca de materiais aos fornecedores por conta de inconformidades com as especificações definidas no instrumento contratual entre as partes, por excedente de estoque ou por obsolescência do material.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PROPOSTO:



PRINCIPAIS BENEFÍCIOS POTENCIAIS OBSERVADOS

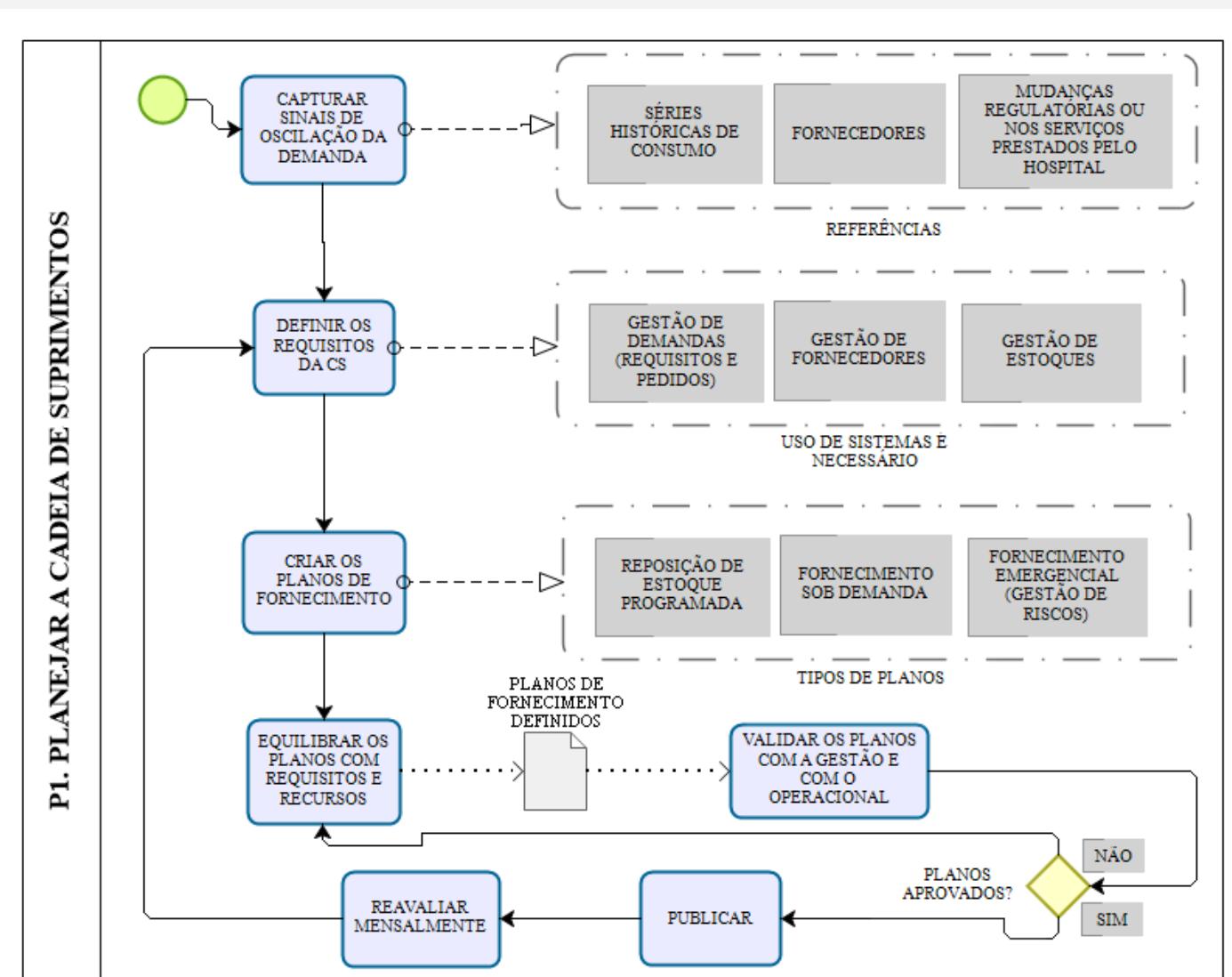
- Redução do risco de quebra de estoque por conta de itens com validade expirada ou com qualquer outra condição que inviabilize seu uso;
- Maior agilidade em situações de troca de material por fornecedor de baixa qualidade.

P1. PLANEJAR A CADEIA DE SUPRIMENTOS

DEFINIÇÃO CONFORME O SCOR DS:

Consiste em atividades para o desenvolvimento e estabelecimento dos cursos de ação para o planejamento do funcionamento da cadeia de suprimentos, alcançando ações a nível operacional e sendo revisadas mensalmente. São contempladas atividades como: captura de sinais que possam influenciar a demanda; verificação dos requisitos a serem atendidos; avaliação e criação de resposta de fornecimento; equilíbrio entre demanda, requisitos e resposta; replanejamento; e publicação.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PROPOSTO:



PRINCIPAIS BENEFÍCIOS POTENCIAIS OBSERVADOS

- Alinhamento da cadeia de suprimentos com os requisitos dos demandantes;
- Maior flexibilidade e agilidade frente às oscilações de demandas;
- Aumento na previsibilidade dos resultados.

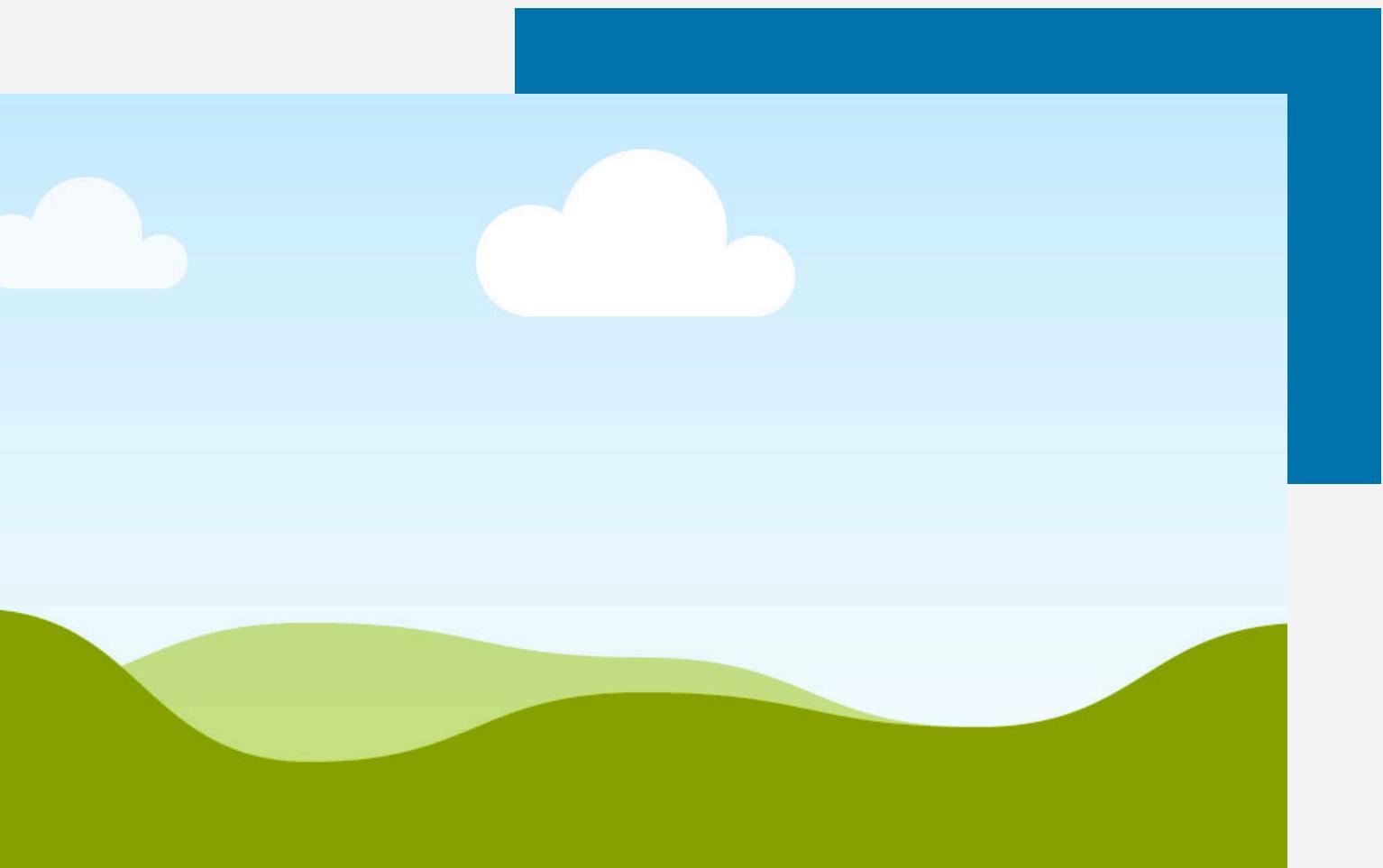
RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Allan Dênisson Soares Silva

Discente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede

Professor Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz

Orientador



REFERÊNCIAS

ALIMBUDIONO, Ria Sandra; SUTANTO, Mely. The Mediating Role Of Supply-Chain Responsiveness In The Relationship Between Supply-Chain Integration And Operational Performance. *LogForum*, v. 20, n. 3, p. 281-295, 2024.

ASCM. Supply Chain Operations Reference Model - Scor Digital Standard - Introduction. 14 ed. Chicago: ASCM, 2022. Disponível em: <<https://scor.ascm.org/>>.

ASCM. Supply Chain Operations Reference Model - Scor Digital Standard. Comparison Document. Chicago: ASCM, 2023. Disponível em: <https://www.ascm.org/globalassets/ascm_website_assets/img/corp-dev/scor_crosswalk.pdf>.

BENRQYA, Yassine; CHETIOUI, Youssef; JERBOUI, Chaimae. Investigating the relationship between supply chain maturity and performance: an emerging market study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2023.

CHESHMBERAH, Mohsen; BEHESHTIKIA, Safoura. Supply chain management maturity: An all-encompassing literature review on models, dimensions and approaches. *LogForum*, v. 16, n. 1, p. 103-116, 2020.

EBSERH. Sobre a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSERH, Brasília-DF, 13 de março de 2020. Atualizado em 28 de julho de 2023a. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebsrh/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/sobre>>. Acesso em: 26 de novembro de 2024.

_____. Histórico do AGHU, Brasília-DF, 16 de junho de 2023. Atualizado em 04 de outubro de 2023b. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebsrh/pt-br/governanca/plataformas-e-tecnologias/aghu/o-que-e>>. Acesso em: 30 de dezembro de 2024.

_____. Avaliação de Metas e Resultados – Plano Diretor Estratégico (PDE) 2024-2028, Maceió-AL, 30 de abril de 2024a. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebsrh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-nordeste/hupaa-ufal/acesso-a-informacao/Acoes-e-Programas/programas-projetos-e-acoes/plano-diretor-estrategico-pde-2024-2028/view>>. Acesso em: 30 de dezembro de 2024.

_____. Painel de Gestão de Estoques – HUPAA-UFAL, Brasília-DF, 30 de dezembro de 2024b. Disponível em: <<https://app.powerbi.com/reportEmbed?reportId=4bade388-f823-402d-a75a-fa0abcf2021&autoAuth=true&ctid=64d34ddd-aff0-4d95-b7f1-0734a5c845e5>>. Acesso em: 30 de dezembro de 2024.

FERRARO, Saverio et al. Trends and recommendations for enhancing maturity models in supply chain management and logistics. *Applied Sciences*, v. 13, n. 17, p. 9724, 2023.

GEBREMARIAM, Esayas Tadesse; GEBREGEORGISE, Dawit Teshome; FENTA, Teferi Gedif. Factors contributing to medicines wastage in public health facilities of South West Shoa Zone, Oromia Regional State, Ethiopia: a qualitative study. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, v. 12, p. 1-7, 2019.

HANSALI, Oumaima; ELRHANIMI, Samah; ELABBADI, Laila. Supply chain maturity models: a comparative review. *LogForum*, v. 18, n. 4, 2022.

Hospital Universitário – HU. Um pouco da nossa História. Universidade Federal de Alagoas – Ufal, Maceió-AL, 2023. Disponível em: <https://ufal.br/ufal/institucional/orgaos-de-apoio/academico/hospital-universitario>. Acesso em: 19 de janeiro de 2025.

LOCKAMY III, Archie; MCCORMACK, Kevin. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 9, n. 4, p. 272-278, 2004.

PIRES, Luana Baptista Rodrigues; CAMILLO DE MAGALHÃES, Luciane; POZZA MAHMUD, Simone Dalla. APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UM HOSPITAL PÚBLICO UNIVERSITÁRIO. *Clinical & Biomedical Research*, v. 41, n. 4, 2021.

PRATAMA, Aditya Herdiyan et al. Mapping & Modelling of Supply Chain System in a Private Indonesian Hospital Using Supply Chain Operating Reference (Scor) & Business Process Modelling Notation (BPMN) Method. In: International Conference on Business and Engineering Management (ICONBEM 2021). Atlantis Press, 2021. p. 199-209.

RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral et al. Utilização do método SAPEVO-M com parâmetros do modelo Scor 12.0 para ranqueamento dos fornecedores em uma cadeia de suprimentos de material hospitalar da marinha do Brasil. *Revista Pesquisa Naval*, n. 31, p. 54-66, 2019.

SINOIMERI, Dea; TETA, Jonida. Supply Chain Management Performance Measurement. Case Studies from Developing Countries. *International Journal*, v. 10, n. 2, p. 1323-1331, 2023.

TONI, N.; THENG, B.; CALEN, C. Investigating the effect of financial literacy and financial inclusion on operational and sustainable supply chain performance of SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, v. 12, n. 1, p. 573-582, 2024.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - Profiap
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Feac
Universidade Federal de Alagoas - Ufal

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Procedimentos operacionais para ganhos de maturidade e desempenho na cadeia de suprimentos do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes”, derivado da dissertação de mestrado “Avaliação de maturidade e desempenho em cadeias de suprimentos hospitalares: o caso do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes”, de autoria de Allan Dênisson Soares Silva.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Alagoas.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Processo Não Patenteável e seu propósito é apresentar procedimentos operacionais extraídos do Scor DS e vinculados aos processos e métricas mais relevantes para o desempenho da cadeia de suprimentos do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes, considerando os resultados obtidos na dissertação “Avaliação de maturidade e desempenho em cadeias de suprimentos hospitalares: o caso do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço secretaria@feac.ufal.br.

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Allan Dênisson Soares Silva,
mestrando

Orientador: Nicholas Joseph Tavares da Cruz,
doutor

Universidade Federal de Alagoas

27 de janeiro de 2025