

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR E DE SAÚDE

JEFFERSON FLORÊNCIO DOS SANTOS

LOGÍSTICA NA ÁREA DE SAÚDE: PROJETO DE INTERVENÇÃO EM UMA
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE NO RIO GRANDE DO NORTE

NATAL/RN

2012

JEFFERSON FLORÊNCIO DOS SANTOS

**LOGÍSTICA NA ÁREA DE SAÚDE: PROJETO DE INTERVENÇÃO EM UMA
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE NO RIO GRANDE DO NORTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao Centro Universitário do Rio Grande do
Norte-UNI-RN, como requisito final para
obtenção do título de MBA em Gestão
Hospitalar e de Saúde.

Orientadora: **Isabel Cristina Pansiera
Marques, M.^a**

NATAL/RN

2012

Santos, Jefferson Florêncio dos.

Logística na área de saúde: projeto de intervenção em uma secretaria municipal de saúde no Rio Grande do Norte / Jefferson Florêncio dos Santos. – Natal, 2012.

44 f.; il.

Orientador: Prof^a. Isabel Cristina Pansiera Marques (Msc.)

Monografia (Especialização em Gestão Hospitalar e de Saúde) – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. – Logística. 2. Saúde – Monografia. 3. Gestão Hospitalar – Monografia. I. Marques, Isabel Cristina Pansiera. II. Título.

JEFFERSON FLORÊNCIO DOS SANTOS

**LOGÍSTICA NA ÁREA DE SAÚDE: PROJETO DE INTERVENÇÃO EM UMA
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE NO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada ao Centro
Universitário do Rio Grande do Norte-UNI-RN,
como parte do requisito para obtenção do título
de MBA em Gestão Hospitalar e de Saúde.

Aprovado em: 06/ 07/ 2012

Prof^a. Isabel Cristina Pansiera Marques
Orientador

AGRADECIMENTOS

A Deus por me proporcionar conhecer pessoas tão importantes e que realmente, contribuíram de alguma forma para o meu crescimento, a minha família pelo apoio não só nessa fase mais em todos os momentos da minha vida, a minha professora e orientadora, Isabel Cristina Pansiera Marques pela atenção e disponibilidade neste momento tão importante e a todos que de alguma forma me ajudaram a conquistar essa vitória. A todos o meu muito obrigado!

Dedico este trabalho aos meus Pais e ao meu Deus, minha principal fonte de força, sabedoria e fé. “O único homem que está isento de erros, é aquele que não arrisca acertar.”

(Albert Einstein)

RESUMO

Nas organizações hospitalares e demais serviços de saúde as questões focadas na administração de estoque dos medicamentos e a forma de distribuição destes em seus diferentes setores dizem muito em relação à qualidade da prestação de serviços. As farmácias, principalmente se hospitalares, dependem de uma logística bastante complexa quanto ao abastecimento e distribuição de medicamentos, uma vez que, como cabe a elas prestar serviços destinados a saúde é necessário que tenham em estoque todos os medicamentos prescritos para o bom andamento da instituição de saúde. A proposta do projeto de intervenção visa analisar as práticas logísticas realizadas na SMS, comparando-as com o que a literatura atual entende como melhores práticas. Sabe-se que o controle de gerenciamento de estoques multi-itens é bastante complexo devido à diversidade, no entanto, focar nos itens fármacos de maior rotatividade em função do prazo de validade, avaliando as demandas, quantidades mínimas e máximas de estocagem. A Secretaria Municipal de Saúde em questão necessita de análise quanto ao processo logístico empregado como um todo com o objetivo de realizar melhorias que fortaleçam as relações com os clientes que utilizam desses serviços. Algumas destas melhorias já foram iniciadas, tal como a implantação de um sistema informatizado que possibilitará um melhor controle do estoque e emprego adequado dos investimentos. Uma boa administração dos estoques de medicamentos e uma melhor utilização dos recursos, tendem a analisar essas classes de forma diferenciada ante aos outros produtos, uma vez que são as classes de maior valor agregado e custo muito maior.

Palavras-chave: Logística, saúde.

ABSTRACT

In hospital organizations and other health care issues focused on inventory management of drugs and the distribution of these in their various sectors say much about the quality of service delivery. The pharmacies, especially if hospitals rely on a highly complex logistics for procurement and distribution of drugs, since, as it is up to them to pay for health services they need to have in stock all drugs prescribed for the smooth running of the institution health. The proposed project area aims to analyze the logistics practices conducted in the Municipal Health Secretariat (SMS), comparing them with what the literature understands as best practices. It is known that the management control of multi-item inventory is very complex due to diversity, however, focus on items of drugs higher turnover due to the expiration date, assessing the demands, minimum and maximum storage. The Municipal Health needs analysis concerned about the logistics process employed as a whole in order to make improvements that will strengthen relationships with customers who use these services. Some of these improvements have already been initiated, such as the implementation of a computerized system that will enable a better control over inventory and the appropriate investment. Good management of stocks of medicines and better use of resources, tend to examine these classes differently compared to other products, since classes are better value and much higher cost.

Keywords: Logistics, health.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Níveis da cadeia de suprimentos.....	17
Figura 02 - Estágio da cadeia de suprimentos.....	18
Figura 03 - Amplitude de compra.....	21
Figura 04 - A logística integrada e suas cinco áreas de integração.....	33

LISTA DE ABREVIACÕES

SMS - Secretaria Municipal de Saúde

GCS - Gerenciamento da Cadeia de Suprimento

TI - Tecnologia da Informação

SBIS - Sistema Brasileiro de Informática na Saúde

ABC - Custeio Baseado na Atividade

MS - Ministério da Saúde

OMS - Organização Mundial de Saúde

ESF - Estratégia da Saúde da Família

SISOFC - Sistema Orçamentário Financeiro Contábil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	16
2.2 O VALOR LOGÍSTICO.....	19
2.3 LOGÍSTICA HOSPITALAR.....	19
2.3.1 Processamento de pedidos.....	20
2.3.2 Compras.....	21
2.3.3 Fluxo de informações.....	23
2.4 INVENTÁRIO.....	24
2.4.1 Tipos de inventários.....	24
2.4.2 Importância do controle de estoque.....	25
2.5 DISTRIBUIÇÃO.....	26
2.6 ARMAZENAGEM, MANUSEIO DE MATERIAIS E EMBALAGEM.....	28
2.6.1 Funcionalidades dos armazéns.....	28
2.6.2 Manuseio e estocagem.....	29
2.6.3 Segurança e proteção.....	31
2.7 LOGÍSTICA INTEGRADA.....	32
2.8 ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	33

3 METODOLOGIA.....	35
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	35
3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	35
3.3 PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	38
5 CONCLUSÕES.....	39
REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

Dentro da gestão, a logística é uma área que assume a função de gerir equipamentos, recursos e informações para que sejam desenvolvidas com eficácia as atividades de uma empresa. Nos anos 50 as atividades logísticas eram administradas por outras áreas, ou seja, não estava sendo executadas de forma correta. (BOWERSOX; CLOSS, 2001). No que se refere à administração de materiais pode-se dizer que a administração de materiais é a ciência que analisa um campo específico, e que segue operações correlatas e interdependentes. A finalidade da logística é a de envolver todo acontecimento de um fluxo, da entrada da matéria-prima até o produto acabado ou sua entrega no ponto de distribuição. A maioria das empresas já reconhece que a qualidade dos métodos logísticos, representa um abundante fator de sucesso para os negócios (FERREIRA *et. Al.*, 2008).

Para Ching (1999), a logística sempre foi executada pelas empresas, mas a maior parte do aperfeiçoamento gerencial surgiu logo após as empresas começarem o reagrupamento das atividades. Segundo Ballou (2001) muitos dos conceitos logísticos utilizados atualmente tiveram início na atividade logística militar na segunda guerra mundial, foi neste período que a logística começou a ganhar força e importância no meio empresarial, alavancados por fatores diversos, como: alterações nos modelos e atitudes da demanda dos consumidores; influência da logística militar e etc. Para Viana (2006), a logística é vista como um instrumento com o potencial de ampliar a efetividade da organização, mostrando a introdução de inovações estratégicas capazes de aperfeiçoar o serviço prestado ao cliente limitando ao máximo os custos operacionais é assim que se compreende a logística.

Nos anos 80 a logística passou a se desenvolver, devido à globalização. Foi também neste período que a logística hospitalar começou a crescer no mercado e com isso se inicia o investimento na cadeia de suprimentos, bem como na qualificação profissional, para auxiliar na tomada de decisão, com o objetivo maior de melhorar os processos e a redução dos custos dentro das organizações de

saúde, pois é de responsabilidade da logística o abastecimento de medicamentos, materiais- médicos, entre outros.

Para Novaes (2001), as modernas técnicas de gestão, integradas a sistemas de informação e comunicação bem definidos, são ferramentas indispensáveis para o apoio à gestão e ao processo de decisão de sistemas logísticos. De acordo com Gomes e Reis (2000), uma organização hospitalar pode ser caracterizada como um complexo sistema logístico, onde recursos humanos, físicos e de informação necessitam ser coordenados e harmonizados, o que, em razão da atual complexidade desses sistemas, só é possível de ser realizado de forma eficiente por meio da incorporação ao processo gerencial de sistemas de informação e de apoio à decisão.

Quanto à gestão hospitalar, Roberto (2010), enfatiza que nas áreas de gestão, necessitaria ser imprescindível gerenciar de forma efetiva os processos organizacionais, com a intenção de inserir programas de qualidade voltados com foco para a produtividade, estes em redes públicas na área de saúde e também em setores privados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar o processo logístico da Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de um município do interior do estado do Rio Grande do Norte e comparar com as práticas referenciadas.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- ✓ Verificar o fluxo da cadeia logística do (SMS) alvo do estudo;
- ✓ Realizar uma análise comparativa entre o processo logístico da (SMS) e as melhores práticas referenciadas neste trabalho.
- ✓

1.3 JUSTIFICATIVA

Através de vivência na prática profissional, como servidor municipal de um município do Estado do Rio Grande do Norte, deparei diante situações ao qual se levantou interesse referente a esta pesquisa, contudo, observou-se que a mídia escrita e falada por vezes refere às dificuldades que diferentes instituições hospitalares sofrem em decorrência dos problemas causados pela ineficiência dos processos logísticos. Alguns setores da saúde padecem com o abastecimento de medicamentos e suprimentos, realizados de forma insatisfatória, gerando perda na qualidade da prestação de serviço à saúde. E importante ressaltar que a logística hospitalar é mais delicada do que em outros segmentos, pois está totalmente ligada a vidas (SANTOS 2006).

Para, Pereira (2002) a logística hospitalar é uma atividade de grande importância dentro da cadeia de valor das organizações no que diz respeito ao planejamento, manuseamento, estocagem e circulação de materiais ao longo de todo o circuito de fabricação e negociação de qualquer bem ou serviço. Segundo Bittar (2000) as técnicas de trabalho precisam ser repensadas para que se possa administrar de forma adequado quanto ao consumo de materiais, sendo esse um fator ressaltante em um hospital, devido às exigências das ações de saúde. No entanto a gestão da logística hospitalar pode colaborar, significativamente, para a diminuição dos custos dessas organizações e na boa qualidade do serviço oferecido ao usuário do sistema de saúde.

Tendo em vista a importância do setor hospitalar para a sociedade, o presente estudo se justifica devido às vantagens e benefícios advindos de uma boa prática da logística hospitalar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial deste Projeto de Intervenção visa abordar temas referentes a logística e serviços de atendimento ao cliente.

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

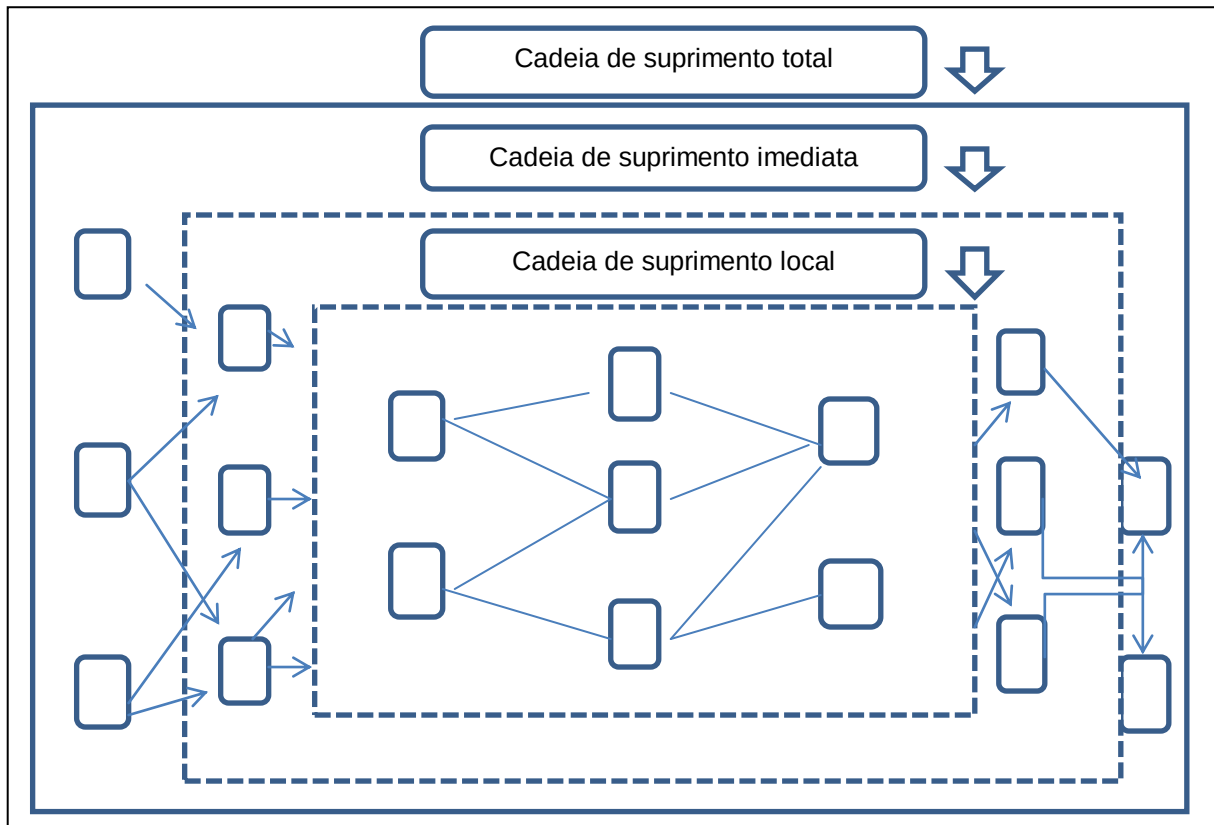
Mediante Lanna (2011), a cadeia de abastecimento pode ser vista como varias organizações interligadas por vários processos cujo objetivo é o de disponibilizar serviços e produtos aos clientes, a cadeia de suprimentos é um processo que disponibilizar os produtos para o lugar e data que os clientes desejarem. E que o processo administrativo da cadeia estabelece que haja entendimento dos impactos que serão causados até o destino final que são as organizações, dentro de seus processos e na sociedade.

Conforme Perini (2008) há uma complexidade no que se refere à cadeia de abastecimento no setor farmacêutico, abrangendo laboratórios nacionais e transnacionais, fornecedores de insumos farmacêuticos e suas especificidades de matérias, distribuidores, farmácia (de rede e independente), e o mercado institucional. Esta amostra institucional se refere a hospitais públicos e privados, clinicas, secretarias municipais e estaduais de saúde e o ministério da saúde, em uma complexidade representativa muito significativa, passando por um fluxograma de hierarquia dentro da cadeia de abastecimento que vai desde as: unidades de produção no exterior de laboratórios, passando por fabricantes privados nacionais e transnacionais, distribuidores, hospitais e serviços de saúde privados até aos pacientes e consumidores finais.

De acordo com Slack (1993), a cadeia de suprimento é vista em três categorias, esboço apresentado na Figura 1. São elas: (i) cadeia de suprimento total, que engloba todas as relações cliente-fornecedor, desde a matéria-prima até aquisição do produto pelo consumidor final; (ii) a cadeia de suprimento imediata, no qual o fornecedor e o consumidor realizam a negociação diretamente com a

empresa, (iii) a cadeia de suprimento local onde os setores internos da empresa estão conectados entre si.

Figura 1: Níveis da cadeia de suprimentos.

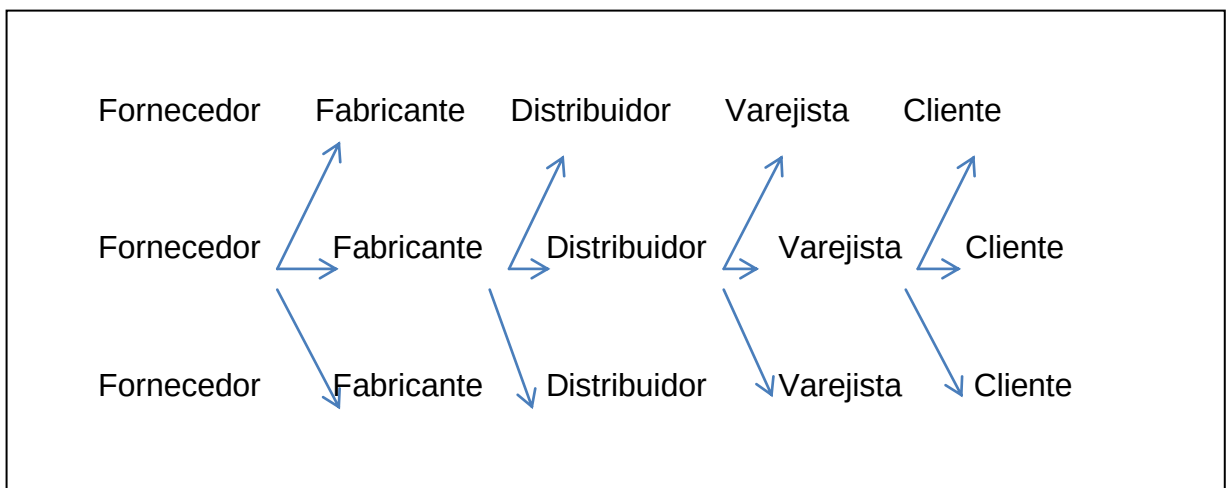


Fonte: Adaptado de Slack (1993).

Cadeia de suprimentos é o conjunto de atividades econômicas que está totalmente articulada desde o início da fabricação de um produto (onde engloba matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários, ou seja, tudo que necessário para sua fabricação...) até o produto final, a distribuição e a venda (BRASIL, 2000a). Ching (2001) diz que a cadeia de suprimento é o envolvimento dos diferentes processos das organizações, com o objetivo de gerar valor para o consumidor final por meio de produtos e serviços. Desta forma administrando de forma integrada e planejando fluxo de informações e mercadorias, desde o fornecedor ao cliente final, buscando dessa forma benefícios para todos os envolvidos na operação.

Gonçalves (2007) afirma que gestão da cadeia de suprimentos e a logística são fatores de grande importância para o desenvolvimento das atividades de atenção à saúde e para obter uma melhor qualidade nas operações dentro das organizações de saúde. A cadeia de suprimentos é um encontro das atividades relacionadas diretas ou indiretamente, ao atendimento da solicitação do cliente, englobando fornecedor, fabricantes, atacadistas, varejistas e o próprio cliente (CHOPRA et al 2003) exposto na Figura 2.

Figura 2: Estágio da Cadeia de suprimentos.



Fonte: Adaptado de Chopra *et.al.* 2003.

Na literatura há várias definições para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos; dentre elas seguem:

“O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é uma filosofia que descreve como a organização deve gerenciar suas várias cadeias de suprimentos para alcançar vantagem estratégica. O objetivo do GCS é sincronizar os requisitos do consumidor final com o fluxo de materiais e informação ao longo da cadeia de suprimentos para atingir um equilíbrio entre a elevada satisfação do consumidor e os custos [...]” (CHIAVENATO, 2005, p.145).

“O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é um conceito amplo e estrategicamente importante, que se inicia na saída de matérias-primas dos fornecedores, passa pela produção, montagem e termina na distribuição dos produtos acabados aos clientes finais. Inclui considerações estratégicas que passam por focalizar a satisfação dos clientes; formular e implementar estratégias baseadas na retenção de clientes e a obtenção de novos e gerenciar a cadeia de forma eficaz [...]” (CHING, 2006, p. 68).

2.2 O VALOR LOGÍSTICO

Logística é a parte da Cadeia de Abastecimento que planeja programa e controla o fluxo e o armazenamento das matérias, com a finalidade de atender as necessidades dos clientes (CARVALHO, 2002). Segundo Ferreira (2005), a logística constitui o processo de gerenciar, de forma estratégica, a obtenção, movimentação e armazenamento de insumos por meio da organização e de seus canais de distribuição, com o objetivo de elevar ao máximo as lucratividades presente e futura por meio do acolhimento das demandas a baixo custo. O autor afirma que o intuito do gerenciamento logístico é planejar é coordenar todas as atividades que julgam necessários para obtenção de níveis almejavéis aos serviços e qualidade, chegando a uma cotação mais acessível. Sendo assim, a logística significa o elo entre o mercado e a atividade funcional de uma empresa.

Para Ballou (2002) a logística da suporte a produção disponibilizando o material no lugar e no momento certo e sempre buscando a integração das varias atividades, visando a redução de custo e a eficiência.

2.3 LOGÍSTICA HOSPITALAR

Para Ballou (1993) logística pode ser vista como um dos principais fatores que proporcionaram a vantagem competitiva que as empresas buscam para entrar e se manter em um mercado globalizado, de forma satisfatória para atender o cliente, visando a maximização do lucro entre outros objetivos.

Cristopher (2001) define logística da seguinte forma:

“A Logística, como definição principal, é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de qualquer tipo de material, através da organização e seus canais de marketing de modo a maximizar a lucratividade presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo” (CRISTOPHER, 2001, p.91).

Conforme Banzato (2005), a inquietação com a logística hospitalar vem desenvolvendo constantemente, pois dela depende outros setores, o fornecimento de todos os pontos de distribuição de medicamentos e materiais médicos-hospitalares dentro do hospital, independente do valor. A logística é importante não só para o funcionamento dos hospitais, mas para todas as organizações, especialmente aquelas que são forçadas a trabalhar com estoques alto.

Os ofícios empregados em hospitais podem ser determinados como um anexo de processos voltados à recuperação e a manutenção da saúde das pessoas, um indivíduo pode se utilizar dos serviços de um hospital por varias razões não necessitando estar doente. Por relação a outros processos produtivos, as atividades de apoio aos serviços hospitalares representam parte considerável do custo total de uma organização de saúde. Portanto a racionalização de recursos e a busca de otimização da eficácia da logística de abastecimento de um hospital é altamente complacente, principalmente em nível de Brasil (PEREIRA, 2006). Contudo no âmbito da logística busca se conhecer os fatores envolvidos e as técnicas de gestão que auxiliam evitar a falta de materiais médico- hospitalares e medicamentos (LANNA, 2011).

2.3.1 Processamento de pedidos

É uma atividade que é de grande importância dentro da logística, pois realizado de forma correta, permite que a organização, possa rastrear seus pedidos essenciais para os cumprimentos de datas, contundo possibilitando um planejamento de onde possa atender melhor o cliente (BALLOU, 2007; POZO 2004).

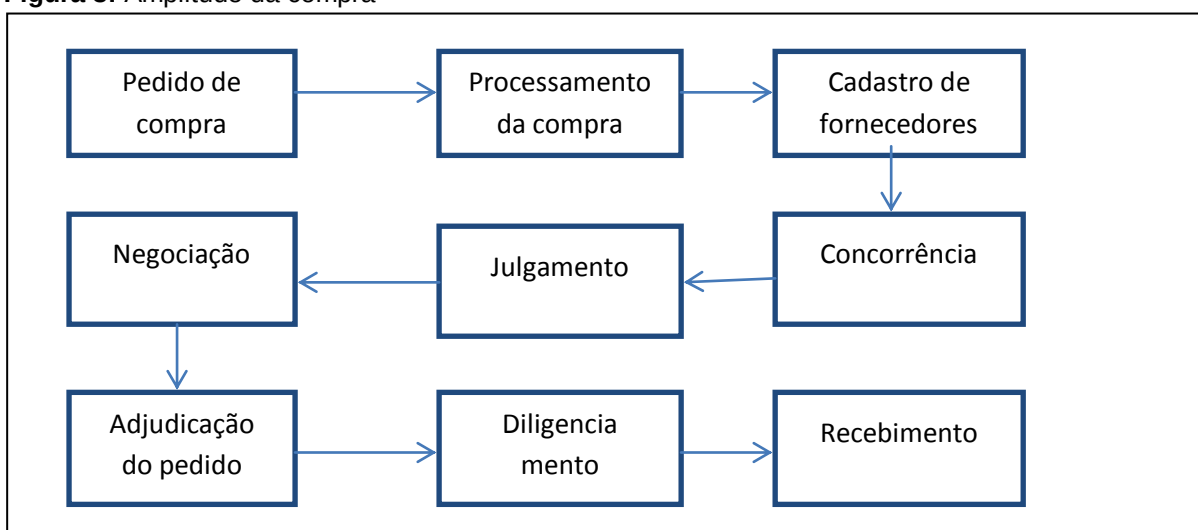
O ponto de partida para o processo de movimentação de fluxo dentro da organização é o processamento de pedidos, pois pode verificar as necessidades de demanda e o fluxo de pedidos de matérias. Tendo como objetivo maior, o máximo de velocidade e agilidade na entregar com menor custo possível (BALLOU, 2007).

2.3.2 Compras

Para Martins e Alt (2000), o setor de compras exerce com grande importância um papel estratégico nas negociações devido à quantidade de recursos interligados a esse setor, pois era visto como um setor gerando de despesa e não setor que busca a lucratividade. O setor de compras é uma parte do processo logístico, que também tem outras atribuições e como, por exemplo, a negociação de preços, entre os fornecedores e a organização, com essa negociação pode-se definir o preço final do produto. Com isso demonstra a importância deste setor. É importante, que o setor de compras esteja em sintonia, com os objetivos estratégicos da organização, desta forma visando o melhor atendimento para o cliente interno e externo.

Segundo Gilbert (2001), o papel que é desenvolvido pelo de setor de compras, tem alcançado nos últimos anos, um grande crescimento dentro de qualquer negociação realizada. E em específico na rede saúde a trajetória para um planejamento estratégico, esta cada vez, mas comum, gerando a diminuição de custo na compra medicamentos e matérias, dando um retorno significativo, dentro da área de saúde, onde em muitos casos a carência de recursos. Para Viana (2002), a atividade compras tem como objetivo final, abastecer as organizações de acordo suas necessidades, através da compra, de matérias, mediante a solicitação usuários, diante disso busca identificar no mercado as melhores condições e comerciais para realizar da melhor forma aquisição do material.

Figura 3: Amplitude da compra



Fonte: Viana (2002).

Para Moraes (2005) é de grande importância que os profissionais que atuam, neste seguimento, estejam sempre se atualizado, como também, agilidade e poder de negociação, tenha boa comunicação, habilidade para gerenciar conflitos e perfil para trabalhar em equipe, é necessário manter também um banco de dados atualizados dos fornecedores e buscar relacionamento onde haja a confiança recíproca com fornecedor.

Baily *et. al.* (2000) definem o perfil ideal do comprador moderno da seguinte forma:

“[...] Vê a função como geradora potencial de lucro: acredita que deve contribuir para os planos a longo prazo como parceiro em igualdade de condições. Possui MBA; forte base financeira e tecnológica; assume que a área de compras é vital para o bem-estar da empresa, que necessita de contribuição criativa para os planos e as políticas corporativas. Aspira assumir uma diretoria; ansioso para eliminar as deficiências da administração de recursos humanos e proporcionar melhores condições de trabalho. Possui metas bem definidas para atingir objetivos, com o uso de melhor planejamento, criatividade e colaboração de outros executivos da empresa [...]” (BAILY *et. al.*, 2000, p 59.).

Para Cavalline (2010) as compras podem ser realizadas através de por um processo de licitação de acordo com a Lei 8.666/93 onde é escolhida a empresa que tem o melhor produto e o menor preço. Também se faz a aquisição por pregão eletrônico. É como um leilão que não tem valor limitado de compra faz-se o edital e abre-se a licitação com empresas sérias legalizadas com ANVISA. Existe o processo de compras realizado através de requisições de material para aquisição de produtos de emergência. Existe também outra forma para comprar medicamentos não padronizados que são solicitados através de ficha de justificativa médica, que são adquiridos em farmácia externas. Estes dois últimos casos não se têm processo de licitação. Em qualquer das modalidades, é emitidos formulários que vem junto com a nota fiscal que deve ser apresentado ao hospital no ato da entrega do produto cabendo também à empresa o certificado de análise do produto.

2.3.3 Fluxo de informações

Segundo Gonçalves e Filho (1995), a informação tornou-se um recurso valioso dentro das organizações, pois possibilita com segurança o cumprimento de seus objetivos e o alcance de sua missão. As organizações tem no fluxo de informação, o elo que conecta e administra seus elementos que proporciona a sustentação e equilíbrio e se manter atualizado no mercado que está em constante mudança. Para Banzato (2005), o fluxo de informação, é uma atividade de grande importância no âmbito nas operações logística, ou seja, os pedidos de clientes e de re suprimento, necessidades de estoque, movimentações nos armazéns, documentação de transporte e faturas são algumas das formas mais comuns de informações logísticas. Esse fluxo de informações pode ser realizado de forma, mas ágil e com uma qualidade melhor, através da utilização da Tecnologia da Informação (TI).

Para Pires (2004) os processos que envolvem a TI facilita toda transação dentro das organizações auxiliando no controle de pedidos e de estoque, como também no controle interno das movimentações de matérias e uma melhor comunicação entre fornecedores e distribuidores. Blois e Shortliffe (1990) citado pelo Sistema Brasileiro de Informática na Saúde – SBIS (2012) definem a informática médica ou informática em saúde como "um campo de rápido desenvolvimento científico que lida com armazenamento define a recuperação e uso da informação, dados e conhecimentos biomédicos para a resolução de problemas e tomada de decisão".

Segundo a SBIS (2012):

"A saúde é uma das áreas onde há maior necessidade de informação para a tomada de decisões. A informática médica é o campo científico que lida com recursos, dispositivos e métodos para aperfeiçoar o armazenamento, recuperação e gerenciamento de informações biomédicas. Com o crescimento da informática médica como uma disciplina deve-se, em grande parte: aos avanços nas tecnologias de computação e comunicação, à crescente convicção de que o conhecimento médico e as informações sobre os pacientes são ingerenciáveis por métodos tradicionais baseados em papel, e devido à certeza de que os processos de acesso ao conhecimento

e tomada de decisão desempenham papel central na medicina moderna" (SBIS, 2012, p.18).

2.4 INVENTÁRIO

Segundo Francischini (2004) o inventário é um instrumento de coleta de dados que controla a quantidade e o local onde se encontra, os materiais e equipamentos dentro das organizações. Atualmente a gestão de inventário, deve ser vista com uma maior importância e prioridade, para os gestores, que visão alcançar objetivo operacional almejado. Para Slack (2009), a gestão de estoque é de extrema importância para as organizações, pois através dela, podem-se evitar prováveis desvios de matérias e equipamentos, com isso garantindo um estoque onde possa suprir as necessidades dos clientes.

Para Viana, (2002, p. 381) “[...] o inventário físico é uma contagem periódica dos materiais existentes para efeito de comparação com os estoques registrados e contabilizados em controle da empresa, a fim de se comprovar sua existência e exatidão”.

2.4.1 Tipos de inventários

Nogueira e Antunes (1998) relatam que para se conhecer o valor do estoque dentro das organizações, o inventário é subdividido em três métodos: (i) o inventário periódico, de que visa registrar a entrada de produtos, através da contagem física obtendo o saldo, e por meio da diferença se obtém a saída de produtos, (ii) o inventário permanente, tem o papel de registrar todas saídas de produtos, e (iii) o inventário rotativo; o estoque é contabilizado em intervalos regulares e também tem um baixo custo e um que consegue o melhor resultado, pois pode-se identificar os problemas de forma mais rápida e as soluções adotadas e executadas imediatamente, de forma que não prejudique funcionamento da organização.

2.4.2 Importância do controle de estoque

A importância do controle de estoque não visão de Ballou (1993), afirma que uma gestão de estoque, realizada de forma correta proporciona para a organização, uma melhora nos atendimentos aos clientes, proporciona também um melhor comunicação entre a demanda e a cadeia de suprimento, onde pode-se realizar um planejamento e uma análise de suas necessidades. Uma vez que a organização detém um volume alto de estoques e não realiza esta prévia análise, a economia adquirida na compra de grandes lotes pode-se ser refletida de forma negativa através dos custos altos na manutenção deste estoque.

Segundo Viana (2002) o controle de estoque são atividades conjuntas que visa suprir as necessidades das organizações, com a maior eficiência e o menor custo possível, tendo como foco principal manter o elo entre o setor de estoque e o de consumo, a fim manter uma politica de estoques controlando as quantidades disponíveis em um determinado setor e o seu monitoramento para evitar o desabastecimento do setor. Martins (2004) refere:

“Visto como um recurso produtivo que no final da cadeia de suprimentos criará valor para o consumidor final, os estoques assumem papel ainda mais importante. Hoje todas as empresas procuram de uma forma ou de outra a obtenção de uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, e a oportunidade de atendê-los prontamente, no momento e na quantidade desejada, é grandemente facilitada com a administração eficaz dos estoques [...]” (MARTINS, 2004, p. 34).

Vendrame (2008) define que a gestão de estoque é composta uma linha de atuações que possibilita ao administrador conferir se os estoques estão sendo utilizados de forma correta, como também localizada de forma acessível com relação aos setores que deles dependem e bem manuseado e bem controlado. Conforme Tófoli (2008) existem três níveis de estoques: (i) estoque mínimo - também é conhecido como ponto de pedido, é a quantidade de itens estocados a partir das quais são efetuados os pedidos de reposição; (ii) estoque de segurança do lote de suprimento - onde o consumo médio mensal dos itens de estoque e o tempo de

reposição variam muito; variam muito de item para item, duma época para outra, que leva as empresas a manter os estoques de segurança; o estoque de segurança é um amortecedor destinado a minorar os efeitos de variações, do consumo médio mensal do tempo de reposição ou de ambos conjuntamente; e (iii) estoque máximo - é igual à soma do estoque de segurança mais o lote de suprimento, seja ele o lote econômico ou não. Sofrem limitações de ordem física, manuseio, custos, inventários e riscos. Como os componentes desse tipo de estoque são o suprimento e o estoque de reserva variará todas as vezes que um ou outro ou ambos variarem.

Segundo Dias (2005), a administração dos estoques, além monitorar o fluxo de entrada e saída de matérias diariamente, deve adotar um instrumento que possibilite identificar e que justifique atenção e tratamento adequados aos itens dentro da organização, o instrumento apropriado para esse fim é o Custeio Baseado Atividades (ABC) ou Curva ABC. Para este autor, a classificação ABC pode ser definida da seguinte maneira:

- Classe A: Grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção especial, quase que diária, pela administração do estoque;
- Classe B: Grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C;
- Classe C: Grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção, mas nunca nenhuma atenção, por parte da administração pelo estoque.

Para Francischini e Gurgel (2002) a curva ABC é uma excelente ferramenta para administração das organizações; pois através dela permite identificar quais itens necessitam de maior atenção e tratamento adequando por parte da administração.

2.5 DISTRIBUIÇÃO

Para Daniel (1997), a logística de distribuição em hospitais deve garantir a entrega de medicamentos e materiais no momento e local necessários. Nessas organizações, entretanto, geralmente o fluxo de distribuição não é bem definido e nem sempre é possível prever com segurança todos os materiais necessários a

algum procedimento médico. Esta falta de determinação pode implicar algumas dificuldades de planejamento e controle que não são tão sensíveis em manufaturas fabris.

A distribuição física dos materiais, pode-se dizer que é um desafio constante na área logística. A escolha do posicionamento e do espaço das instalações de armazenagem dever ser feito de forma estratégica para com isso obter resultados positivos. É parte de um trabalho em conjunto, ou seja, integrado de forma auxiliar na tomada de decisão, que envolvem as políticas de serviço ao cliente, de estoque, de transporte e de produção que visam fornecer um fluxo eficiente de materiais e produtos acabados ao longo de toda a cadeia de suprimentos (LACERDA, 2000).

Para Ballou (2002) a logística preocupa-se com o suporte à produção, quando disponibiliza matérias-primas no lugar e no momento em que são necessários, com a distribuição dos produtos acabados nos pontos de venda, e com a integração das diversas atividades visando à redução de custos e melhoria da eficiência, por meio de uma aproximação entre clientes e fornecedores. É possível, assim, afirmar que a administração de materiais, atuando como suporte à produção, compreende a aquisição, o recebimento, a estocagem e a distribuição interna de materiais, é o alvo da logística de abastecimento.

Para Ministério da Saúde (MS) (2001) a distribuição deve suprir as necessidades das unidades de saúde, seguir um cronograma, evitar atrasos e desabastecimentos segundo as condutas:

- Estabelecer e divulgar o fluxo e cronograma da distribuição;
- Distribuir em quantidades corretas com qualidade;
- Transportar adequadamente;
- Controlar a distribuição e manter a situação físico-financeira atualizada e de forma eficiente;
- A periodicidade da distribuição deve considerar a capacidade e condições de armazenamento das unidades, bem como seu potencial de consumo;

- A distribuição deve obedecer à regra “primeiro que vence, primeiro que sai” (sistema PEPS).

2.6 ARMAZENAGEM, MANUSEIO DE MATERIAIS E EMBALAGEM

2.6.1 Funcionalidades dos armazéns

Para Pereira (2006), a logística de abastecimento tende a interagir com a matéria-prima e a distribuição dos produtos acabados e por muitas vezes a inquietude em relação ao suporte da produção. Haja vista que estes deveram estar no lugar certo e no momento necessário com a distribuição, sendo assim a conexão das diversas atividades visando à diminuição de custo, e melhoria da eficiência, por meio de um elo entre clientes e fornecedores. Sendo assim com o objetivo de garantir o uso com segurança e racionalidade dos medicamentos prescritos, pelos médicos, é que as instituições hospitalares abriga a farmácia hospitalar, cuja finalidade é de suprir as necessidades dos pacientes que estão hospitalizados com a demanda dos medicamentos que deverá estar em estoque nesta farmácia.

Este estoque segue uma linha de demanda e de ressuprimentos que, por conseguinte este deverá ter em estoque na farmácia, pela razão dos altos graus de incerteza e flutuações significantes fazendo com que a dispensação seja viabilizada na mesma proporção da sua utilização (SIMONETTI, 2006). Conforme Lanna (2011) o meio pelo qual gera a armazenagem, envolvem as atividades administrativas e operacionais de recebimento, armazenamento e distribuição dos materiais com foco aos usuários e com controle físico dos materiais estocados. Faz-se necessário que estes estudos tenham embasamento, cujo objetivo é a identificação de uma localização apropriada dos pontos de estocagem, estes por sua vez tem que seguir alguns critérios como: temperatura baixa, iluminação adequada e boa ventilação, e em lugar arejado. Contudo, mesmo o local sendo apropriado e esteja correspondendo a estas normas, o gestor tem que manter o local organizado e uma temperatura padronizada.

2.6.2 Manuseio e estocagem

Dias (1987) mostra alguns equipamentos utilizados no manuseio de materiais:

Equipamentos de movimentação: transportadores e esteiras - são utilizados para produtos pequenos e pesados, os transportadores são o segundo método mais popular de movimentação interna de produtos; guinchos e semelhantes - já esse método de manuseio interno não se limita à operação em superfície, mas em área de armazenagem, não necessitando de corredores.

Equipamentos auxiliares: diminuem o dano no manuseio, otimizam espaços de armazenagem, oferecendo boa organização de itens, com fácil reconhecimento e manuseio.

Novaes (1994) define o manuseio é uma ferramenta de grande importância nas organizações, se realizado de forma eficiente, poderá ser a melhor forma de reduzir o custo total da estocagem e movimentação de mercadoria. Isso acontece porque todo manuseio realizado de forma inadequada provoca, além de tempo, aumento do risco ao dano e perda do produto. Para este autor, “o manuseio ou movimentação interna é o transporte de pequenas quantidades de bens, em curtas distâncias, “em depósitos, fábricas, lojas e no transbordo entre modais de transporte”. Para Cavalline (2002) o gerenciamento de estoque dentro de uma organização deve diminuir ao mínimo o capital investido no setor, pois trata-se de um montante alto, para isto, deve-se elevar o máximo de proveito em investimento em estocar, buscando a qualidade e segurança no armazenamento. Para BRASIL (2004) Estocar consiste em organizar de forma adequada os produtos em lugares apropriados, de acordo com suas especificidades e melhores condições de conservação.

Cavalline (2002) mostra as formas de estocagem mais comuns dentro das organizações: caixas – adequadas para itens de pequenas dimensões, prateleiras – fabricadas, prateleiras – fabricadas de madeira ou perfis metálicos, destinam-se ao armazenamento de peças maiores ou apoio de gavetas ou caixas padronizadas, raques -- são construídos para armazenar peças longas, empilhamento-- armazenamento de caixas e de produtos e refrigeradores -- produtos termolábeis.

Segundo o MS (2001) alguns cuidados importantes devem ser tomadas no que se referente a estocagem e matérias médicos – hospitalares. São eles:

- Devem ser estocados sobre estrados, prateleiras, em local que não receba a luz direta do sol. Os medicamentos sujeitos a controle especial devem seguir a legislação e devem ser estocados em locais próprios. E os produtos termolábeis devem ser estocados no refrigerador, com controle de temperatura (o almoxarifado deve dispor de câmara fria, refrigerador com temperatura controlada entre 2 e 8°C, com registro diário) ;
- Ordenar os produtos conforme nome genérico, lote e validade;
- Afixar em local visível o nome do produto, nº do lote, prazo de validade. Se houver recebimento de dois lotes diferentes do mesmo produto, identificar e estocar separadamente;
- Não estocar medicamentos diferentes no mesmo estrado ou prateleira, assim, evita-se possíveis trocas na hora da expedição;
- Materiais passíveis de quebra (frascos, ampolas) devem ser guardados em local menos exposto a acidentes;
- Estocar rigorosamente por lote e por prazo de validade. Os medicamentos com datas de validade mais próximas deverão ficar à frente, para que sejam distribuídos primeiramente;
- Manter distância entre os produtos, paredes, tetos e empilhamentos para facilitar a circulação do ar;
- Conservar os medicamentos nas embalagens originais e proteger da luminosidade;
- Não colocar diretamente sobre o chão;
- Não misturar com produtos de outra natureza (por exemplo, material de limpeza);
- Manter próximos da área de expedição aqueles com maior rotatividade;

- Evitar colocar peso ou empilhar demasiadamente, não arremessar as caixas, manusear adequadamente para manter as características originais.

2.6.3 Segurança e proteção

Para Viana (2002), mostrar alguns procedimentos importantes que deve se tomados dentro das organizações no que diz respeito à segurança e proteção de matérias:

I - se os materiais estão protegidos contra intempéries, sinistros e outras forças físicas da natureza;

II - se o almoxarifado dispõe de equipamentos de combate e prevenção contra incêndios, em número suficiente, distribuídos de maneira estratégica, de forma a facilitar a sua utilização rápida e precisa, em casos de emergência, e se são vistoriados periodicamente;

III - se há pessoal especialmente treinado e apto para a utilização dos equipamentos de segurança;

IV – não é autorizado pessoas estranhas ou de outros setores transitam pelas dependências internas do almoxarifado;

V - estabelecer normas previamente estabelecidas sobre a proteção e segurança do almoxarifado, se estas foram adotadas e se são obedecidas;

VI – é importante que seja tomada providências especiais para conservação dos materiais de borracha, os sujeitos a ferrugem e os de pequena dimensão;

VII – é importante que exista o seguro adequado para a cobertura dos bens no almoxarifado e se o seu valor corresponde ao do estoque médio;

VIII – importante que materiais de consumo e permanente, mesmo que para distribuição direta e imediata, passam obrigatoriamente pelos controles do almoxarifado;

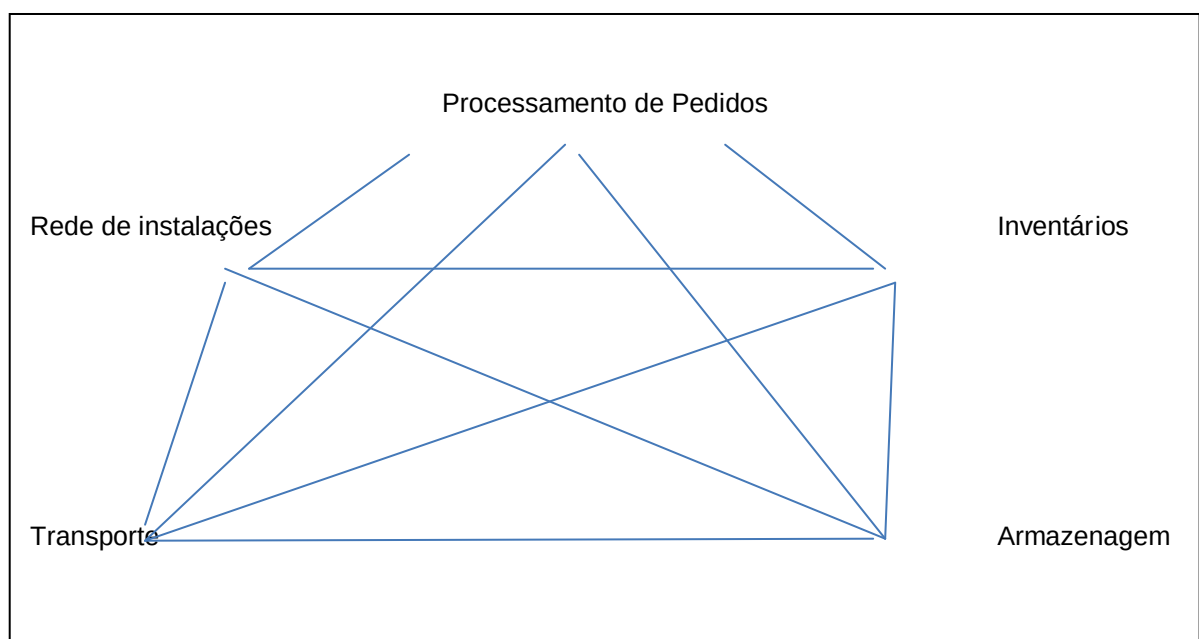
IX - que os responsáveis pela guarda e controle dos bens do almoxarifado prestaram fiança ou possuem seguro de fidelidade.

2.7 LOGÍSTICA INTEGRADA

Para Ballou (2006) a logística integrada é definida por um conjunto de atividades que estão interligadas dentro da organização, podendo variar de acordo com a estrutura organizacional, mas mostrando a importância dessas atividades para o desenvolvimento da organização. Martins e Alt (2001) definem a logística integrada como um procedimento que tem seu foco voltado para o cliente visando gerar a credibilidade, qualidade, rapidez no atendimento com isso suprir as necessidades do cliente, durante todo esse processo a uma interação entre setores que garante o objetivo da organização com o menor custo possível.

Bawersox, Closs e Cooper (2001) definem que inter-relação de atividades na organização, possibilita que seus produtos ou serviços estão disponíveis na hora e no lugar desejado, são realizadas através de cinco áreas logísticas: processamento de pedidos, inventário, armazenagem e rede de instalações (Figura 4).

Figura 4: A logística integrada e suas cinco áreas de integração.



Fonte: Adaptado de Bawersox, Closs e Cooper (2001).

2.8 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Segundo Tschohl (1996), o atendimento ao cliente é visto como a grande porta para o sucesso organizacional, pois não basta se limitar em investimentos altos em termos de tecnologia, marketing, entre outros, se não houver uma qualidade no atendimento ao cliente. Para Rocha (1999) a qualidade e o atendimento ao cliente, podem auxiliar a organização buscar melhorias e modificações na qualidade de seus serviços e produtos. Segundo Kotler, Hayes & Bloom (2002) qualidade é um serviço que deve suprir as expectativas do cliente, ou seja, gerando a confiabilidade do cliente a organização. Para Las Casas (2002) as expectativas dos clientes são várias caso não sejam atendidas, pode gerar a insatisfação do cliente e até o fracasso da organização, desta forma é importante sempre está atento ao cliente verificar a satisfação com o atendimento recebido, fazendo um comparativo com suas expectativas, pois é de grande valia para a organização a opinião do cliente.

Segundo Maximiano (2000) qualidade significa fornecer o produto ou serviço certo, que atende às necessidades específicas dos clientes. Ávila e Ávila (2001), afirmam que mais do que qualquer setor, na área de saúde deve proporcionar um atendimento de qualidade aos seus clientes, sabe-se que clientes insatisfeitos, em muitos casos procuram os serviços da concorrência.

O conceito de saúde é bastante extenso, a Organização Mundial de Saúde (OMS) define como "[...] o completo bem-estar físico, psíquico e social, ocorrendo conjuntamente, e não apenas ausência de doenças ou enfermidades" (BRASIL, 2002). Uma organização hospitalar é um sistema complexo, onde as estruturas e os processos são de tal forma interligados, que o funcionamento de um componente interfere em todo o conjunto e no resultado final. A missão essencial das instituições hospitalares é atender a seus clientes da forma mais adequada, com foco na melhoria contínua da qualidade de sua gestão e assistência; buscando uma integração harmônica das áreas médica/enfermagem, tecnológica, RH, administrativa, financeira, assistencial, de ensino e pesquisa. O cliente é o paciente visto como sujeito ativo e co-construtor do seu processo de cura. É aquele que é

bem informado, exigente, consciente dos seus direitos, questionador. Ele troca de prestador de serviço quando percebe que não obteve um atendimento adequado, mas também, quando constata que suas expectativas foram atingidas ou superadas, encanta-se e recomenda o prestador para toda a sua rede de relacionamento. O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não com o atendimento prestado conforme suas expectativas; portanto, a eficácia na prestação dos serviços de saúde está fortemente ligada à qualidade do relacionamento humano estabelecido entre os profissionais e os clientes usuários no processo de atendimento.

O Mistério da Saúde define que a qualidade nos serviços de saúde como: (1) alto nível de excelência profissional; (2) uso eficiente de recursos; (3) mínimo de risco para o cliente; (4) alto grau de satisfação do cliente e (5) impacto final na saúde. Para que se possa assegurar a qualidade nos serviços de saúde precisamos consolidar os padrões de qualidade no atendimento (BRASIL, 2009), identificando procedimentos, critérios, indicadores, metas e objetivos relacionados a:

- I - a atenção, o respeito e a cortesia no tratamento a ser dispensado aos clientes;
- II - as prioridades a serem consideradas no atendimento;
- III - o tempo de espera para o atendimento;
- IV - os prazos para o cumprimento dos serviços;
- V - os mecanismos de comunicação com os clientes;
- VI - os procedimentos para atender a reclamações;
- VII - as formas de identificação dos profissionais de saúde (colaboradores e parceiros);
- VIII - o sistema de sinalização visual;
- IX - as condições de higiene, limpeza e conforto das instalações e dependências.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa trata-se de um projeto de intervenção que sugere à produção do conhecimento referente à logística de uma instituição municipal de saúde de um determinado município do estado do RN. A pesquisa teve como propósito sumarizar os estudos publicados neste campo de interesse, de modo identificar, inicialmente, as temáticas abordadas nas publicações de logística hospitalar e gerenciamento bem como cadeia de suprimentos.

3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para Silva e Menezes (2005) determinar o instrumento para coleta de dados “dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado”, sendo que o instrumento escolhido deverá possibilitar uma interação efetiva entre o pesquisador e a instituição em estudo.

Os instrumentos usuais de coleta de dados são:

- Observação: quando são utilizados os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade;
- Entrevista: obtenção de informações de um entrevistado sobre um determinado assunto;
- Questionário: série ordenada de perguntas respondidas pelo informante.
- Formulário: segundo Silva e Menezes (2005) coleção de questões anotadas por um entrevistador numa situação face a face com o informante.

No presente estudo foi utilizada a entrevista para a coleta de dados, logo depois os dados coletados foram analisados, utilizando conhecimentos adquiridos na fundamentação teórica, para se conhecer a fundo o sistema logístico da instituição. A entrevista foi realizada no dia 12/06/2012 com a pessoal responsável da SMS, onde foi realizado o estudo.

3.3 PROJETO DE INTERVENÇÃO

A Secretaria Municipal de Saúde em estudo é uma unidade pública, localizada na Av. Mônica Dantas, 34 – Macaíba/RN, nela está concentrada todas as coordenações de programas e projetos ligadas à área da saúde, marcação de exames de altas complexidades e agendamento de carros para realização de exames, consultas e tratamentos, como Hemodiálise, setor de compras e financeiro sob a responsabilidade do Gestor do Fundo Municipal de Saúde.

Dentro de um hospital, as questões focadas na administração de estoque dos medicamentos e a forma de distribuição destes em seus diferentes setores dizem muito em relação à qualidade da prestação de serviços.

Os estoques são considerados itens primordiais quando o objetivo é a redução de custos, devido a sua relevância no ciclo operacional das organizações. No Brasil, a taxa básica de juros fixada pelo governo e os juros de mercado são significativos, fazendo com os custos de manutenção de estoques sejam mais elevados em relação aos países desenvolvidos, portanto, altas taxas de juros sinalizam a urgência na busca de níveis de estoques mais baixos.

As farmácias, principalmente se hospitalares, dependem de uma logística bastante complexa quanto ao abastecimento e distribuição de medicamentos, uma vez que, como cabe a elas prestar serviços destinados a saúde é necessário que tenham em estoque todos os medicamentos prescritos para o bom andamento da instituição de saúde. Os estoques da farmácia hospitalar são caracterizados por ciclos de demandas e de ressuprimentos, com flutuações significativas e altos graus de incerteza, fatores críticos diante da necessidade de manter medicamentos em

disponibilidade na mesma proporção de sua utilização. Estes medicamentos/materiais são itens que chegam a representar, financeiramente, até 75% do que se consome em um hospital.

Observa-se que variáveis como o tempo de permanência em estoque e a quantidade de medicamentos armazenados estão entre as principais responsáveis pelo alto custo dos produtos nas farmácias hospitalares fazendo com que o custo de medicamentos apresente um crescimento significativo e mais expressivo comparado com a inflação dimensionada para a saúde.

A proposta do projeto de intervenção visa analisar as práticas logísticas realizadas na SMS, comparando-as com o que a literatura atual entende como melhores práticas.

Sabe-se que o controle de gerenciamento de estoques multi-itens é bastante complexo devido à diversidade, no entanto, focar nos itens fármacos de maior rotatividade em função do prazo de validade, avaliando as demandas, quantidades mínimas e máximas de estocagem.

O gerenciamento de uma Farmácia Hospitalar e de um almoxarifado central, segundo diferentes estudos, utilizando o método da Curva ABC é capaz de melhorar as despesas internas de um hospital, reduzindo os custos em 50%. Os medicamentos comprometem em torno de 15% do orçamento de um hospital e através da utilização da Classificação ABC como ferramenta de controle de gestão de estoque pode-se obter melhorias significativas. Em especial devido ao fato de grande parte dos medicamentos utilizados nos dois hospitais pertencem as classes A e B da curva ABC. Uma boa administração dos estoques de medicamentos e uma melhor utilização dos recursos tendem a analisar essas classes de forma diferenciada ante aos outros produtos, uma vez que são as classes de maior valor agregado e custo muito maior.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

No que se refere à logística da instituição, os processos são realizados sob supervisão geral do Gestor do Fundo Municipal de Saúde. O processamento de pedidos é realizado de forma informatizada, através do SISOFC - sistema orçamentário financeiro contábil. As solicitações são feitas pela direção do almoxarifado para o setor de compras, através das solicitações prévias realizadas pelos gestores da Estratégia da Saúde da Família (ESF), onde são identificados o quê, quanto e quando comprar.

As compras são solicitadas ao final de cada mês após prévia autorização feita pelo gestor da pasta e da assistência farmacêutica. O meio utilizado para comprar é o de licitação. Sobre o recebimento de mercadorias alguns critérios importantes devem ser mencionados, tais como: (i) o setor de compras comunica a direção do almoxarifado a chegada do material solicitado; (ii) o almoxarifado realiza a conferência do material, confrontando a especificação contida na nota fiscal, juntamente com as certidões negativas de produtos licitados; caso haja conformidade procede-se com o recebimento.

A disposição dos produtos do almoxarifado é feita com a utilização de prateleiras, estrados de madeira e, caso os produtos sejam termolábeis, ocorrem os acondicionamentos em geladeira com o controle diário da temperatura; quanto a distribuição interna no almoxarifado no interior das prateleiras, respeita-se a ordem alfabética. Para garantir a ausência de materiais é realizada análise e planejamento mensal no setor de compras; as solicitações de compras externas são feitas através das ESF, e são realizadas a cada 15 dias. As solicitações são então recebidas pelo gerente do almoxarifado, e separadas por unidade de ESF para a entrega semanal. O estoque é diferenciado por grupos de estocagem, tais como medicamentos, materiais hospitalares, produtos odontológicos, de limpeza, entre outros.

No que se refere ao controle de estoque é utilizado a Curva ABC para analisar o quantitativo de produtos e serve de parâmetro para formar o ponto de pedido para compras.

Com relação a inventários, os mesmos são realizados a cada 6 (seis) meses; é feita a contagem de todos os produtos, sendo analisado os lotes e validade e não existe nenhum procedimento documentado normatizando a forma de realização do inventário. A unidade conta com o sistema de informatização HORUS, porém o mesmo encontra-se em fase de implantação. A forma de manuseio e de estocagem são realizados em caixas, prateleiras e estrados, onde é identificado de forma visível o número dos lotes e as validade dos produtos. O local físico possui boa circulação de ar e é protegido da luz solar. Com relação à segurança e proteção verificou-se que é ambiente limpo, possui equipamentos de prevenção e combate a incêndio, tendo a entrada e circulação de pessoas restrito aos funcionários da área.

A clientela que faz uso dos serviços da SMS são pessoas que procura o SUS no município. A identificação da satisfação das necessidades dos clientes é feita por meio de sugestões depositadas em Caixa de Sugestões, disponíveis nas unidades de ESF, por meio de *e-mail* e de reuniões nas comunidades com a equipe técnica da SMS. Após é realizado o levantamento das informações e formulado estratégias de melhorias do sistema para melhor atender as necessidades.

5 CONCLUSÕES

Neste trabalho, foram realizadas a identificação e a análise comparativa entre os processos logísticos realizados na SMS e as melhores práticas referenciadas. A complexidade da logística hospitalar demanda dos gestores responsáveis pela administração de materiais à utilização de técnicas que contemplem, além dos conceitos usualmente utilizados pelas manufaturas, variáveis próprias do tipo de serviço prestado em um hospital.

A revisão da literatura permitiu que fossem absorvidas teorias de vários autores, considerados como essências para a logística hospitalar, mostrando como a SMS deveria atuar no processo de logística hospitalar.

A partir dos resultados obtidos verificamos que a a logística de suprimentos do segmento médico-hospitalar bastante complexa por envolver elevado número de

itens a serem controlados, todos com prazos de validade que variam desde seis até trinta e seis meses, e muitos requerendo cuidados especiais, como conservação e transporte em temperaturas controladas (sob refrigeração). Além disso, devido ao fato dos hospitais/clínicas médicas não disporem de grandes áreas de estocagem, existe sempre uma urgência muito grande na maioria dos pedidos de medicamentos uma vez que os mesmos se destinam a tratamentos voltados a salvar vidas humanas, o que torna a gestão logística ainda mais complexa e de elevado grau de responsabilidade. Além disso, existem três aspectos importantes que necessitam ser aprimorados na SMS, pois caracterizam bem a complexidade dos medicamentos hospitalares:

- Imprevisibilidade da Demanda – sobretudo para determinados tipos de medicamentos, pois infelizmente, não é possível determinar com precisão, ao menos razoável, qual o tipo de doença que acontecerá em determinado período e, assim, prover os estoques de medicamentos indicados para aquela enfermidade;
- Perecibilidade dos Produtos – a validade dos medicamentos varia de seis a trinta e seis meses, o que dificulta a formação de estoques de segurança, sobretudo para aqueles medicamentos com validade menor; e,
- Falta de critérios e parâmetros de ressuprimentos – devido a baixa qualificação profissional da maioria dos funcionários que trabalham na área de suprimentos, os critérios para definir e classificar os materiais e estabelecer o ponto de ressuprimentos mais adequado têm sido quase que totalmente empíricos ou baseados na experiência de outros tipos de materiais. A ausência de um sistema informatizado (em implantação) também dificulta o controle.

O grande desafio da logística tradicional sempre foi o de atender às exigências dos consumidores rapidamente. Para conseguir atingir este objetivo, as empresas podem contar com o apoio da tecnologia da informação e definir seu posicionamento logístico apresentando características básicas de flexibilidade, agilidade e rapidez.

Um alto nível de serviço ao cliente é um processo que resulta em valor agregado ao produto ou serviço que são objetos de troca. Na prática, o que se percebe é que poucas empresas possuem definições claras de atendimento ao

cliente. Portanto, a empresa que puder ofertar maiores benefícios e/ou custos menores, estará apresentando um serviço ao cliente de maior valor, tendo assim, a possibilidade de obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Por fim, é necessário que as organizações de saúde estejam preparadas a modificarem seus sistemas de gestão e possam, com isso, ganhar competitividade em um cenário de mudança radical e constante, se quiserem sobreviver.

REFERÊNCIAS

AVILA, S. R. S. A.; AVILA, M. L. **Satisfação de usuários**; uma análise dos serviços prestados por uma cooperativa médica. Administração *On Line* – Prática – Pesquisa – Ensino.

BAILY, P. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001, 2002.

BANZATO, E. **Tecnologia da Informação Aplicada à Logística**. São Paulo: Imam, 2005.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BITTAR, O. J. N. V. **Gestão de processos e certificação para a qualidade em saúde**. Revista da Associação Médica Brasileira, São Paulo, v.46, p. 70-76, jan./mar. 2000.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio**. Metodologia de gestão para adensamento de cadeias produtivas. Brasília: MDIC: SEBRAE, 2000a.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Termo de referência de tecnologia de gestão do uso do poder de compra**: Projeto Formação de recursos humanos especializados na tecnologia de gestão do uso do poder de compra. Brasília: MDIC: SEBRAE, 2000b.

_____. Ministério da Saúde **Assistência farmacêutica**. Instruções técnicas para sua organização. Brasília, 2001.

_____. Ministério da Saúde. **Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão**: manual técnico para implantação dos padrões de qualidade do atendimento ao cidadão / Ministério da Saúde. - 1. Ed. - Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

_____. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **Para entender a gestão do Programa de Medicamentos de dispensação em caráter excepcional**. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Brasília: CONASS, 2004. 100 p.

_____. **Administração de materiais – princípios, conceitos e gestão**. São Paulo, Atlas, 5ª Ed., 2005.

_____. Ministério da Saúde. **Secretaria de Atenção à Saúde**. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. Acolhimento nas práticas de produção de saúde /

Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. – 2. ed. – Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2009.

_____. **Farmácia Hospitalar**: um enfoque em sistemas de saúde. Editora Manole. Barueri, 2010.

CARVALHO, J. M. C. **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002. ISBN 9789726182795.

CASTIGLIONE, J. A. M. **Logística Operacional**: Guia Prático/José Antonio de Mattos Castiglione. 2. ed., São Paulo: Érica, 2009.

CAVALLINE, M.E. **Farmácia Hospitalar**. São Paulo: Editora Manoel Ltda, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração da Produção**. São Paulo: Makron, McGraw - Hill, 1991.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada – Supply Chain**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA, S. **Gerenciamento da cadeia de suprimento**/ Sunil Chopra, Piter Meindl; tradução Claudia Freire; revisão técnica Paulo Roberto Leite. – São Paulo: Person Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento de cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DIAS, M. A. P. **Transportes e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1987.

FERREIRA, C. M. F. **Evolução da Logística no Brasil**. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v9, n. 1 e 2, p. 91-108, jan./dez. 2008.

FRANCISCHINI, P. G. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GILBERT, S. B. *New millennium strategic initiatives for health care purchasing. Hospital material management quarterly*, v.22, n. 3, p. 71-79, 2001.

GONÇALVES, A. C; GONÇALVES, F. C; **Tecnologia da Informação e Marketing: como obter clientes e mercados**. Revista de Administração de Empresas, v 35, n4, jul/agos 1995.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Manual de metodologia de gestão para adensamento de cadeias produtivas**. Curitiba, 1999. Janeiro, Campus, 2001.

LACERDA, L. **Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos**. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ, 2000.

LANNA, E. C. **Estratégias e práticas para um gerenciamento logístico eficiente na área Hospitalar**. São Paulo, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, A. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro, 2005.

NOVAES, A. G. N.; ALVARENGA, A. C. **Logística Aplicada**: suprimento e distribuição física. São Paulo: Pioneira, 1994.

NOVAES, A.G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

PEREIRA, J. M. A. **Importância da Logística no Âmbito Hospitalar**. Notícias Hospitalares Gestão de Saúde em Debate, São Paulo, n 37, jun./jul. 2002.

PIRES, S.R.I. **Gestão da cadeia de suprimentos** (supply chain management) – conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo, Atlas, 2004.

ROCHA, A ; CHRISTENSEN, C.. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, G. A. **Gestão de Farmácia Hospitalar**. São Paulo, Editora SENAC. 2006. São Paulo: Atlas, 1999.

SBIS – Sociedade Brasileira de Informática me Saúde. **O que é informática em saúde?** (1990) Disponível em: <http://www.sibis.org.br>. Acessado em 15/06/2012.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3a ed., Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em manufatura**. São Paulo, 1993

_____. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

TOFOLI, I. **Administração Financeira Empresarial**: Uma tratativa prática. Lins, 2008, 191 p.

TSCHOHL, J. **Encantando totalmente o cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VENDRAME, F. C. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**, 2008, 66 p. Apostila da Disciplina de Administração, Faculdades Salesianas de Lins.

VIANA, J. J. **Administração de Matérias**: enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.