

LOGISTICA DE FARMACIA HOSPITALAR. Um estudo de caso no interior de São Paulo.

POLIANY DOS SANTOS AMARAL (FATEC AMERICANA)

poliany.saura@fatec.sp.gov.br

DANIELA MARCHINI (FATEC AMERICANA)

daniela.marchini@fatec.sp.gov.br

RESUMO

A logística hospitalar tem um papel muito importante pois gerencia recursos que podem salvar vidas, mas nem sempre encontra pessoas especializadas para executar essa função. O objetivo desse trabalho é apresentar alternativas de melhoria à gestão de materiais na farmácia hospitalar. A metodologia utilizada foi exploratória e descritiva. Com isso, foi possível observar as atividades envolvidas em todo o processo, partindo do conceito de logística com particularidade o controle de estoques no contexto da logística hospitalar.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Logística 2. Logística hospitalar 3. Gestão de estoques.

ABSTRACT

Hospital logistics plays a very important role as it manages resources that can save lives but does not always find specialized people to perform this function. The objective of this work is to present alternatives to improve the management of materials in the hospital pharmacy. The methodology used was exploratory and descriptive. With that, it was possible to observe the activities involved in the entire process, starting from the concept of logistics with particular control of inventories in the context of hospital logistics.

Keywords: 1. Logistics 2. Hospital logistics 3. Inventory management.

1. INTRODUÇÃO

A logística tem um papel essencial no setor industrial pelo seu potencial em reduzir custos e agregar valor para os produtos. Na área hospitalar, seu grande papel é o de reduzir custos e salvar vidas.

A gestão hospitalar é uma gestão que difere das demais pois seu objetivo central é o cuidado com a manutenção e/ou restabelecimento da saúde de seus pacientes, além disso precisa também oferecer um nível de serviço excelente às suas demandas internas e externas, preocupando-se ao mesmo tempo com o bem-estar e o tratamento da doença e alcance de um custo baixo (FERREIRA,2005).

A falta de um controle efetivo dos estoques pode acarretar na falta de medicamentos essenciais para a vida de um paciente, porém o excesso de estoques ocasiona, além do impacto financeiro, o descarte de medicamentos com prazo de validade vencido e perdas de materiais. Assim surge a pergunta que delineou a pesquisa, qual a melhor forma de realizar a gestão dos estoques da farmácia hospitalar para oferecer um bom serviço aos pacientes e reduzir custos?

O objetivo deste trabalho foi o de propor melhorias no processo de controle de estoques em um hospital do interior de São Paulo.

A metodologia da pesquisa será a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso em um hospital público de uma cidade do interior de São Paulo que passou uma reestruturação na área pesquisada.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

A palavra logística tem origem do grego “logistikos” significando cálculo e raciocínio no sentido matemático, inicialmente usado para descrever a ciência da movimentação relacionado às atividades militares no exército persa utilizando uma marinha de grande escala em 481 A.C, com mais de 3.000 navios de transporte para sustentar o exército (FREITAS, 2012).

No Brasil, a logística surgiu no início da década de 80, logo após a explosão da Tecnologia da informação e hoje é uma ferramenta de grande importância no mundo, ela permite a integração e o envolvimento das operações dos diversos setores, seu conceito na literatura existente. Várias são as definições para a logística, porém em geral todas caracterizam a logística como a responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor (MARTINS, 2009).

Uma característica da logística é o gerenciamento do fluxo abastecimento de produtos, de serviços e da informação associada entre fornecedores e clientes ou vice-versa, do seu ponto de aquisição até o seu ponto de consumo, nas melhores condições e ao menor custo possível proporcionando eficiência (MARTINS, 2009).

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação

que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (POZO, 2010, p. 1).

A logística faz parte da vida em sociedade desde atividades rotineiras até ciclos operacionais complexos dentro das organizações de variados setores; aplicada corretamente otimiza-se tempo gerando qualidade e valor (CHING, 2010).

De acordo com Rodrigues, (2014) um bom gerenciamento é a chave de um estratégico processo na aquisição, movimentação, armazenagem de materiais, produtos acabados e fluxos de informações. Pode-se entender que a logística modernamente configura-se como atividade meio para alcançar uma vantagem competitiva.

As empresas que agregam valor nos serviços oferecidos a um custo menor sobrepõem-se às demais no quesito estratégia competitiva, ressaltando que a implementação das melhores práticas logísticas é um dos grandes desafios das organizações na concorrência global (RODRIGUES, 2014).

2.1 Logística hospitalar

A logística hospitalar difere das demais pois seu objetivo central é o cuidado com a manutenção e/ou restabelecimento da saúde de seus pacientes, além disso precisa também oferecer um nível de serviço excelente às suas demandas internas e externas (MARTINS, 2009).

Atua também no descarte correto de materiais hospitalares evitando prejuízo para o meio ambiente e evitando riscos de modo que o hospital trabalhe conforme as normas do ministério da saúde e vigilância sanitária (MARTINS, 2009).

Em cenários econômicos recessivos, a gestão de recursos é um desafio na sobrevivência e evolução das organizações. Nesse sentido, uma correta gestão nos processos de compras poderá trazer grandes benefícios em custo e rentabilidade, permitindo posicionar-se à frente da concorrência gerando assim vantagens competitiva e diante deste cenário, controlar os custos e manter o pleno controle dos processos de gestão torna-se de certa forma estratégico (SILVA, 2019).

Segundo Amores et al, (2019), a logística é o processo de planejamento e controle do fluxo de produtos e/ou serviços de um ponto de origem até seu cliente final, e na logística hospitalar desde sua infraestrutura, organização das tarefas dos profissionais, horários de atendimento, pedido, transporte, armazenagem e estoque de materiais e medicamentos e processos internos, com ajuda dos funcionários responsáveis.

No Brasil a precariedade do sistema de saúde pública acentua as necessidades de eficiência, mas existe alguns fatos que impactam esse processo que são conhecidos como limitação orçamentaria e burocrática na liberação de verbas, tanto para investimentos quanto para custeio das organizações (SILVA, 2010 pag 05).

Atestando a importância da logística hospitalar, a ANVISA lançou a RDC 54, (Resolução da Diretoria Colegiada) em (11/12/2013), que prevê a implantação do sistema nacional de controle de medicamentos e os mecanismos e procedimentos para rastreamento de medicamentos na cadeia dos produtos farmacêuticos sujeitos a registro pela entidade. “Nós já realizamos esse processo há mais de 8 anos e conseguimos revelar um universo de benefícios através do processo de rastreabilidade, que já é realidade em muitas operações logísticas hospitalares”

2.2 Gestão De Estoques

A gestão de estoques no Brasil foi durante muito tempo relegada a um segundo plano nas precauções dos gestores das empresas, a maioria das empresas eram gerenciadas por seus proprietários e estes executavam a gestão de seus negócios utilizando suas experiências práticas, faziam reposição de suas mercadorias ou compras dos itens da moda, quando visitados por representantes de vendas dos fornecedores definindo quantidades e a comprar de maneira empírica (SUCUPIRA, 2003).

Segundo Souza (2011), a gestão de estoques é uma das funções da Administração de Materiais e tem, como seu maior objetivo, atender às necessidades de materiais de forma satisfatória, mantendo, no entanto, o equilíbrio em relação ao nível econômico ótimo dos investimentos.

Conforme Chiavenato (2005, apud SOUZA, 2011) o estoque é a composição de materiais – matéria prima, materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados, produtos acabados – que se utilizados em determinado momento na empresa, mas que precisam existir em função de futuras necessidades. Assim, o estoque constitui todo o suprimento e equilíbrio de materiais que a empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos/serviços.

A gestão de estoque tem a função de equilibrar a oferta e demanda, entre equilíbrio deve ser sistematicamente aferido através importantes indicadores de desempenho, sendo eles cobertura dos estoques, giro dos estoques e nível de serviço (SUCUPIRA, 2003).

Segundo Sucupira (2003), não é mais possível para uma rede estoque e distribuição mesmo sendo grande, gerir estoques e compras com base unicamente nas experiências, é preciso habilidades de negociar e um elevado nível de treinamento em aspectos financeiros da gestão de estoques e vendas para ter o completo domínio das diversas técnicas de gestão dos estoques.

3 Área ou Setor do Problema Observado

A empresa pesquisada foi construída em 1992 e obteve um bom desempenho durante os 5 primeiros anos, cresceu se tornando referência em uma cidade do interior de São Paulo, foi inaugurada com capacidade de atendimento especializado e com qualidade, utilizando equipamentos modernos e de total preparo para acolhimento.

O Hospital passou por períodos de grandes dificuldades, tendo inclusive que transferir pacientes para hospitais de outra cidade por falta de equipamentos e medicamentos.

Por ser referência na cidade passou a ter um aumento de pacientes, mas como não havia um trabalho adequado de logística, a compra de medicamentos e insumos não obedeciam um critério e era desordenada, chegando ao ponto de faltar medicação e não conseguir repor o estoque por estar em débito com fornecedores.

O órgão ainda constatou que os produtos adquiridos estavam estocados no subsolo do almoxarifado, de forma imprópria e perdendo sua utilidade e aumentando gastos. Um exemplo de como a logística hospitalar precisa ser encarada com seriedade.

A logística da empresa estudada é dividida em três diferentes setores:

- **Compras:** A Unidade de Suprimentos e Compras tem a missão de gerenciar, acompanhar, orientar todas as negociações, documentar e organizar os processos de compras, monitorar os indicadores de produtividade e financeiros, estando em constante contato com a direção da Instituição.

- Estoques: O trabalho realizado no estoque evita que haja produtos a mais (o que faz com que grande parte deles fique inutilizada) ou a menos (o que geraria a falta de medicamentos ou qualquer tipo de material), por esse motivo o processo de gerenciar estoques deve ser assessorado de técnicas eficientes que asseguram na tomada de decisão do Gestor. Deve-se estocar somente aquilo que será utilizado em determinado período, evitando a expiração da validade. É preciso ter uma visão ampliada dos fatores que pertencem a cadeia, ou seja, desde o cadastro dos itens de estoque até o atendimento do cliente final.
- Farmácia: A Unidade Central por funcionar em horário estratégico, das 09:00 as 21:00 atendimento sempre tem que ser realizado mediante requisições escritas e assinadas pelo responsável do setor protocolando a entrega e com requisição manual, devidamente preenchida com: data, enfermaria, assinatura e carimbo da Enfermeira responsável, centro de custo, descrição do item, quantidade do item, nome e leito do paciente, sendo que a farmácia separa a quantidade solicitada, entrega para outro auxiliar conferir (ambos assinam a RM) e protocola na retirada exigindo carimbo e assinatura do responsável pela retirada.

As atividades realizadas pelas três áreas envolvem o fluxo de matérias da logística da farmácia hospitalar na empresa selecionada e foram pesquisados para a proposta de melhoria.

4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO OU MELHORIA

Com base nas questões levantadas, uma das características marcantes nestas organizações é a atuação em equipe. Na dinâmica hospitalar foi notado uma grande quantidade de perda de matérias e medicamentos, as áreas de processo por onde essas matérias passam não estão em sintonia.

A primeira proposta de melhoria é manter a integração da logística sempre ligada a cada área necessária dos processos (Compras, estoque e farmácia).

Segundo Amores at. al. (2019), a logística é o processo de planejamento e controle do fluxo de produtos e/ou serviços de um ponto de origem até seu cliente final, e na logística hospitalar desde sua infraestrutura, organização das tarefas dos profissionais, horários de atendimento, pedido, transporte, armazenagem e estoque de materiais e medicamentos e processos internos, com ajuda dos funcionários responsáveis.

Foram realizadas uma entrevista com uma colaboradora do hospital pesquisado que mantém relação com todas as áreas envolvidas para entender de perto qual é a problemática e programar um treinamento com cada gestor.

Foram identificados os seguintes problemas:

- Falta de comunicação entre as áreas relacionadas;
- Falta de planejamento nas atividades de abastecimento;
- Falta de catalogação, codificação e especificação técnica dos materiais;

Após verificados os problemas, o projeto desenvolvido não pode envolver investimentos financeiros para sua implantação.

Baseado no detalhamento da problemática, foi elaborada a seguinte sugestão:

- Realizar um treinamento em logística com cada área abordada para garantir a efetividade do trabalho e a motivação dos colaboradores para desempenharem cada vez melhor as suas funções e padronizar as atividades valorizando a mão de obra interna.

- Realizar a implantação de um ponto focal de cada área, como porta voz. A cada 30 dias eles se vão se reunir e atualizar informações e promover interação entre outros.
- Algumas recomendações foram elaboradas por meio de ações integradas, envolvendo não apenas a equipe de funcionários do setor, mas também todos os que participam diretamente do processo, apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1: Sugestões apresentadas

Áreas	Situação problema	Proposta de recomendação
Compras	Problemas na técnica de compra de materiais	Obter produtos de fornecedores adequados e com valores acessíveis, uma ideia é a compra programada, onde o fornecedor proporciona a redução de preços de acordo com o volume de comprar. É importante dizer que sinergia, vai ajudar o gestor a obter as informações necessárias e assim ter controle das funções e poder planejá-la, visando assegurar a sua contínua provisão de forma a atender às necessidades da empresa no desempenho
Farmácia	Falta de gerenciamento de matérias.	Deve-se realizar um planejamento para deslocar um funcionário de cada farmácia para fazer a conferência dos itens, juntamente com um funcionário do próprio almoxarifado, comparando a quantidade dos itens enviados no saldo e no físico, fazendo com que haja a reposição de forma correta.
Estoques	Falta de organização das atividades	A primeira medida foi reduzir o intervalo de tempo para fazer o balanço dos medicamentos, sendo realizados a cada trinta dias, com um planejamento feito para que as equipes de funcionários da área colaborassem com a tarefa. Anteriormente, esse inventário era feito de forma trimestral e, com a nova medida, foi possível aumentar a qualidade da verificação do estoque e o controle de compras.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Martins, 2009.

CONCLUSÃO

Na medida que o trabalho foi desenvolvido foi possível verificar a dificuldade que hospitais possuem na área de gestão, não só pela dificuldade financeira e burocrática do governo, mas pela falta de mão de obra especializada em gestão, especialmente na área de logística. Melhor dizendo a logística aplicada é uma das chaves de sucesso dessa instituição, se executar de forma correta é possível economizar e evitar perdas imponentes do sistema.

Muitas são as dificuldades de controle apresentadas pela área de farmácia do hospital em estudo, iniciando pelo processo de comunicação entre os departamentos envolvidos com a área, assim como a falta de um processo de organização e controle do processo de entrada e saída dos materiais da farmácia, resultando em falta de estoque, perdas de medicamentos, entre outros.

A comunicação entre as áreas é a melhor estratégia, colocar pontos focais que interagem entre as áreas evita vários problemas. Mediante este estudo, entende-se que a organização da logística hospitalar interna é primordial para o bom funcionamento das atividades hospitalares, bem como a garantia da qualidade dos serviços médico-hospitalares prestados aos pacientes internados no hospital.

A proposta apresentada envolve um plano inicial de aperfeiçoamento da área envolvendo treinamentos de conscientização sobre a importância da existência de controles e um processo integrado entre as diversas áreas que se relacionam com a farmácia hospitalar.

Ações que podem parecer simples, mas que são a base de um processo logístico eficiente, sem o qual, outras melhorias não poderiam obter resultado.

REFERÊNCIAS

AMORES, Francisco Bruno Gomes, et al. **"Logística Hospitalar-Exemplo da Santa Casa de Misericórdia de Santos (SP)/Hospital Logistics-Example of the Holy House of Mercy of Santos (SP)."** Brazilian Journal of Business 1.4 (2019): 1981-1989.

FREITAS, Marcelo Brites Güntzel de. **A aplicação das geotecnologias como apoio à logística.** 2012.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. Ministério da Saúde <http://portal.saude.gov.br>; (ULTIMO ACESSO 26 de Fevereiro de 2020).

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, I. C. K. O. **Os desafios da administração hospitalar na atualidade.** Revista de Administração em Saúde, 2007, 9.35: 93-102.

RODRIGUES, Stênio Lima; SOUSA, João Vitor de Oliveira. **Logística hospitalar: um estudo exploratório sobre processos na gestão de compras de medicamentos.** In: X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2014. p. 1-13.

SILVA, Barbara, and Mauricio Leonardo Plaza Carvajal. **"ANÁLISE DO FLUXO LOGÍSTICO DE SUPRIMENTOS DE UMA UNIDADE HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO."** Revista Borges 9.2 (2019).

SILVA, R. et.al. **Logística em Organização de Saúde**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

SUCUPIRA, Cezar A. de C. **Gestão de estoque e compras no varejo**. Empresa Cezar Sucupira Educação e Consultoria Ltda. Niterói, 2003.

<http://www.fusame.com.br/2/sobre.php> . Acessado em 09/03/2020.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Éder Marcos; FARIAS, Fausto Luiz. **Histórico e evolução da logística**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná: Especialização em Métodos de Melhoria da Produtividade Engenharia de Produção Logística, 2010.