

A healthcare worker in a blue uniform is shown from the side, drawing liquid from a small glass vial into a syringe. The worker's hands are the primary focus, with the vial held in the left hand and the syringe in the right. The background is blurred, showing other people in a clinical setting. The text 'GESTÃO LOGÍSTICA EM SAÚDE' is overlaid in large white letters, underlined with a teal line.

GESTÃO LOGÍSTICA EM SAÚDE

LUCIANA ALVES

Caros alunos,

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa Adobe Reader 11.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto as setas laterais podem lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse *pdf*, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

Boa leitura!

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

Prezados alunos,

O texto que segue, sob o formato de e-book interativo, é texto de apoio que visa embasar e enriquecer a pesquisa em torno do assunto Gestão Logística em Saúde. Objetiva-se que as informações contidas nele possam complementar as discussões e curiosidades sobre o assunto.

Este e-book está elaborado de acordo com a sequência das unidades desenvolvidas na disciplina. Falar sobre logística em gestão de saúde, especialmente para profissionais de saúde, implica na necessidade de algumas informações conceituais iniciais, para somente então dar a profundidade necessária em relação à área da saúde. Constam tópicos relacionados à definição e introdução do assunto logística, seguida do papel do hospital na cadeia produtiva e a aplicação do processo logístico em serviços da saúde.

Espera-se que esse material fundamente seu conhecimento sobre logística e administração, bem como aprofunde a aplicabilidade desta ferramenta de gestão em ambientes da saúde, objetivando uma melhor estruturação dos serviços de Saúde.

1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Desde a Revolução Industrial até o final do século XX, a cadeia de suprimentos, o tempo levado desde a elaboração de um determinado pedido até o recebimento do produto, quando tudo corria bem, podia variar em média 20 dias. Caso o processo sofresse algum contratempo, o período de entrega variava enormemente. Para garantir o processo, muitas vezes, era necessário que a empresa mantivesse um estoque maior dos produtos que veiculava, para que não ocorressem atrasos ou faltas. No entanto a característica dos consumidores sofreu uma profunda alteração evolutiva, de meros antigos passivos a consumidores altamente exigentes e envolvidos no processo. (LAMBERT; COOPER, 2000). O consumidor moderno tem a necessidade de se envolver no processo, exigindo variedade e rapidez, dadas a modernidade dos sistemas de informação, as quais permitem íntegra rastreabilidade e efetividade nos processos de abastecimento, empregando os sistemas informatizados e a Internet como ferramenta fundamental para abastecer a cadeia de suprimentos (Figura 1) (COUGHLAM; COGH, 2002, BOWERSOX et al., 2014).

FIGURA 1 – Componentes da cadeia de suprimentos

Atualmente, a cadeia de suprimentos pode ser mais específica, de acordo com o serviço a ser abastecido, bem como apresentar uma redução no período para reabastecimento que pode variar de dias, inicialmente, para horas, em certos casos. Para manter a cadeia de suprimentos em dia, é necessário dispor dos processos logísticos, responsáveis pelo posicionamento do estoque na cadeia de suprimentos, processo recebe inúmeros ajustes e evoluções para a melhoria dos processos. (INFANTE, SANTOS, 2007, BOWERSOX et al., 2014).

Saiba mais sobre o que é uma cadeia de suprimentos:

2 LOGÍSTICA

A logística compreende a gestão do processamento da cadeia de suprimentos, envolve pedidos, controle de estoque, transporte, entrega, armazenamento, embalagens entre outros. Visa manter os processos de abastecimento, tendo como peça central do processo o cliente. A logística objetiva, ainda, que o custo efetivo do processo de integralização dos serviços dispenda o menor valor possível, considerando transporte e pessoal envolvidos. (BALOU, 2009; BARBOSA, 2015).

A logística agrega valor aos processos da cadeia de suprimentos quando o estoque é estrategicamente posicionado para gerar vendas, ou para o uso.

A tecnologia da informação é uma forte aliada no controle dos processos logísticos. Cada vez mais refinado, esse processo gera subsídios para a avaliação das falhas logística, relacionadas à problemas operacionais potenciais, facilitando assim ações corretivas específicas e eficientes. (MOURA et al., 2013).

Conheça a importância da logística aplicada à pequena empresa.

Planejamento logístico.

3 GESTÃO LOGÍSTICA NA SAÚDE

Logística: compreende a função necessária para transportar e posicionar geo-graficamente o estoque.

A gestão logística, por sí, propõe-se gerir um conjunto de atividades que permitam fazer chegar ao destino o produto correto, na quantidade exata, no tempo certo e ao menor custo. Serve para empresas, instituições e organizações, e os setores de saúde não podem ficar de fora deste processo. No caso da gestão logística em saúde, nomeamos as empresas e instituições envolvidas de hospitais, sendo o objeto de gestão produtos relacionados à saúde, compreendendo a completa integração e otimização entre os cinco grandes componentes da logística (MOURA et al., 2013) :

- gestão da compra;
- gestão do armazenamento;
- gestão do abastecimento;
- gestão da informação.
- gestão do transporte;

As ações desempenhadas pela logística, em contexto hospitalar, são determinantes na qualidade e eficiência do serviço prestado. As unidades de prestação de cuidados de saúde devem, visando a excelência do fornecimento dos serviços, proceder a racionalização/otimização e a redução/minimização dos recursos e processos produtivos, a redução/ minimização de desperdícios e diminuição/erradicação do trabalho desnecessário, recorrendo à técnicas, metodologias e filosofias.

4 O PAPEL DO HOSPITAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

As instituições hospitalares, devido à complexidade de atividades que desempenham, ocupam papel primordial nas sociedades. No entanto a contenção de custos que todas as instituições de saúde sofrem, aliada a uma arrecadação deficitária, coloca esses ambientes em uma situação bem peculiar em relação à cadeia de suprimentos, quando comparada a outros setores de serviços comuns. (BARBIERI; MACHLINE, 2009). Apesar da crescente evolução ocorrida na área administrativa dos recursos da saúde, que desenvolvem ou adaptam novas técnicas que permitem uma gestão eficiente do setor, a melhoria da logística de abastecimento no setor hospitalar ainda representa um desafio a ser vencido. (INFANTE; SANTOS, 2007).

Um dos setores críticos, do ponto de vista de gestão financeira e logística dentro de um ambiente hospitalar, é a farmácia, que tem como objetivo o uso seguro e racional de medicamentos e suprimentos médico-hospitalares prescritos e necessários nos setores. (YUK, 2012; MOURA et al., 2013). Quanto maior a habilidade gestora e organizacional do serviço, maior será a sua capacidade em oferecer bens e serviços a preços competitivos e com a qualidade devida. (BARBOSA, 2015)

Para que isso ocorra, a farmácia hospitalar mantém sob sua guarda o estoque dos produtos, que sofre flutuação de acordo com o ciclo de demanda, gerando elevado grau de incerteza, que é inversamente proporcional à eficiência da cadeia de suprimentos. (CHOPRA; MEINDL, 2011).

O estoque de produtos representa grande impacto financeiro nas instituições, correspondendo a um custo operacional entre 35-50%, podendo consumir de 13-17% , dados do Reino Unido e 15-25%, dados nacionais do orçamento anual (VECINA NETO; REINHART FILHO 2002, WANKE, 2004; MOURA et al., 2013).

Farmácia Hospitalar: É uma unidade clínica administrativa e econômica, dirigida por profissional farmacêutico, ligada hierarquicamente à direção do hospital e integrada funcionalmente com as demais unidades de assistência ao paciente

A incerteza gera ansiedade que se traduz na necessidade de prover estoques, indispensáveis para o bom andamento do serviço. No entanto manter estoques não compreende uma prática que agregue valor, pois o capital imobilizado pode ser aplicado de forma diferente dentro ou fora da instituição. Por outro lado a irregularidade de abastecimento e a falta de materiais são problemas frequentes em serviços de saúde, gerando significativo impacto negativo sobre o desempenho e imagem junto à população e aos profissionais. (SANTOS, 2006).

Deste modo, é imprescindível para uma gestão logística eficiente compreender a correta gerência do estoque, sem comprometer a eficácia do serviço de saúde, cabendo ao bom gestor encontrar o equilíbrio entre a minimização de custos e a maximização do nível de serviço prestado ao cliente (CARVALHO, RAMOS, 2009). Cabe lembrar sempre que, embora o processo de gestão logística vise minimizar os custos ou empenhos financeiros desnecessários, em um ambiente prestador de serviços à saúde a peça fundamental e primordial é sempre o paciente. (Figura 2).

FIGURA 2 – Fluxograma de cadeia de suprimentos com gestão logística eficiente, cujo foco principal concentra-se no paciente.

5 DISPENSAÇÃO DE MEDICAMENTOS PELA FARMÁCIA HOSPITALAR

De acordo com a Lei 5991/73 (BRASIL, 1973), que dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, no Artigo 4º, inciso XV, constam as definições importantes: “XV - Dispensação - ato de fornecimento ao consumidor de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, a título remunerado ou não.”

A dispensação de medicamentos e produtos médico-hospitalares dentro de ambiente hospitalar priva pela entrega dos produtos mediante prescrição médica, que compreende um documento importante na qual todas as informações sobre o paciente são registradas. Compreende o documento oficial do hospital que permite e formaliza a dispensação de produtos da farmácia. Segundo a Organização Panamericana da Saúde (SANTOS, 2006, p. 23) um eficiente sistema de distribuição visa:

- minimizar os erros de medicação;
- racionalizar a distribuição e a administração de medicamentos;
- ampliar o controle sobre os medicamentos;
- reduzir os custos com medicamentos;
- aumentar a segurança e efetividade do tratamento para os pacientes.

Sistema de Distribuição eficiente (SANTOS, 2006, p. 59-61)

Nos serviços de saúde há variadas metodologias para a distribuição de medicamentos e insumos: dose coletiva, dose individualizada e dose unitária (Tabela 1).

TABELA 1 – Resumo das metodologias de distribuição de medicamentos em serviços de Saúde.

TIPO	MÉTODO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Dose coletiva	Pedido feito pelo setor	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil movimentação de estoque • Baixo custo • Número reduzido de colaboradores • Horário reduzido 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de subestoques • Dificuldade de controle logístico • Erros de administração • Maior quantidade de perdas
Dose individualizada	Pedido feito para o paciente por transcrição da prescrição	<ul style="list-style-type: none"> • Estoque centralizado • Quantidade reduzida de estoque • Menos perdas e desvios 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior número de colaboradores • Erros de medicação • Horário de atendimento estendido
Dose unitária	Pedido feito para o paciente direto pelo prescritor	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança e efetividade • Redução de custos com compra • Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado custo de implantação

Saiba tudo sobre metodologias de distribuição de medicamentos em farmácia hospitalar:

Sabe-se que para alcançar um resultado favorável em relação à distribuição eficiente de medicamentos e materiais médico hospitalares, de acordo com as prerrogativas da OPAS, e obedecendo às determinações legais normatizadas, é imprescindível o estabelecimento de indicadores fiéis da gestão de estoque (CARVALHO; RAMOS, 2016).

Conheça mais sobre os serviços e tipos de distribuição de produtos da farmácia hospitalar acessando o links abaixo:

[Sociedade Brasileira de Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde](#)

[Conselho Regional de Farmácia do Estado do Paraná](#)

[Rastreabilidade de Medicamentos na Farmácia Hospitalar](#)

6 INDICADORES DE GESTÃO DE ESTOQUE

A profissionalização na área de gestão deixou de ser uma vantagem competitiva para se tornar uma necessidade para a otimização dos processos, aliada à redução de custos. Uma das ferramentas que configuram a implantação dessa evolução necessária concentra-se na correta

manipulação das informações geradas pelo serviço, somadas ao registro de indicadores de gestão de estoque. (ESCRIVÃO JR, 2007).

Os indicadores de gestão de estoque promovem a comparação entre o planejamento estratégico e o executado, refletindo de forma fiel o quão eficiente foi a gestão da cadeia de suprimentos. (SANTOS, 2012). Além de serem utilizados os indicadores para o acompanhamento do desempenho do processo, ainda fornece subsídios importantes para programas de melhoria, ou até mesmo de destaque entre os colaboradores. Consideram-se indicadores eficientes para gestão de estoque: satisfação dos clientes, os índices de cobertura e ruptura do estoque. Escrivão Junior, (2007) considera, em sua pesquisa, como um indicador de gestão a taxa de ocupação hospitalar, índice de mortalidade e de infecções hospitalares. A boa gestão de estoque embasada em indicadores de desempenho, contribui para o reconhecimento, por parte dos pacientes, da qualidade do serviço prestado (BARBOSA, 2015).

No entanto, há a necessidade de adequação destes indicadores de acordo com a natureza do serviço.

Monitoramento de Desempenho na Gestão de Estoque

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão logística de suprimentos compreende processo indispensável para o efetivo desenvolvimento do abastecimento da cadeia de produção em todos os serviços, em especial nos serviços de saúde. A ansiedade gerada pela possibilidade de falta de insumos, ocasionada pela intensa flutuação dos estoques, de acordo com a sazonalidade das patologias, muitas vezes tendenciam a um aumento nos estoques. O controle da cadeia da produção atinge inúmeras

variáveis, difíceis de serem controladas e escassos são os subsídios para esse controle. A boa gestão dos estoques e a padronização dos indicadores são ferramentas aliadas dos gestores. No entanto há a necessidade de adequar tanto o método de distribuição, quanto os indicadores da gestão de estoque de acordo com a natureza do serviço.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição. São Paulo: Atlas, (2009).

BARBIERI, C. J.; MACHLINE, C. Logística hospitalar: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, (2009).

BARBOSA, K. S. S. Hospital pharmacy management: quality optimization, productivity and financial resources. Revista Saúde e Desenvolvimento. v. 7, n. 4, p. 6-25, 2015.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; COOPER, M.B.; BOWERSOX, J.C. Gestão logística da cadeia de suprimentos [recurso eletrônico] / Donald J. Bowersox ... [et al.] 4. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : AMGH, 2014.

BRASIL - Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973. Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5991.htm, acesso em 17/06/2017.

CARVALHO, J.C.; RAMOS, T. Logística na saúde. 3. ed. Lisboa, Sílabo 2016.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação. 4. ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2011.

COUGHLAM P; COUGHLAM D. Action research for operations management. International Journal of Operation Production Manage. v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

ESCRIVÃO JUNIOR, A. Information use in public hospital management. Ciência & Saúde Coletiva, v.12, n. 3, p. 655-666, 2007.

HFMA's - Healthcare Financial Management Organization. 2005 Supply Chain Benchmarking Survey. Disponível em: www.hfma.org/resource/mckeesson_benchmark2005.pdf.

INFANTE, M.; SANTOS, M. A. B.; Production chain supply management for public hospitals: a logistical approach to healthcare. Ciência & Saúde Coletiva, v. 12, n. 4, p. 945-954, 2007.

LAMBERT D. L.; COOPER M. Issues in supply chain management. Industrial Market Manage. v. 29, p. 65-83, 2000.

MOURA, L. L.; SILVA, R. F.; FILGUEIRAS, B. A. G.; CORREIA, J. M. S. Assessment and intervention in the management of information flow in a supply chain hospital. Sistemas & Gestão. v. 8, p. 416-430, 2013.

SANTOS, G. Gestão de farmácia hospitalar. São Paulo: Senac, 2006.

SANTOS, L. M. Aplicação do modelo DEA para avaliação do desempenho dos custos logísticos em empresas brasileiras de confecções. Revista de Administração da Unimep, v. 10, n. 2, pp. 204-229, 2012.

VECINA NETO G; REINHARDT FILHO W. Gestão de recursos materiais e de medicamentos. Série Saúde e Cidadania, v. 12. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 2002.

WANKE, P. Impactos da sofisticação logística de empresas industriais nas motivações para terceirização. Revista Gestão & Produção, 2004.

YUK, C. S. Sistemática de distribuição de medicamentos em organizações hospitalares. In: XV Congresso de Iniciação Científica. Universidade Federal de Pelotas. 2012. Disponível em: http://www.ufpel.edu.br/xivcic/arquivos/conteudo_SA.html.