

# REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE O PROCESSO DE COMPRA E DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS MÉDICOS E HOSPITALARES

Integrative review on the process of purchase and distribution of medical and hospital materials

Sergio Luiz Wolker<sup>1</sup>, Tania Portella Costa<sup>2</sup>, Olga Laura Giraldi Peterlini<sup>3</sup>

1. Administrador. Especialista em Marketing e Desenvolvimento Gerencial, Gestão de Pessoas e Gestão Pública em Saúde. Discente do curso de Gestão Hospitalar do programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do sistema único de saúde do Paraná-HOSPUS.
2. Mestre em Saúde Pública. Consultora Epibus Fundamental, Ministério da Saúde.
3. Enfermeira. Mestre em Enfermagem. Chefe da Divisão de Ensino Superior da Escola de Saúde Pública do Paraná-2018. Diretora de Educação da ABEn-PR – 2017-2019.

**CONTATO:** Sergio Wolker | Email: sergio.wolker@saolucas.org.br

**COMO CITAR** Wolker SL, Costa TP, Peterlini OLG. Revisão integrativa sobre o processo de compra e distribuição de materiais médicos e hospitalares. R. Saúde Públ. Paraná. 2019 Jul;2(Suppl 1): 103-112.



**COPYRIGHT** Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons – 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

**RESUMO** O planejamento dos processos logísticos, sendo estes considerados desde o abastecimento, compras, estoques até a distribuição, auxilia na otimização e redução dos recursos dos hospitais, portanto são importantes instrumentos na gestão hospitalar, em que o gerenciamento dos suprimentos farmacêuticos se configura como essenciais nesse processo. Este estudo teve por objetivo analisar as evidências disponíveis na literatura sobre Gestão de Suprimentos e Logística. Trata-se de um estudo de revisão integrativa da literatura. O levantamento bibliográfico incluiu pesquisa na base de dados eletrônica B.V.S. Para a busca dos artigos foram utilizadas palavras-chave em português, selecionadas de acordo com a relevância para o tema em questão, segundo os Descritores em Ciência da Saúde (DeCS): “Gestão de Suprimentos”, “Gestão da Cadeia de Suprimentos” e “Farmácia Hospitalar”. A partir dessa busca sistematizada foram selecionados 05 artigos que foram analisados. Com os resultados obtidos houve a necessidade de os hospitais melhorarem seus processos e incluírem os indicadores de gestão para se

avaliar a cadeia de suprimentos. O estudo foi relevante, contribuindo para as discussões na área da saúde hospitalar e melhorias na gestão dos processos internos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Central Hospitalar de Suprimentos. Logística. Farmácia hospitalar. Gestão Hospitalar.

**ABSTRACT** The planning of the logistics processes, from supply, purchasing, inventory to distribution, helps optimize and reduce hospital resources; therefore, they are important instruments in hospital management, where the management of pharmaceutical supplies is essential in this process. This study aimed to analyze the available evidence in the literature on Supply Management and Logistics. This is an integrative review of the literature. The bibliographic survey included a search in the electronic database B.V.S.. In order to search for articles, the following keywords were used in Portuguese, selected according to the relevance to the subject in question, according to the Descriptors in Health Science (DeCS): "Supply Management", "Supply Chain Management" and "Hospital Pharmacy". From this systematized search, we selected 05 articles that were analyzed. The results showed the need for hospitals to improve their processes and include management indicators to assess the supply chain. The study was relevant, contributing to discussions in the area of hospital health, and improvements in the management of internal processes.

**KEYWORDS:** Central Supply, Hospital. Logistics. Hospital Pharmacy. Hospital Administration.

## INTRODUÇÃO

**A** logística e a gestão de suprimentos se configuram em uma função essencial no ambiente hospitalar através dos processos de aquisição, movimentação e distribuição de medicamentos e materiais médicos hospitalares. Percebemos que o gerenciamento deste setor das organizações hospitalares deve ser realizado de forma que ocorra a satisfação dos interesses do cliente final, os pacientes, ou seja, que este cliente tenha o resultado do seu tratamento finalizado e com a cura<sup>1</sup>.

Desde o surgimento da atenção hospitalar esta foi considerada uma inovação social de enorme complexidade: "Os hospitais estão entre os organismos mais complexos de serem administrados. Hospital é hotel, lavanderia, serviços médicos, limpeza, vigilância, restaurante, recursos humanos, relacionamento com o consumidor"<sup>2</sup>. E o papel da gestão de suprimentos para todos estes

departamentos e suas diversas funções necessita que a cadeia esteja em sintonia e consiga realizar suas atividades.

Conseguir coordenar uma organização de saúde, na atualidade, é praticar uma gestão com ênfase nos recursos humanos, no capital intelectual e, principalmente, nos processos. O bom funcionamento desse sistema está muito ligado na logística de suprimentos. Suprir adequadamente o ambiente hospitalar com materiais adequados que garantam qualidade, produtividade, satisfação dos pacientes e prestação de serviços pela equipe hospitalar está entre os principais desafios da administração de uma organização de saúde<sup>3</sup>.

A cadeia de suprimentos deve 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 este que recebe inúmeros ajustes e evoluções para a melhoria dos processos<sup>1</sup>.

Existem pelo menos duas técnicas para promover a renovação dos estoques, porém a ideia básica é que a compra deve ser solicitada quando se alcança um nível de estoque onde a quantidade restante é suficiente para utilização durante o período que vai da solicitação à chegada do material. Este período é chamado de *Prazo de Abastecimento* e o momento de pedir é chamado de *Nível de Ressuprimento*. A quantidade a ser pedida é no mínimo a que dure até a um novo prazo de abastecimento<sup>4</sup>.

No ambiente hospitalar é de fundamental importância termos uma gestão de suprimentos eficiente, e que consiga manter o estoque necessário para o abastecimento de toda a cadeia produtiva e ter o menor custo deste mesmo estoque.

Este estudo se justifica pelo desafio dos administradores hospitalares no atual sistema de saúde possuírem uma receita que é muito próxima da despesa realizada, e que necessitam garantir que o medicamento ou o material médico hospitalar de qualidade esteja disponível para a intervenção no paciente pelos profissionais da área da saúde, no momento necessário e com um menor custo possível.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

### GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E LOGÍSTICA

É importante considerar que a logística é o processo de "planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem

até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes"<sup>6</sup>. Toda a cadeia da logística hospitalar abrange desde as infraestruturas existentes, a organização e as pessoas, os processos e os sistemas de informação de suporte. O mais importante aspecto da vida hospitalar deve estar voltado para o cuidado com o paciente, até a sua possível recuperação. Assistência médico-hospitalar satisfatória será o mínimo que a administração por meio de um complexo conjunto de recursos materiais e humanos deve proporcionar ao paciente<sup>5</sup>.

O termo *Supply Chain Management* (gestão da cadeia de suprimentos) é considerado a integração de todos os elementos responsáveis por uma cadeia de suprimentos, incluindo o conjunto de técnicas que são utilizadas para possibilitar excelência na integração entre as etapas de uma cadeia de suprimentos, como: transporte, estoque e custo<sup>6</sup>. Na atualidade, a competição entre as diversas instituições e a realidade do mercado aliado ao custo financeiro e qualidade do produto requer um ambiente de negócio mais dinâmico, com inovações tecnológicas constantes e adaptabilidade com vistas ao equilíbrio econômico é o que pode fazer que elas permaneçam saudáveis no mercado<sup>3</sup>.

A construção e a gestão da cadeia de suprimentos são consideradas como um passo indispensável para se obter vantagem competitiva na velocidade exigida pela economia atual<sup>8</sup>. A competitividade está em todos os setores da economia e o seu diferencial será justamente em se diferenciar perante aos clientes, operar com custo baixo e produtividade alta<sup>9</sup>.

É por esse motivo que a Gestão da Cadeia de Suprimentos se constitui em uma estratégia ímpar e singular para obtenção de vantagem competitiva, pois, além de campo de estudo relativamente recente, também abrange ganhos a todas as empresas envolvidas em uma cadeia de suprimentos, se constituindo, portanto, não somente em esforço e ganhos unilaterais, mas sim em esforço e ganhos mútuos<sup>9</sup>.

## **INDICADORES DE GESTÃO DE LOGÍSTICA HOSPITALAR**

A informação é fundamental para a tomada de decisão e necessária no mundo dos negócios, para serem ágeis e responderem as necessidades. No ambiente hospitalar as informações se tornam ainda mais necessárias, pois muitas vezes uma vida depende de decisões assertivas<sup>11</sup>. Os indicadores de desempenho são considerados informações importantes que registram e retratam o comportamento de uma atividade, de uma função ou de toda uma organização. Normalmente são representados por valores e grandezas mensuráveis, absolutas ou relacionadas, que variam no tempo e/ou espaço<sup>10</sup>.

Os indicadores de desempenho são uma ferramenta de gestão que permite analisar os resultados dos processos de forma mais direcionada. Com eles, se torna possível saber se as metas definidas foram alcançadas, se o emprego dos recursos empresariais humanos e financeiros foram eficazes, e quais falhas ocorreram em cada etapa de um projeto.

Alguns cálculos que podem ser utilizados na gestão da logística hospitalar como: *Cálculo do índice de Pontualidade*, que é dentro do aspecto organizacional e tem por objetivo honrar compromissos com seus clientes. *Cálculo do índice de Flexibilidade*, também dentro do aspecto organizacional indica a necessidade de estar acompanhando as mudanças nas quantidades dos materiais e serviços que já foram solicitados. *Cálculo do índice de Tempo médio de atendimento*: É o tempo médio que o fornecedor realiza o atendimento. *Cálculo do índice de Qualidade de entregas*: é a verificação da qualidade do produto. *Cálculo do índice de Estoque médio*: é o estoque médio em um determinado período de tempo. *Cálculo do índice de Acurácia do estoque*: Este talvez seja um dos maiores desafios dos gestores sendo que a meta a ser alcançada é necessária ser de 100%. É a comparação entre o registro e o que fisicamente temos no estoque<sup>12</sup>.

Para um sistema de indicadores como o proposto é necessário que os colaboradores dos setores de farmácia e almoxarifado estejam constantemente em treinamento, pois os dados de alimentação precisam ser fiéis à realidade.

## **CADEIA DE SUPRIMENTOS PARA UMA FARMÁCIA HOSPITALAR**

O planejamento do trabalho em cadeia é decisivo para a qualidade assistencial para que um hospital cumpra o seu papel de salvar vidas e se mantenha no caminho da sustentabilidade, e um fator se apresenta como condicionante: o gerenciamento eficiente dos recursos materiais. Isto porque os indicadores dos insumos hospitalares, que correspondem aos prazos de validade, condições de armazenamento de medicações e materiais hospitalares, o tempo médio de atendimento, qualidade de entrega, exercem impacto direto na atuação da equipe de assistência e, conseqüentemente, no processo de restabelecimento à saúde do paciente<sup>7</sup>.

Autores na área hospitalar afirmam que a reposição de estoques deve ocorrer no momento da demanda ao menor custo e maior prazo de pagamento possível. Na gestão hospitalar atual não é recomendado grandes estoques, pois representam capital imobilizado sem necessidade. Na atual circunstância é aconselhável uma reposição com intervalos cada vez menores. Sabemos que este é um grande desafio, já que exige que o administrador tenha certeza cada vez mais da demanda e do perfil epidemiológico naquele instante, evitando manter estoques nas prateleiras<sup>7</sup>.

O suprimento hospitalar é complexo, porque envolve áreas com características específicas. Assim, a atuação em cadeia precisa ser planejada para proporcionar o abastecimento devido de cada unidade, com materiais e medicamentos adequados à produtividade, qualidade dos serviços e atendimento dos clientes/pacientes<sup>13</sup>.

A Farmácia Hospitalar hoje é considerada uma unidade clínica, administrativa e econômica, que,

por força de lei, deve ser dirigida por profissional farmacêutico e ligada hierarquicamente à direção do hospital e integrada com as demais unidades de assistência ao paciente<sup>13</sup>.

A incerteza de prover os estoques gera ansiedade que se traduz na necessidade, 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. Se temos isto em um lado, por outro possuímos a irregularidade de abastecimento e a falta de materiais, que são problemas frequentes em serviços de saúde, gerando significativo impacto negativo sobre o desempenho e imagem junto à população e aos profissionais<sup>7</sup>.

### DISPENSAÇÃO DE MEDICAMENTOS E PRODUTOS MÉDICOS

De acordo com a Lei 5.991/73, 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 um ambiente hospitalar priva pela entrega dos produtos mediante prescrição médica, que compreende um documento importante no 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 Pan-americana da Saúde<sup>7</sup>. (Santos, 2006, p.13)

É considerado um eficiente sistema de distribuição quando se consegue minimizar os erros de medicação, quando pode-se racionalizar a distribuição e administração de medicamentos, quando o controle de estoque é satisfatório, quando

consegue-se reduzir os custos com medicamentos e quando o tratamento em relação à segurança e efetividade do tratamento aos pacientes é garantida<sup>14</sup>.

Podemos destacar 03 tipos de sistemas de dispensação de medicamentos, sendo (grifo nosso): **Dose Coletiva:** A farmácia fornece materiais/medicamentos, atendendo a um pedido feito pela unidade solicitante, as requisições são feitas em nome de setores, e não de pacientes, gerando total descontrole do uso. Neste sistema a farmácia se torna um mero fornecedor de medicamentos, ocorrendo armazenamento em estoques descentralizados e retirando da farmácia a atividade de dispensação. **A Dose Individualizada:** as solicitações de medicamentos são realizadas pela transcrição de prescrição médica feita pela enfermagem, ou mesmo através de um pedido médico, só que sem esquema posológico rígido. É um pré-requisito para implantação da Dose Unitária. **A Dose Unitária:** os medicamentos são dispensados de acordo com a prescrição médica, sendo separados e identificados pelo nome do paciente, nº do leito e horário de administração. Tem por objetivo garantir qualidade e integrar o farmacêutico à equipe multidisciplinar<sup>14</sup>.

#### Objetivo Geral:

Analisar a gestão de suprimentos em uma Farmácia Hospitalar de um Hospital localizado no Estado do Paraná utilizando uma revisão integrativa da literatura específica.

#### Objetivos específicos:

1) Buscar na literatura a tendência contemporânea sobre o processo de compra e distribuição de materiais médicos e hospitalares.

## METODOLOGIA

Para a realização do artigo utilizou-se o método da revisão integrativa de literatura, por meio de leitura e análises de textos em artigos,

resenhas, monografias e revistas. Para tanto foram analisados os pensamentos de teóricos da área de gestão, saúde, logística, farmácia hospitalar e gestão de suprimentos.

**Fase 1: Elaboração da questão norteadora:**

Pela constatação do número de erros ocorridos no estoque de uma farmácia hospitalar entre o que tem na prateleira *versus* o que tem no sistema de informação, surgiu a seguinte questão: Qual a importância da Gestão da Cadeia de Suprimento para que não ocorra erros de estoque? Qual o motivo que leva a ter estes erros?

**Fase 2: Amostragem ou busca na literatura conforme critério de inclusão e exclusão:**

O levantamento dos artigos foi realizado no mês de setembro e outubro de 2018, na base de dados BIREME (*Biblioteca Virtual em Saúde*), sites

de buscas e na análise de revistas especializadas em administração hospitalar. As estratégias utilizadas para o levantamento dos artigos foram conduzidas pela questão norteadora e critérios de inclusão, utilizando os Descritores em Ciências da Saúde, contidos na Biblioteca Virtual em Saúde e sites: gestão de suprimentos, logística hospitalar, farmácia hospitalar.

**Fase 3: Categorização dos estudos:**

Para a seleção dos artigos, foram lidos cada título e selecionados aqueles que apresentavam relação com o objetivo proposto. Em seguida, foram analisados os resumos que confirmavam a contemplação da pergunta norteadora deste estudo. Por fim, foram eleitos para leitura na íntegra os artigos que atendiam aos critérios do tema em estudo.

**Quadro 01** Distribuição dos artigos identificados com os descritores estabelecidos e dos artigos selecionados conforme critérios de inclusão e exclusão

DESCRITOR	MATERIAL APRESENTADO	MATERIAL SELECIONADO
Gestão de Suprimentos	621	02
Gestão da cadeia de Suprimentos	09	02
Assistência Farmacêutica	254	01

Fonte: Dados coletados pelo autor (2018).

O Quadro 01 apresenta os resultados encontrados durante a busca dos materiais, a partir da definição dos descritores relacionados à temática deste estudo. Sendo que ao pesquisar com o descritor "Gestão de Suprimentos" surgiram 621 artigos, porém ao aplicar os critérios de exclusão, realizar a leitura de todos os títulos e selecionados aqueles que apresentavam relação com o objetivo proposto, após analisados os resumos, foram eleitos para leitura do artigo na íntegra somente aqueles que se relacionavam com o tema em estudo, e

selecionados 02 após esse processo. O mesmo foi feito com o descritor "Assistência Farmacêutica" com 254 artigos selecionando apenas 01, e com o descritor "Gestão da cadeia de suprimentos" com 09 selecionando 02 artigos.

Após a leitura dos artigos selecionados, assim os cinco estudos que compõem essa amostra foram descritos abaixo conforme autor, ano, objetivo, metodologia, resultados e principais conclusões de acordo com o Quadro 2.

**Quadro 02** Distribuição dos artigos que compõem a amostra da revisão bibliográfica integrativa

AUTOR E ANO	OBJETIVO E METODOLOGIA	RESULTADOS	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
Maria Infante e Maria Angélica Borges dos Santos – 2014	Descrever uma metodologia para a organização do setor de abastecimento de materiais médico-hospitalares de hospitais públicos. Abordagem de pesquisa-ação.	O sistema de abastecimento era concebido por quatro subsistemas: planejamento, controle, guarda e distribuição e compras. Na perspectiva de gerenciamento da cadeia de suprimentos como integração interorganizacional, passa a ser relevante realizar uma análise integrada de toda a cadeia produtiva, desde o desenvolvimento do produto até as formas de aumentar a integração com fornecedores e consumidores.	As formulações teóricas da gestão de cadeia de suprimentos absorvem premissas da gestão pela qualidade e avançam no sentido de considerar que a qualidade do produto é apenas um dos aspectos de programas de melhoria contínua. A satisfação do cliente só é possível se toda a cadeia de suprimentos estiver comprometida e integrada.
Gleim Dias de Souza; Maria do Socorro de Carvalho; Manuel Alejandro Martines Liboreiro – 2005	Realizar análise das principais ferramentas de TI que determinam melhoria na criação e manutenção do SCM eficiente em uma rede hospitalar no centro-oeste do Brasil. Pesquisa exploratória e pesquisa bibliográfica	Devemos alcançar a análise de eficiência e eficácia e seus índices, análise econômico-financeira e analisar as políticas de risco, sendo que os inconvenientes do estudo foram a parametrização e registro dos fornecedores, logística de entrega e entrega de itens errados	Se fala muito em diferenciação para o atendimento aos seus clientes preconizando qualidade. Mas este conceito só será possível quando a empresa não se baseia de forma isolada, mas sim na sua cadeia de valor, onde está destacada a cadeia de suprimentos.
Emanuel G. de Alcântara – 2016	Avaliar a área de Suprimentos do H.S.V.P. explorando a cadeia de suprimentos médico-hospitalares e identificando a melhor maneira de reduzir estoques, gerando economia. Pesquisa foi uma investigação através de um estudo bibliográfico, documental e também um estudo de caso	Para se atingir uma melhor gestão será necessário um redesenho do processo de dispensação de kits, monitoramento dos itens com mais de 360 dias e 180 dias sem movimentação, revisão do cronograma de inventários, planejamento de compras com gerência de suprimentos e identificação de itens com possibilidade de consignação sem necessidade de compras para ter em estoque.	É necessário a avaliação e estudo inicial do planejamento de compras, abastecimento de compras, gestão de estoques, perdas, indicadores hospitalares, apoio tecnológico com foco na gestão de suprimentos, identificando-se a necessidade de redução de custos ou consumo por tipo de material baseando-se no conceito da curva ABC. Assim como consequência foi a otimização da aplicação de recursos financeiros ou materiais evitando desperdícios ou aquisição indevida e favorecendo a lucratividade.
Mario Jorge S. da Silva; Rachel Magarinos Torres, Maria Auxiliadora Oliveira, Claudia Garcia Serpa Osorio de Castro – 2012	Avaliar serviços de farmácia dos hospitais estaduais com gestão da Secretaria Estadual com 20 hospitais. Avaliação normativa seguida de um estudo de casos múltiplos.	A importância dos indicadores relacionados com o atendimento da farmácia hospitalar sendo que o estudo apontou o controle de estoque limitado nas instituições pesquisadas, A Farmácia Hospitalar é uma unidade de caráter clínico e assistencial, dotada de capacidade administrativa e gerencial, sendo um dos setores mais importantes do hospital. É responsável pela provisão segura e racional de medicamentos, e, em algumas condições, de materiais médico-hospitalares, podendo estar vinculada à direção clínica e/ou administrativa da unidade.	As dificuldades apresentadas pelo estudo são compartilhadas por outras farmácias hospitalares do Brasil. E destacou a importância de se encontrar as limitações, principalmente de estrutura e dos processos de dispensação de medicamentos e materiais médicos hospitalares, e não deve ser centrada somente no estoque, mas sim nas estimativas de consumo.
André Gustavo Gadelha Mavignier de Noronha; Djalma Freire Borges – 2005	Medir a qualidade da gestão de medicamentos em 03 hospitais públicos de Natal – RN. Estudo exploratório e comparativo entre padrões de qualidade.	A análise de resultados foi feita nos setores de administração, compras, almoxarifado e farmácia com um conjunto de 05 indicadores para cada setor e somente 10% do total de pontos para os setores administrativos. O que é considerado muito baixo pelos teóricos para que a assistência logística para o abastecimento de medicamentos seja considerado insuficiente.	Para os 04 setores analisados: administração, compras, almoxarifado e farmácia existe deficiência na assistência logística. Todas as instituições analisadas têm falhas como: previsão de consumo, falta ou insuficiência de recursos financeiros, perdas por validade, má conservação, desvios e desperdícios de medicamentos e materiais, prejudicando desta forma o paciente.

Fonte: Pesquisa do próprio autor, 2018

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram selecionados 05 artigos científicos que se correlacionam com o objetivo proposto, sendo que em 02 deles se evidenciou a necessidade de se medir com indicadores de gestão para análise dos setores envolvidos no atendimento ao paciente com medicamentos e materiais médicos/hospitalares que são: Administração, almoxarifado, compras e farmácia hospitalar. Isto evidencia a revisão bibliográfica apresentada em que se moldou alguns destes indicadores para a boa prática de gestão.

Os estudos evidenciaram ainda a gestão da qualidade e a cadeia de valor com seus processos, em que todos os atores envolvidos nos processos devem estar cientes de sua participação para que o medicamento ou material necessário para a prestação de serviços na área hospitalar esteja nos estoques com prazo de validade, intacto e de boa qualidade, quando necessário e que seja administrado na hora exata conforme prescrição médica, para que possamos ter o restabelecimento da saúde.

Diante da análise, emergiram duas categorias, sendo "Processos" e "Indicadores de gestão", que serão apresentadas e discutidas à luz da literatura.

### CATEGORIA 01: PROCESSOS

Nesta categoria os autores dos artigos que fizeram parte da amostra analisada, apresentaram que a necessidade da análise do processo de se adquirir um produto deve ser gerenciado. A necessidade de que toda a cadeia de suprimentos esteja envolvida é de fundamental importância para que possamos ter os medicamentos e/ou materiais médicos hospitalares no estoque quando da necessidade de sua utilização. Isto demonstra que quanto às falhas na previsão de consumo, compras a preços acima do mercado por ser adquirido de última hora, entregas em atraso pelo fornecedor e com prazo de validade muito próximo do vencimento, nós podemos evitá-las com uma gestão de toda a cadeia de suprimentos

aproveitando os estudos de logística.

Na cadeia produtiva hospitalar, os produtos eram "desenvolvidos" e "aplicados" pelos profissionais de saúde e, portanto, precisavam ser racionalmente customizados aos processos de trabalho dos mesmos<sup>1</sup>.

De fato, as vantagens competitivas podem ser obtidas através da adoção de diferentes estratégias, principalmente no que diz respeito ao aumento da produtividade nos processos internos da empresa, prática que vem evoluindo bastante desde a introdução e práticas de controle de qualidade<sup>9</sup>.

Corroborando com os resultados encontrados na análise, outros estudos dizem: "A logística hospitalar é um dos maiores desafios encontrados pelos gestores dos hospitais, principalmente no que diz respeito ao atendimento das necessidades organizacionais de forma rápida, correta e eficiente"<sup>10</sup>.

Já em outra publicação: "O estudo e o planejamento dos processos logísticos (abastecimento/compras, estoques e distribuição) podem auxiliar na redução e otimização dos recursos dos hospitais, desde medicamentos e/ou materiais até pessoas, e assim impactar na redução de custos. Esses processos são críticos e importantes na gestão de uma organização"<sup>11</sup>.

"O complexo logístico tem uma complexidade ímpar, sendo que este sistema no hospital exige um controle de todos os processos, pois o seu desempenho vai impactar diretamente no resultado técnico e financeiro do hospital"<sup>12</sup>.

### CATEGORIA 02: INDICADORES DE GESTÃO

Nesta categoria os autores dos artigos que fizeram parte da amostra selecionada apresentaram em dois deles a necessidade de se implantar um sistema de gestão com indicadores de gestão direcionada ao setor de compras e farmácia hospitalar para se medir a eficiência no

abastecimento dos produtos médicos hospitalares. Também podemos com estes índices, analisar a cadeia de suprimentos desde a solicitação do pedido de compra até a entrega do fornecedor com o estoque sendo abastecido. E a palavra de ordem é a otimização dos estoques, sendo este reduzido e um fluxo de aquisição e entrega menor para que não tenhamos perda financeira com estoque parado.

A frequência de erros quantitativos na entrega de medicamentos também foi analisada, para descobrir se havia efetividade na conferência da quantidade de produtos no ato do recebimento dos medicamentos. Pelo indicador nenhum gerente fazia uma análise ou avaliação sobre o assunto. A impressão que se teve é que já houve casos de ser recebida uma quantidade de produto diferente do pedido (para mais ou para menos)<sup>1718</sup>.

Também no estudo de SILVA, TORRES, OLIVEIRA e CASTRO (2012) e de SOUZA, CARVALHO e LIBOREIRO (2005) consideram que: É possível dizer que os indicadores relativos ao gerenciamento possibilitaram o reconhecimento de unidades que fazem planejamento e que este, logicamente, favorece a gestão<sup>1719</sup>.

Autores apontam que o modelo ideal de reposição de estoques é a aquisição do item no momento da demanda, ao menor custo e maior prazo de pagamento possível. "Grandes estoques representam capital imobilizado e a lógica atual de sua gestão são os intervalos cada vez menores de reposição. O grande desafio para qualquer organização é aperfeiçoar ao máximo a previsão de demanda a fim de diminuir a permanência dos estoques na prateleira"<sup>7</sup>.

Corroborando com esta premissa, estudos indicam: "Na era da informação e do conhecimento, onde se faz necessário tomar decisões cada vez mais complexas e mais rápidas em meio a mudanças e desafios, crises e oportunidades, os dirigentes e administradores hospitalares precisam estar alicerçados por informações confiáveis e oportunas. O discernimento para tomada de

decisões deve estar embasado em conhecimento, habilidade, experiência e valor das informações servem de suporte. Estas informações devem estar baseadas em dados, extraídos dos indicadores de gestão"<sup>11</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância da Gestão da Cadeia de Suprimentos de medicamentos e materiais médicos/hospitalares nas organizações de saúde, principalmente os hospitais, se tornou relevante o estudo.

Tivemos como objetivo o estudo da cadeia de suprimentos farmacêuticos em ambiente hospitalar, face à grande incerteza do controle de estoques pelos atores envolvidos neste processo para que não houvesse falta de medicamentos e ou materiais, bem como a aquisição de suprimentos por preços superiores aos praticados quando realizados por processo de licitação. Esta questão norteadora do estudo foi atingida em parte pela análise bibliográfica, mas ainda não ficou evidente a causa principal desta problemática no Hospital em questão.

Para tanto foram analisadas as evidências disponíveis na literatura nacional por meio de pesquisa da BVS utilizando-se de artigos que versavam sobre o assunto e após essa análise verificou-se que a gestão da cadeia de suprimentos é de fundamental importância para os gestores dos hospitais, onde se evidenciou a necessidade de revisão dos processos administrativos da cadeia de valor, principalmente a cadeia de suprimentos, além de se implementar indicadores de gestão que irão nortear e estancar os *gaps* que dificultam as boas práticas administrativas.

Ademais, reconhecem-se as limitações do estudo, a pouca publicação de artigos científicos nessa área de conhecimento, portanto não é possível realizar generalizações sobre os resultados obtidos. Em que pesem os limites do estudo, abre

a perspectiva para a necessidade de novos estudos desta natureza, pois ainda faltam evidências de ações eficientes para a avaliação do desempenho organizacional específico para estes setores hospitalares.

## REFERÊNCIAS

1. Infante M, Santos MAB. A organização do abastecimento do hospital público a partir da cadeia produtiva: uma abordagem logística para a área de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v.12, n. 4, jul./ago. 2007.
2. Drucker PF. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
3. Matias AV. "Gestão da Cadeia de Suprimentos" Disponível em: <https://saudebusiness.com/noticias/a-importancia-da-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-na-gestao-hospitalar/>. Consultado em 04 de setembro de 2018.
4. Castelar RM, Mordelet P, Grabois V. *Gestão Hospitalar: Um desafio para o Hospital Brasileiro*. França: Editions École Nationale de La Santé Publique, 1995.
5. Maudonnet R. *Administração Hospitalar*, Rio de Janeiro. Editora Cultura Médica 1988.
6. Ballou RH. *Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física*. São Paulo: Atlas, 1993.
7. Santos GAA. *Gestão de Farmácia Hospitalar*. Ed. Senac. São Paulo, 2006.
8. Kurien GP, Qureshi MN. Study of performance measurement practices in supply chain management. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2011.
9. Christopher M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento: Estratégias para a Redução de custos e Melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 2005.
10. Graeml AR. *Sistemas de Informação - o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: Atlas. 2000.
11. Campos JA. *Cenário Balanceado - painel de indicadores para gestão estratégica de negócio*. São Paulo: Aquariana. 1998.
12. Barbieri JC, Machline C. *Logística hospitalar: teoria e prática*. São Paulo: Saraiva, 2006.
13. Paulus Jr A. Gerenciamento de recursos materiais em unidades de saúde. *Revista Espaço para a Saúde*, v.7, n.1, p.7-10, 2005.
14. Alves L. *Gestão Logística em Saúde*, eBook do Curso Gestão em Saúde. 2016.
15. Souza GD, Carvalho MSMV, Liboreiro MAM. *Análise das principais ferramentas de TI que determinam melhoria na criação e manutenção do SCM eficiente em uma rede hospitalar no centro-oeste do Brasil*, 2005.
16. Alcântara EG. *Avaliar a área de Suprimentos do HSVP explorando a cadeia de suprimentos médico hospitalares*, 2016.
17. Silva MJS, Torres RM, Oliveira MA, Castro CGSO. *Avaliar serviços de farmácia dos hospitais estadual com gestão da Secretaria Estadual com 20 hospitais*, 2012.

18. Noronha AGGM, Borges DF. *Medir a qualidade da gestão de medicamentos em 03 hospitais públicos de Natal*, 2005.

19. Ribeiro S. *Logística Hospitalar: Desafio Constante*, Notícias Hospitalares. Disponível em [www.noticiashospitalares.com.br/mar2005/htm/apoio.htm](http://www.noticiashospitalares.com.br/mar2005/htm/apoio.htm), acessado em 18/09/2018.