



ADRIANA OLIVEIRA ALVES

**PROCESSOS LOGÍSTICOS DA GESTÃO HOSPITALAR DE
MEDICAMENTOS**

Guarulhos
2018

ADRIANA OLIVEIRA ALVES

**PROCESSO LOGÍSTICOS DA GESTÃO HOSPITALAR DE
MEDICAMENTOS**

Projeto apresentado ao Curso de
Administração da Instituição Faculdade
Anhanguera de Guarulhos

Orientador: Anderson Almeida

ADRIANA OLIVEIRA ALVES

PROCESSOS LOGÍSTICOS DA GESTÃO HOSPITALAR DE MEDICAMENTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Anhanguera, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Guarulhos, 10 de dezembro de 2018.

Dedico este trabalho, aos meus pais
Milton e Nila que com seu carinho me
mostraram o caminho certo para trilhar,
meu filho Gabriel Alves luz na minha vida,
“In Memoriam” minha avó materna Maria
meu anjo da guarda... Obrigada por
sempre alimentarem a minha esperança
de um dia ser melhor.
Essa vitória é NOSSA!

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos são primeiramente à Deus que permitiu que cumprisse toda jornada, ao meu marido Kleber Alves, que nunca me deixou desistir me dando todo o apoio, aos meus colegas Beatriz Silva, Camila Silva, Gabriela Lins, Igor Ferreira e Walter Freitas que me cobraram dedicação e empenho nesta conquista. À todos os mestres agradeço por partilharem o saber durante esse período dando todo suporte necessário burocrática e emocionalmente, em especial à professora especialista Debora Szabo e ao professor Carlos Pignatari pela a orientação, conselhos e paciência.

OLIVEIRA, Adriana Alves. **Processos Logísticos Da Gestão Hospitalar de Medicamentos**:2018. 35f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Faculdade Anhanguera, Guarulhos, 2018.

RESUMO

A Logística vem cada vez mais apresentando um alto grau de desenvolvimento levando as empresas a reverem todos os seus processos e procedimentos em busca de eficiência e eficácia. E quando falamos da logística na gestão hospitalar de medicamentos é de extrema importância devido ao seu grau de complexidade por contar com uma grande variedade e quantidade de medicamentos dificultando toda a gestão. Esse trabalho consiste entender os pontos críticos a fim de identificar os riscos que possam ocorrer na condição humana quando realizada erroneamente. O estudo foi feito cientificamente através de pesquisas bibliográficas dos principais autores da área logística com ênfase em gestão hospitalar. Abordaremos o fluxo de recebimento, controle de estoque, armazenamento de medicamentos realizados pelas empresas hospitalares. A falha que possam ocorrer em todo esse processo logístico não implica somente na condição ou perdas financeiras para os hospitais em sim em perda irreparável que não pode ser reposta como a vida de uma pessoa.

Palavras-chave: Gestão; Logística; Hospitalar; Medicamentos.

OLIVEIRA, Adriana Oliveira Alves. **Processes Logistics In Management Hospitalar of Medicines**. 2018. 35f. Course Completion Work (Administration) - college Anhanguera, Guarulhos, 2018.

ABSTRACT

Logistics is increasingly presenting a high degree of development, leading companies to review all their processes and procedures in search of efficiency and effectiveness. And when we talk about logistics in the hospital management of medicines we realize its extreme importance due to its degree of complexity because it counts on a great variety and quantity of medicines hindering the whole management. This work consists of understanding the critical points in order to identify the risks that may occur in the human condition when performed erroneously. The study was done scientifically through bibliographical researches of the main authors of the logistics area with emphasis on hospital management. We will deal with the receipt flow, inventory control, and storage of medicines performed by hospital companies. The failure that can occur throughout this logistical process does not only imply the financial condition or losses for the hospitals in yes to irreparable loss that cannot be restored as the life of a person.

Keywords: Management; Logistics; Hospitalar; Medicines;

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação da curva ABC para classificação dos grupos	21
Figura 2 – Características da classificação XYZ	22
Figura 3 – Ciclo da Assistência Farmacêutica.....	23
Figura 4 – Macroprocessos envolvidos na farmácia hospitalar	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Parâmetros de classificação da Curva ABC.....	20
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BPF	Boas Práticas de Fabricação
RNC	Rede Nacional de Certificadores
CAF	Centrais de Abastecimento Farmacêutico
ERP	Enterprise Resource Planning

SUMÁRIO

Sumário

1.INTRODUÇÃO	13
2. LOGISTICA NA AREA HOSPITALAR	15
2.1. CONCEITOS	15
2.1.1. FLUXO DA LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS	16
2.1.1.A LOGÍSTICA HOSPITALAR NO PROCESSO DE COMPRA.....	17
3.COMPREENENDO O CONTROLE DE ARMAZENAMENTO DOS MEDICAMENTOS.....	20
3.1.FERRAMENTA DE CONTROLE DE MEDICAMENTOS.....	20
3.1.1. ARMAZENAGEM.	22
4. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE DE MEDICAMENTOS NOS HOSPITAIS	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS.....	33

1.INTRODUÇÃO

A logística é uma área relevante para o funcionamento de uma empresa de modo geral, sendo ainda mais importante para a empresa da saúde por lidar com a preservação da vida. Os processos logísticos hospitalar são de alta complexidade e vem ganhando espaço nos estudos de administração, buscando adaptações e desenvolvimentos de procedimentos que permitam um ganho de eficiência na área hospitalar. O tema logístico da gestão hospitalar de medicamentos é extremamente atual e importante, pois a logística hospitalar consiste em planejar, organizar e coordenar as atividades hospitalares de forma que a eficácia seja garantida tanto no atendimento quanto na utilização dos insumos.

Além de exercer mais controle sobre os custos e garantir a segurança dos procedimentos, a logística adequada permite que hospitais planejem melhor seus suprimentos, controlando a utilização de insumos a fim de conseguir reduzir custos, evitando desperdícios de materiais e medicamentos, eliminando perda de produtos e ainda atender satisfatoriamente, a crescente procura para bens serviços assistenciais a saúde.

A logística também deve levar em consideração a preservação de materiais e medicamentos, indicando a melhor forma de acondicionamento e gerando alternativas viáveis, em situações inesperadas que podem se tornar catastróficos se não forem corrigidos a tempo.

A importância deste trabalho está em mostrar que a logística hospitalar de medicamentos é de extrema dificuldade para as empresas devida o alto grau de risco nele contido, diante desse cenário desafiador, demonstrar os pontos críticos que podem prejudicar ou impactar as condições da saúde humana. Sob essa ótica, a logística assume um papel sensível por não ter espaço para erros ou falhas que por sua vez, podem ser irreparáveis.

Entender os pontos críticos neste tema é primordial, desta forma podemos minimizar os riscos gerados do decorrer deste trabalho que descreve diversos fatores que determinam a logística na gestão hospitalar de medicamentos. Gerir insumos envolve receber, conferir e endereçar, verificando prazos e validade dos lotes de medicamentos, sem contar com o controle rígido para que insumo não falte e ao mesmo tempo evitar desperdícios. Diante desse cenário, como entender os

pontos críticos dos processos da logística hospitalar de medicamentos para minimizar ou mitigar os riscos que por ventura possam ocorrer?

O objetivo deste trabalho foi discutir os pontos críticos na gestão de medicamentos na busca por redução de impactos financeiros ou na condição de vida humana. Para tanto, os objetivos específicos estudados apresentaram estudar o fluxo de recebimentos dos medicamentos, e descrever o controle e armazenamentos dos medicamentos nos hospitais e demonstrar os pontos críticos da gestão de estoque.

A metodologia adotada nesta pesquisa trata-se de revisão literatura bibliográfica baseada principalmente em livros de diversos autores da área logística como, por exemplo, Drucker (1999), Alvarenga e Novais (1994), Viana 2009, Ballou, (2001), entre outros. Será realizado também levantamento de informações sobre tema em revistas, artigos, documentos, relatórios, periódicos, entre outras fontes de dados com até 10 anos. Das quais serão pesquisadas tais palavras-chaves, logística, recebimento, fluxo, controle, armazenamento, estoque.

2. LOGISTICA NA AREA HOSPITALAR

2.1. CONCEITOS

A Logística é sem dúvida necessária para a sobrevivência de qualquer organização, seja ela no segmento que for, porém em alguns casos, tornam mais importantes do que nunca. A logística faz o gerenciamento de toda a cadeia de suprimentos, desde o fornecimento até o consumo, buscando a satisfação dos seus clientes no menor tempo e custo possível. A logística, quando aplicada na instituição de saúde é responsável por gerenciar de forma estratégica a aquisição, movimentação e armazenagem dos materiais e medicamentos hospitalares. Os hospitais atravessam hoje um processo de mudanças, estão voltando em descaracterizar um lugar como assistência hospitalar passou a ser tornar um lugar de prestação de serviços com cuidados com a saúde.

Para Drucker (1999), o gerenciamento na área de saúde é mais complexo do que em qualquer outro tipo de organização. Isso quer dizer que a gestão hospitalar constitui-se numa atividade complexa e peculiar, em função de envolver grande diversificação de recursos e procedimentos.

Também se pode considerar uma das maiores problemáticas relativas ao estoque de medicamentos nas farmácias hospitalares, diz respeito à administração, uma vez que, apenas De acordo com Guimarães (2005, p. 120) “1% dos hospitais brasileiros possui administração profissional”. A administração, ainda, é de praxe ser executada por médicos, que definem, em última instância, os medicamentos a serem utilizados e a manutenção dos mesmos, sob um olhar de profissional da medicina, negligenciando, portanto, a visão administrativa de aquisição e estoque destes medicamentos.

A administração da logística hospitalar pode ajudar a recuperar o rumo da empresa de saúde, na medida em que permite que a gestão de fluxo de materiais, impacte positivamente no seu equilíbrio financeiro e possibilite trazer mais segurança à saúde dos pacientes. Neste contexto, observa-se que os medicamentos têm um alto impacto na gestão logística, pois são materiais de grande importância para o processo de atenção e cuidados ao paciente, além de serem determinantes para os gastos de uma unidade de saúde (NETO; FILHO, 1998).

Sendo assim a logística na gestão hospitalar deve-se apresentar um método que agrega valores, evitando avarias ou perdas mostrando como os Processos Logísticos da Gestão Hospitalar de Medicamentos são essenciais para a empresa em análise, que funcionam como um dos processos de transformação, e modernização do hospital.

2.1.1. FLUXO DA LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS

A Gestão de cadeia de suprimentos é um processo que consiste em gerenciar os fluxos de bens, serviços, finanças, e informações dentro de uma cadeia integrada, com diversos participantes, incluindo: fábrica, fornecedores e cliente final, conhecida também como *supply chain management*, que é a integração de todos os processos responsáveis de uma organização, se refere à cadeia de suprimentos com a seguinte afirmação:

Para ter um entendimento melhor sobre esse assunto, Ballou (2001, p. 21, 22) descreve que:

A logística é um conjunto de atividades funcionais que se repetem muitas vezes ao longo do canal de suprimentos através do qual as matérias primas são convertidas em produtos acabados e o valor é adicionado aos olhos dos consumidores

A logística de abastecimento de materiais tem por objetivos a entrega do material certo, no momento certo, na quantidade e com a qualidade especificada evitando dessa forma interrupção no processo produtivo, com objetivo na redução de custos ao longo da cadeia de suprimentos, mas tendo em vista a qualidade no atendimento como principal, e as empresas buscam por essa gestão de qualidade onde o cliente recebe o que compra, no preço certo e nas condições estabelecidas.

De acordo com Dias (2010), o processo logístico de abastecimento é responsável pela compra de materiais necessários a produção, ou a prestação de serviços. O garantindo melhor relacionamento com fornecedores, m negociação de preços e entregas, planejamento de compras programadas visando á redução de custos.

Segundo Ballou (2001), a eficiência financeira do processo de compras depende diretamente das atividades de estoque, pois as compras programadas e a

determinação de lotes são influenciadas pelas informações de demanda e estoques de segurança originando no setor de estoques.

2.1.1.A LOGÍSTICA HOSPITALAR NO PROCESSO DE COMPRA

Exercer o controle sobre o giro do estoque é uma necessidade das empresas nos mais variados segmentos, aproveitando a chegada de novas tecnologias, e evolução das ferramentas de gestão de suprimentos, que já evoluíram tanto que já são efetivamente determinantes na melhoria dos serviços prestados pelos hospitais e em muitos casos demonstram que a economia e o ganho em qualidade assistencial são frutos de um sistema de abastecimentos racionalizado, que envolva automatização e profissional bem capacitada utilização dos recursos adotados.

Quanto mais informação o comprador tiver, ele exercerá a sua função por mais tempo dentro da empresa.

Para ter um entendimento melhor sobre esse assunto, Dias (1993, p. 260) descreve que:

Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos, que definem como comprar bem e que incluem a verificação os prazos, preços, qualidade e volume. Mas manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, antevendo na medida dos possíveis eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas é talvez o mais importante na época de escassez e altos preços.

De acordo com o autor, comprar bem é manter se atualizado as épocas de escassez, assim deve-se tomar cuidado com exagero nas compras, pois na área hospitalar pode ocorrer o risco de perdas de mercadorias e ainda deixar a empresa sem fundos de investimentos.

Para ter um entendimento melhor sobre esse assunto, Monteiro (2003, p.46) descreve que:

Afirmam que a disponibilidade de insumos em hospitais (materiais e medicamento) é um fator de grande importância, pois a interrupção no fluxo pode refletir não só em perdas econômicas, mas também de vidas humanas. Irregularidade do abastecimento e a falta de materiais são problemas frequentes em serviços de saúde e que são expressos através de impactos negativos sobre o desempenho da organização.

Para ter um entendimento melhor sobre esse assunto, Machline (2006, p.21) descreve que:

É relevante frisar que a logística hospitalar é responsável pela movimentação de um universo externo de itens (materiais de consumo, médicos hospitalares, medicamentos, etc), da ordem de cinco a sete mil, oscilando de acordo com as especialidades e complexidade do hospital o que vem a representar uma parcela de 15% a 25% das despesas corrente.

Segundo Barbieri (2009) outros discutido para aprimorar nos serviços hospitalares, na busca para a padronização pode contribuir, por exemplo, em redução de estoque, custos de armazenagem, custos operacionais dos processos de compras, além de facilitar o relacionamento entre fornecedores.

Viana (2009) realiza uma analogia na qual demonstra que a administração de materiais é uma atividade que não está presente somente no universo empresarial, ela também faz parte da nossa vida, mesmo que não nos demos conta. Para uma dona de casa possa abastecer sua casa dos mais variados itens de consumo, é necessário, saber comprar, para garantir a qualidade e a quantidade que será consumida, ao menor custo; controlar, para evitar consumo desnecessário e não correr o risco da falta; armazenar adequadamente, para evitar perdas.

Conforme Viana (2009) as principais atividades da gestão de estoque envolvem classificações, custos, parâmetros de suprimentos, reposição, método de controle, indicadores gerenciais, contabilização, saneamento, inventario físico e demanda. A gestão e estoque é uma das funções da administração de materiais e tem, como seu maior objetivo, atender as necessidades de materiais de forma satisfatória, mantendo o equilíbrio em relação econômico.

Para Chiavenato (2005), todos os materiais precisam ser adequadamente administrados, para que não ocorram faltas que paralise a produção, nem excessos que elevem os custos operacionais desnecessários, deve haver o planejamento e controle das quantidades de materiais. Tem-se, então que independentemente de ser para uso pessoal quanto profissional, a tarefa de logística de materiais está presente tanto nas empresas, sendo para que nas empresas em maior proporção.

Outro componente que problematiza os hospitais é a falta de informatização, processo visa estabelecer controle da disponibilidade do produto no estoque, sendo esse controle capaz de permitir trabalhar com um estoque mais baixo, diminuindo o

custo de armazenagem do produto, comprando menos, mas com maior frequência. Para Costa (2002, p. 150), em relação a gestão a área de compras pode se dizer:

Atualmente, a Área de Compras tem conquistado espaço significativo na administração. A moderna gestão dos estoques e o advento da informática nos processos logísticos agilizaram os processos e permitiram a redução dos níveis dos estoques; cada vez mais compramos com maior frequência e em quantidades menores, fazendo com que as estratégias de compras favoreçam o sucesso das empresas.

Outro componente atual hospitalar é a falta de suporte tecnológico, ou seja, carência de informatização em meio a tantos avanços, ainda é escasso aos processos de digitalização e comunicação, na área da saúde, ficando precários os controles manuais e não computacionais específicos de suporte a decisão em toda a complexidade que envolve o gerenciamento dos controles de estoque de medicamentos em farmácias hospitalares (COSTA, 2002).

O gestor obtém as informações necessárias e assim tem controle das funções de poder planejá-las, quanto, maior for o controle melhor a eficiência entre as partes e precisão nos resultados, não servirá só para planejar, mas também verificar se as atividades efetivas estão de acordo com as que foram planejadas. Por Caiçara (2008, p.84) define ERP como:

Uma definição de ERP que abrange o termo de forma didática o conceitua como uns sistemas de informação adquiridos na forma de pacotes comerciam de software que permitem a integração entre dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios de uma organização.

Sendo possível destacar que os hospitais estão cada vez mais se confrontando com o desafio de um ambiente dinâmico e competitivo. Assim, mesmo que o maior foco hospitalar seja atendimento ao paciente, fatores como elevados custos tecnológicos e alienado da concorrência está forçando estas organizações reverem a forma pela qual prestam serviços aos seus usuários (paciente, familiares, médicos, prestadores de serviços internos, fornecedores e demais funcionários de outro hospital). Deforma, a buscar a compreensão dos seus processos e conhecer novas práticas gerenciais que permitem aperfeiçoa lós e conseqüentemente, reduzir retrabalhos e desperdícios.

3.COMPREENDENDO O CONTROLE DE ARMAZENAMENTO DOS MEDICAMENTOS.

3.1.FERRAMENTA DE CONTROLE DE MEDICAMENTOS

Procurando compreender melhor os processos de transformações que as empresas vêm sofrendo constantes, tanto na parte cultural, quanto na parte tecnológica as organizações procuram inovar seus processos produtivos e na sua forma de gerência.

A Curva ABC ou 80-20 é baseada no teorema do economista Vilfredo Pareto, na Itália, no século XIX, num estudo sobre a renda e riqueza, ele observou uma pequena parcela da população, 20%, que concentrava a maior parte da riqueza, 80%. Trata-se de classificação estatística de materiais, baseada no princípio de Pareto, em que se considera a importância dos materiais, baseada nas quantidades utilizadas e no seu valor (PINTO, 2002).

Para Moreira (2008), a classificação ABC permite controlar os itens estocados utilizando o critério de investimento de cada item. Com base na teoria de Braga (1989), esse sistema de classificação é utilizado quando o estoque é constituído por milhares de diferentes itens, onde alguns são mais importantes para a empresa do que outros. Dias (2005) coloca, ainda, que a curva ABC permite identificar os produtos que necessitam e justificam uma maior atenção à sua administração, estabelecendo prioridades e contribuindo para uma melhor definição da política de vendas.

Segundo este procedimento, os materiais de consumo podem ser divididos em três classes (DIAS, 1994).

Tabela 1 Parâmetros de classificação da Curva ABC.

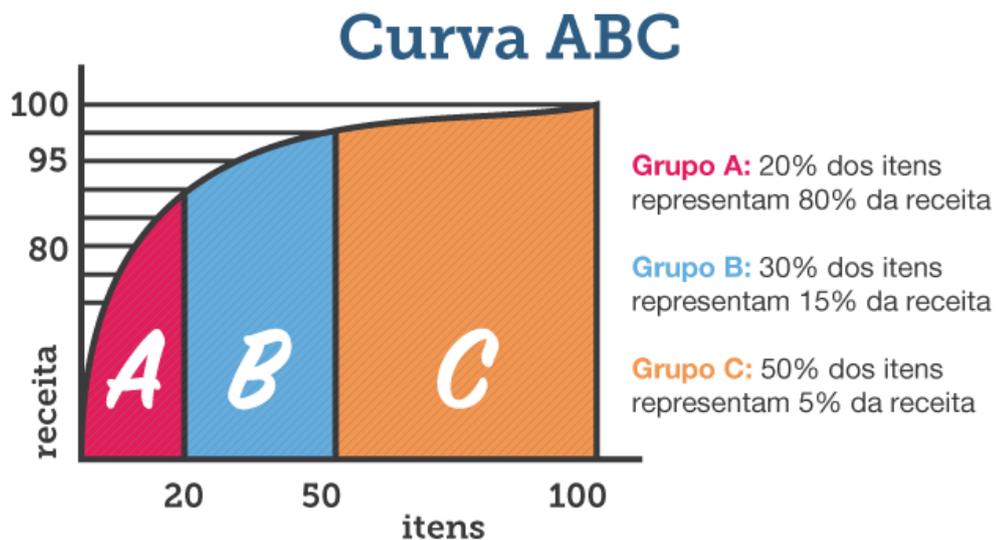
Classificação	Contribuição
Classe A	Abriga o grupo de itens mais importantes, que devem receber uma atenção especial da administração, correspondendo a um pequeno número de medicamentos, cerca de 20% dos itens, representando cerca de 80% do valor total do estoque. Estes itens devem receber do administrador um controle mais rigoroso, individualmente, sendo responsáveis pelo maior faturamento

organizacional.	
Classe B	Com importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total (podem ser itens do estoque com uma demanda de 25% num dado período).
Classe C	Engloba itens menos importantes, que justificam pouca atenção por parte da administração. Agrupa cerca de 70% dos itens, cuja importância em valor é pequena, representando cerca de 20% do valor do estoque. Neste grupo, não é necessário considerar cada item individualmente, pois são produtos de pouca importância no faturamento das instituições

Fonte: CARVALHO, José Mexia Crespo de - *Logística*. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002, p227

Ressaltar que o estabelecimento da divisão em três classes (A, B, C) é uma questão de conveniência. É possível estabelecer tantas classes quanto necessárias para os controles que se deseja alcançar (Novaes; Gonçalves; Simonetti, 2006). Na Figura 1, tem-se a Curva ABC.

Figura 1: Representação da curva ABC para classificação dos grupos



Fonte: NOVAES; GONÇALVES; SIMONETTI, (2006).

Compete ainda ressaltar que o mais importante é o conceito da distribuição da Curva. Não é imperativa a relação “80/20”. Em gestão de estoques, por exemplo, são usualmente utilizadas as curvas decrescentes de Valor de Estoque, Valor dos Itens com Baixa Movimentação (ambas para análise e direcionamento da gestão do imobilizado em estoque) e de Valor de Consumo (para orientação da política de

suprimentos). Assim, é possível estabelecer parâmetros diferenciados, fugindo à relação 80/20.

Outra análise possível, seguindo o mesmo princípio, mas agora tendo como parâmetro a importância do item é a classificação XYZ onde: X = materiais que possuem similares, exemplo: antibióticos; Y = tem similar, mas sua falta interfere na qualidade dos serviços, exemplo: fio de sutura 3.0 e 6.0 e Z = não tem similar e sua falta será crítica, exemplo: luva cirúrgica (Paulus Júnior, 2005).

A tabela a seguir resume as características de cada item segundo a sua importância operacional ou criticidade:

Figura 2: Características da classificação XYZ

Curva XYZ

- Classificação dos itens segundo sua essencialidade técnica

Classes	CARACTERIZAÇÃO
X	VITAIS. Sua falta risco a vida do paciente
Y	ESSENCIAIS. Média importância.
Z	NÃO ESSENCIAIS. Menos importantes

Fonte: Adaptado de Barbieri; Machline, 2009.

Na área hospitalar a curva XYZ é mais frequente a sua utilização, devido a sua importância tanto no controle do estoque quanto na preservação da vida, Como citado por Machline (2009) esse método de criticidade define o seu grau de importância em relação a quantidade de estoque de medicamentos prevenindo a falta que por sua vez causa danos irreparáveis, uma ferramenta importante, pois, ela implica numa avaliação adicional do impacto que determinado item causará nas operações de uma empresa.

3.1.1. Armazenagem.

Para assegurar a qualidade dos medicamentos a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) é responsável pelo funcionamento da Indústrias

Farmacêuticas, através de inspeções sanitárias e elaboração de normas de Boas Práticas de Fabricação (BPF), essas normas são aplicadas pela RCN N°17, que é a instrução de uma normativa da ANVISA, que tem como objetivo regulamentar os processos de controle.

Qualquer construção destinada a estocagem de matérias primas farmacêutica deve possuir área e localização adequada para facilitar sua manutenção, limpeza e operação, com espaço suficiente para estocagem racional. Toda área alocada para estocagem deve destinar-se somente a esse propósito, além de oferecer condições de flexibilidade que permitam eventuais modificações futuras (Ministério Da Saúde, 1989).

Segundo Marin, (2003, p.111) "Deve-se levar em conta o volume, a dimensão de estocagem e de produtos porque o espaço disponível deverá ser apropriado para as condições de conservação adequada.

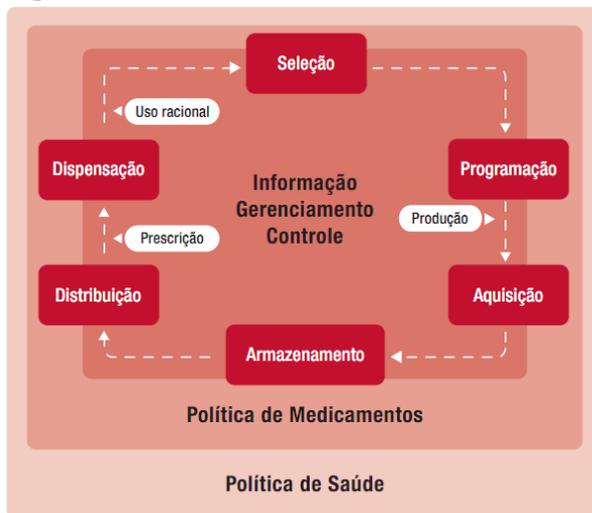
O empilhamento do medicamento deve obedecer às recomendações do fabricante quanto ao limite de peso e número de volumes, para evitar desabamentos e alterações nas embalagens, por compressões. As pilhas devem ser feitas em sistema de amarração, deve-se manter distância entre elas entre as paredes, garantindo uma boa circulação de ar (MARIN,2003).

Wanke define armazenagem como:

A armazenagem, que antes era vista como um custo de negócio associado a guarda dos estoques, agora é vista como um instrumento de competição, cuja a missão é viabilizar a melhor gestão possível do fluxo fixo e de informações dentro de seu ambiente mais moderno. (WANKE,2010, p.48)."

O armazenamento e a distribuição são as etapas do ciclo da assistência farmacêutica, conforme se vê na Figura 2 visam precipuamente, assegurar a qualidade dos medicamentos através de condições adequadas de armazenamento e de um controle de estoque eficaz, bem como a garantir a disponibilidade dos medicamentos em todos os locais de atendimento ao usuário (CONSENDEY, 2000).

Figura 3: Ciclo da Assistência Farmacêutica.



Fonte: Cosendey (2000)

Tendo equipes responsáveis pelos processos de armazenagem e de distribuição dos processos, esse setor tem mais qualidade. Devem ter pessoas qualificadas para a preparação dos produtos, no recebimento, possibilitando que recebam na quantidade certa de medicamentos.

Os almoxarifados dedicados exclusivamente à armazenagem de medicamentos têm sido denominados como Centrais de Abastecimento Farmacêutico (CAF). O armazenamento constitui-se como um conjunto de procedimentos técnicos e administrativos e envolve diversas atividades (VECINA NETO; REINHARDT FILHO,1998) as citam que: Recebimento de Medicamentos considerado um ato de examinar e conferir o material quanto à quantidade e documentação, o estocagem ou guarda é a arrumação do material em certa área definida, de forma organizada, para maior aproveitamento de espaço possível e dentro de parâmetros que permitam segurança e rapidez, a segurança é a capacidade de manter o material sob cuidados contra danos físicos, furtos e roubos, a conservação é a capacidade de manter asseguradas as características dos produtos durante o período de estocagem, o controle de estoque é considerado o monitoramento da movimentação física dos produtos (entrada, saída e estoque), já a entrega é todo o processo de realizações de entrega do material de acordo com as necessidades do solicitante, garantindo adequadas condições de transporte, preservação da identificação até o consumidor final e rastreabilidade do produto. De acordo com Marin (2003 p, 122) “Os medicamentos devem ser entregues de acordo

com a necessidade do solicitante, garantindo adequadas condições de transporte, rastreabilidade do produto e a preservação da identificação até o consumidor final”.

O objetivo do armazenamento é o de garantir sua qualidade sob condições adequadas e controle com eficácia, assim garantir a disponibilidade dos produtos, assegurada a qualidade do produto desde o recebimento até sua entrega ao usuário, assim ajuda, a minimizar as falhas nos abastecimentos tanto no excesso quanto nas faltas.

As instalações também tem seu papel importante para a logística ela é de crucial importância para atingir os níveis de serviço aos clientes, otimização dos fatores tempo e lugar influenciando nos custos de transportes e, por fim, determinando uma parte do grau de estoque a ser mantido para a distribuição.

Ballou (2006, p. 54) afirma que “o escopo adequado para a questão da localização das instalações se dará ao abranger os custos de toda a movimentação de produtos a partir da fábrica, vendedores ou locais intermediários de estoque até sua entrega ao cliente”.

Ter pessoas capacitadas para efetuar processos adequados nas organizações é de extrema importância, pois visa aperfeiçoar serviços, gerando lucros, evitando falhas, e a conservação asseguradas de todo o controle permitindo a monitorização de entradas e saídas com eficácia de acordo com as necessidades do solicitante.

4. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE DE MEDICAMENTOS NOS HOSPITAIS

O controle de estoque é maximizar o volume de materiais e produtos, necessários para atender a demanda sem que isso traga custos ou perdas para a empresa, uma vez administrado com eficiência evita a falta e excesso de materiais atendendo de forma precisa sem gera muito volume e custos operacionais.

Segundo Vecina Neto e Reinhardt Filho, (1998), os materiais são produtos que podem ser armazenados ou consumidos imediatamente após a sua chegada. Com base nesse conceito, estão excluídos os materiais considerados permanentes, como equipamentos médico-hospitalares, mobiliário, veículos e semelhantes. Os medicamentos, considerados materiais, costumam receber um tratamento diferenciado devido a sua importância estratégica para as ações de saúde.

Dentro da área hospitalar existem diferentes tipos de medicamentos e é importante saber monitorar estes medicamentos para não haver trocas entre os pacientes, para isso a importância do controle de estoque nas farmácias, sua principal função a dispensação dos medicamentos de acordo com a prescrição médica, esta dispensação visa atender nas quantidades e especificações solicitadas, de forma segura e no prazo requerido, ao paciente correto, promovendo o uso seguro e correto de medicamentos, para isso, o estudo da tabela ABC, mostra que os itens que possuem mais custos comparado com todo estoque, e análise do método de criticidade(XYZ), demonstra que o grau de importância de cada material em relação da soma total dos materiais de importância.

Juran (1995) comenta que o método da análise de criticidade assegura que sejam tomadas as decisões mais correta, com segurança identificando o que é de mais relevância nas tomadas de decisões, usando o conceito de criticidade dos itens do estoque, os itens podem ser agrupados em três categorias, como, material Z em Criticidade, que são aqueles materiais cuja falta causará uma interrupção no processo produtivo da empresa, ou, no caso de um hospital, a interrupção de uma cirurgia ou exame, por falta de agulha, por exemplo. São, dessa forma, imprescindíveis; materiais Y em Criticidade, do qual fazem parte dessa categoria aqueles itens cuja falta não irá provocar efeitos em curto prazo, sendo que são importantes, mas sua falta não irá impedir um procedimento, e materiais X em

Criticidade, onde entram todos os demais itens do estoque, que não entram nem na classe Z nem na classe Y.

Sendo assim é essencial que se determinar o ponto de estoque ideal pois na farmácia hospitalar, este impacto se dá quanto à facilidade de obtenção ou substituição de um item por outro e na velocidade de obsolescência. Dessa forma, a Análise da Criticidade é uma ferramenta importante para o desenvolvimento do trabalho à medida que fornece aos tomadores de decisão informações relevante, útil e indispensável para um eficiente gerenciamento de estoques (MAEHLER et al .,2004)

Para que sejam apresentados resultados satisfatórios na execução do controle de estoque, é importante que o administrador saiba usufruir de um controle interno eficaz, onde existem soluções favoráveis ao melhoramento da gestão, e que se tenha a colaboração dos funcionários no desenvolvimento das atividades da empresa.

Falhas na dispensação significam o rompimento na segurança do uso dos medicamentos, mesmo considerando, que grande parte não cause danos aos pacientes, os erros de dispensação quando ocorrem, demonstram fragilidade no processo de trabalho e indicam, em uma relação direta, riscos maiores de ocorrência de acidentes graves. (VECINA NETO E REINHARDT FILHO,1998).

A prática de medicação em uma organização hospitalar pode ser definida como um sistema complexo, com vários processos interligados, interdependentes e com envolvimento de profissionais de diferentes áreas do conhecimento (médicos, equipe da farmácia e de enfermagem). Estes profissionais compartilham de um objetivo comum, que é a prestação da assistência à saúde dos pacientes com qualidade, eficácia e segurança. Compreender a prática de medicação como um sistema, exige, no entanto, identificação dos vários componentes necessários para realizar o propósito de fornecer tratamento medicamentoso ao paciente. (NADZAN,1998)

O estoque hospitalar, se diferem de outros, pois sua demanda sofre variações, onde a base para o pedido de suprimentos são os saldos e ocorrências dos meses anteriores, os quais como a quantia de medicamentos foi utilizada, e se os níveis de medicamentos atenderam a demanda, e se houveram acúmulos de medicamentos no período, e se houveram faltas de medicamentos no período e se foram necessários pedidos de urgência ou empréstimos de medicamentos, mesmo

levando-se em conta todos os fatores dos meses anteriores, ainda podem ocorrer mudanças que alterem o consumo de alguns medicamentos específicos.(CAVALLINI;BISSON,2002)

Conforme Barbieri; Machline, (2009), em um estoque em conta as condições necessárias para se armazenar e conservar os medicamentos de forma correta, sendo estas, o controle de temperatura do ambiente, o controle e proteção luminosa do ambiente, o controle de umidade ambiente, o controle de prazo de validade dos medicamentos, o controle e proteção luminosa do ambiente, um fato de extrema importância para que os medicamentos não percam seu efeito e finalidade. Por estes motivos, aliado aos custos dos medicamentos, não é aconselhável manter o estoque em um nível alto, porém, devido à instabilidade da demanda é um grande risco.

Assim, os estoques, por representarem um significativo investimento de capital, devem ser vistos como um fator potencial de geração de negócios, lucros ou mesmo agregação de valor por meio de um gerenciamento eficiente, a partir das funções e controles de estoques.

Para ter um entendimento melhor sobre esse assunto, Dias (1995) descreve que:

Em meio à tamanha demanda no que se refere à busca e solicitação dos serviços desta imensa rede hospitalar e a prontidão para o seu atendimento, estão as farmácias hospitalares, setor de relevância indiscutível à melhoria e cura do paciente e do próprio sistema de saúde manter um estoque baixo, acarretando custo de falta de estoque.

Os insumos hospitalares são muito importantes, sua falta prejudica a qualidade e desempenho da empresa, podendo gerar gastos financeiros desnecessários, afetam diretamente a qualidade dos serviços, provocam a paralização dos serviços e excessos geram gastos irreparáveis.

A gestão estratégica para achar maneiras de se tornar competitiva, as empresas não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam. (MARTINS, 2010).

Kudlawicz e Corbari (2016) expõem que os hospitais possuem características que divergem de outras instituições, pois seu foco principal é a saúde do paciente e,

para isso, possuem uma infinidade de procedimentos a serem realizados tornando-se complexas as alocações dos custos.

Para se determinar o custo de cada paciente utilizam-se como critério os custos médios unitários de cada departamento, obtendo-se o custo médio unitário de cada paciente. O custo paciente-dia é apurado da seguinte forma, custo direto mais custo indireto dividido pelo número de pacientes por mês.

Para ter um entendimento melhor sobre esse assunto, Pozo (2008, p. 38) descreve que:

A função principal do controle de estoques é justamente maximizar o uso de recursos para gerenciamento dos estoques, porém, o gestor depara-se com um dilema que é causador da inadequada gestão de materiais, percebida em inúmeras empresas, e que cria problemas quanto às necessidades de capital de giro da empresa, bem como seu custo. É necessário encontrar o ponto ideal entre manter um grande volume de materiais e produtos em estoque para atender plenamente a demanda, o que gera uso elevado de ativos da organização e, manter volumes muito baixos de estoques para minimização dos custos, porém com atrasos em entregas, insatisfação de clientes pela falta de produtos e, principalmente, a perda do cliente

A falta de produtos na empresa é um problema que deixa os clientes insatisfeito, porém ter produtos demais causará prejuízos financeiros da empresa. Para evitar essas situações precisa-se da melhoria da gestão de estoque, menor vai ser os itens desnecessários.

Para ter um entendimento melhor sobre esse assunto, Rodrigues e Oliveira (2008, p. 235) descreve que:

A atividade de gestão de estoques é realizada devido à necessidade de controlar os produtos e seus desperdícios, ou seja, a empresa deve decidir quais os níveis de estoques que são economicamente viáveis manterem. Este tipo de atividade justifica-se em função das vantagens e desvantagens inerentes à existência e níveis de estoques.

Os Hospitais como empresa prestadora de serviços médicos, realizam diariamente diversos procedimentos de natureza hospitalar para atender um paciente, a instituição precisa estar preparada para realizar os procedimentos distintos e necessários para ajudar à melhora desde consultas, exames e até mesmo medicação e atividades curativas. (MATOS, 2002).

Dentro da cadeia hospitalar existem diferentes tipos de medicamentos e é importante saber monitorar estes medicamentos para não haver trocas de

medicamentos entre os pacientes, problema de não ter o controle, faltas de mercadorias.

Assim, os hospitais precisam prestar serviços de qualidade a saúde, os sistemas de controle e gestão de custos resultam em maior eficiência, pois com o controle dos gastos pode-se aumentar o número de atendimentos, sua qualidade e sua quantidade. (KUDLAWICZ;CORBARI,2016)

Para ter um entendimento melhor sobre esse assunto, Martins, D (2000, p. 18) descreve que:

Custos hospitalares é parte integrante do processo administrativo e proporciona à administração hospitalar o registro dos custos da produção médica; custos por paciente; custos da diária por paciente; custos especiais que auxiliam nas decisões de vendas, nos métodos de produção médica, nos procedimentos de compras, nos planos financeiros de investimentos e financiamentos e na concretização das funções administrativas.

Dessa forma para analisar o sistema orçamentário dos hospitais, em que se avaliam custos reais e os previstos, e não avalia as incorrências de maior ou menor custo em comparação com os orçados. Adotam-se medidas de custo projetado em melhor acompanhamento e revisão dos custos executado.

Por isso é fundamental que o gestor saiba tomar a decisão certa nos itens serem comprados, bem como o valor unitário, pois terá por benefício à minimização dos custos de estocagem e de aquisição. Então, o estoque da empresa precisa ser muito bem dimensionado, pois se não, corresse o risco de ficar sem produtos para atender seus clientes ou até mesmo perder recursos financeiros com mercadorias encalhadas em estoques mal planejados. Notoriamente, essa ferramenta de controle de estoque propõe uma maneira de controlar o que entra e o que sai do estoque da empresa, bem como o registro dos valores associados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciando problema proposto “Entender os pontos críticos dos processos logísticos de medicamentos, para minimizar os riscos que por ventura possam ocorrer?” pode-se considera-la como respondida, pois a importância da gestão hospitalar na área da saúde foi identificada e apontada os riscos pertinentes para o setor.

O armazenamento e controle de estoque são cruciais para as empresas exatamente por estar interligado com diversas áreas; quando falamos em gestão de estoque na gestão hospitalar estamos falando que a falta de gestão implica em excesso de materiais que representa dinheiro parado ou ao contrário a má gestão acarreta em falta de medicamentos e matéria prima para utilização nos processos, que tem como desafio obter a quantidade correta no momento correto. No quesito armazenamento o mesmo conta com normas de qualidade responsável por regulamentar toda essa parte uma vez que estamos falando de medicamentos que não pode sofrer alterações na estocagem, a fim de comprometer seu rendimento.

A relevância de controle de estoque para as empresas se dá por fatores financeiros, na área hospitalar não podemos levar em consideração apenas o quesito financeiro existe outros fatores que precisam ser considerados no momento do controle de estoque. O controle de estoque para os hospitais é mais complexo ainda por não contar com produtos fixos e sim com diversas alterações no decorrer do tempo que pode impactar todo o controle de estoque.

Compreende-se que como em qualquer empresa é essencial à gestão logística, porém na área hospitalar esses processos são feito com as ferramentas “Curva ABC e Curva XYZ”, devido ao grau de risco nele contido, onde o controle da qualidade visa à satisfação das pessoas, e seus colaboradores internos e externos, por isso se faz necessário que as empresas de gestão logística da área de saúde use operadores logísticos como modelos de gestão operacional que possa envolver a todos das unidades e departamento, a medir resultados do seu trabalho, para avaliar se os produtos e serviços atendem às necessidades e expectativa dos pacientes que é um forte indicador de qualidade e produtividade, pois é ele quem demonstra a satisfação de suas necessidades, sendo a maior delas a preservação e manutenção de sua saúde. Com base nos estudos realizados na área hospitalar necessita profissionalizar a sua gestão logística, é necessários profissionais

especializados em logística para agregar valor e conhecimento nos processos realizados apenas pelos profissionais da saúde.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A G. N. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial** / Ronald H. Ballou; tradução Elias Pereira. – 4ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo, Atlas, 2007. BALLOU, Ronald H. Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial, 5ª Ed. Bookman. 2006.
- BARBIERI, José Carlos. **Logística Hospitalar: teoria e pratica** / Jose Carlos Barbieri e Claude Machline. - 2. Ed. Ver. E atual. - São Paulo: Saraiva 2009.
- BARBIERI, J.C.; MACHLINE, C. **Logística hospitalar: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva 2006.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BRASIL, Ministério da Saúde. **Normas e padrões de construção e instalações de serviços de saúde**. Brasília, DF; 1983.
- BRASIL, Ministério da Saúde. **Boas práticas para estocagem de medicamentos**. Brasília, DF; 1989. 22p.
- CARVALHO, José Mexia Crespo de - **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.
- CAIÇARA JUNIOR, Cícero. **Sistemas Integrados de Gestão ERP: Uma Abordagem Gerencial**. Curitiba: 2008.
- CAVALINNI, Míriam Elias; BISSON, Marcelo Polacow. **Farmácia Hospitalar – Um enfoque em sistemas de saúde**. São Paulo: Editora Manole, 2002.
- COSTA, Fábio J. C. Leal. **Introdução à Administração de Materiais em Sistemas Informatizados**. São Paulo: 2002.
- COSENDEY, M.A.E. (org.). **Assistência farmacêutica na atenção básica de saúde: a experiência de três Estados brasileiros**. Rio de Janeiro, RJ. Caderno de Saúde Pública, 16(1): 171-182 jan-mar, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Materiais: uma abordagem introdutória**. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005- 5ª reimpressão.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma abordagem logística**. 4a edição. São Paulo: Editora Atlas S. A. 1993. p. 260.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Administração: Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

GUIMARÃES, André Luiz Freitas. **Gestão e racionalização na Distribuição de medicamentos e materiais clínicos**: um estudo de caso no Hospital Escola da Universidade de Taubaté. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. São Paulo, 2005. 120 p.

JURAN, J.M. - **A Qualidade desde o Projeto**, São Paulo. Ed. Pioneira. 3 Edição. 1995.

KUDLAWICZ, Claudineia; CORBARI, Ely Célia. **Custos na prestação de serviços**: Uma aplicação do custo por departamento em uma organização hospitalar. In: Congresso Brasileiro de Custos, 23, 2010. Porto de Galinhas. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/4362/4362>
Acesso em: 06 jul. 2018.

MAEHLER, Alisson Eduardo. (2004) - **Utilização da análise da curva abc e do estudo da criticidade (ou xyz) no gerenciamento de estoques de materiais hospitalares**. (Monografia apresentada ao Curso de Administração da UFPel). Pelotas, UFPel.

MARIN, N; LUIZA, V. L.; CASTRO, C. G. S. O; SANTOS, S. M. **Assistência farmacêutica para gerentes municipais**. Rio de Janeiro: Opas/OMS, 2003.

MARTINS, Domingos. **Custos e Orçamentos Hospitalares**. São Paulo: Atlas, 2000.
MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. - 10. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Afonso José de. **Gestão de Custos Hospitalares: técnicas, análise e tomada de decisão**. São Paulo: Editora STS, 2002.

MONTEIRO, Andrea Regina e outros. **O impacto e-procurement na obtenção de insumos hospitalares**: O caso de um hospital na rede particular da cidade de João Pessoa. In: XXVIII ENEGEP. Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de outubro de 2003.

NOVAES, M. L. O.; GONÇALVES, A. A.; SIMONETTI, V. M. M. **Gestão das farmácias hospitalares através da padronização de medicamentos e utilização da curva ABC**. In: Encontro SIMPEP, 13., 2006, Bauru. Resumo dos trabalhos. São Paulo: SIMPEP, 2006.

Paulus AJ. **Gerenciamento de recursos materiais em unidades de saúde**. Rev Espaço Saúde. 2005 Dez;7(1):30-45.

PINTO, C. V. - **Organização e Gestão da Manutenção**. 2. ed. Lisboa: Edições Monitor, 2002.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES C. C. P.; OLIVEIRA J. O. **Um Estudo Sobre a Gestão de Estoques Intermediários em Uma Empresa Brasileira de Manufatura de Produtos a Base de Papel**. IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Niterói, RJ, Brasil, 2008.

VIANA, JOÃO JOSÉ. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. 8. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

NADZAN, D.M. A System Approach to Medication Use. In: Cousins DM. Medication Use: A System Approach To Reducing Errors. Oakbrook Terrace (IL): **Joint Commission**; p.5-18, 1998.

NETO, G.V; FILHO, W.R. **Gestão de recursos materiais e de medicamentos**. . Disponível em: <http://andromeda.ensp.fiocruz.br/visa/files/Volume12.pdf>.

WANKE, P. F. **Logística para MBA em 12 lições**. São Paulo: Atlas, 2010