

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA

**ALINE FERREIRA DE CERQUEIRA
EURIDES RIBEIRO BORGES**

**GERENCIAMENTO DE SUPRIMENTOS HOSPITALARES:
FLUXO DO PEDIDO**

**SERRA
2016**

**ALINE FERREIRA DE CERQUEIRA
EURIDES RIBEIRO BORGES**

**GERENCIAMENTO DE SUPRIMENTOS HOSPITALARES:
FLUXO DO PEDIDO**

Trabalho de Conclusão de curso submetido
à Faculdade Doctum de Administração da
Serra como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Drº. Antonio Carlos Valente

**SERRA
2016**

ALINE FERREIRA DE CERQUEIRA

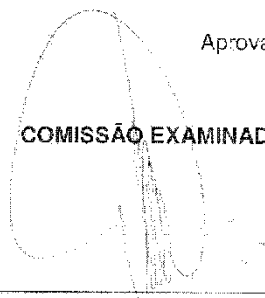
EURIDES RIBEIRO BORGES

**GERENCIAMENTO DE SUPRIMENTOS HOSPITALARES:
FLUXO DO PEDIDO**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovada em 14 de Dezembro de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA:



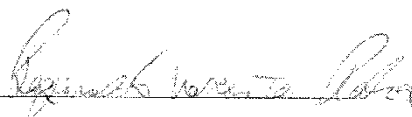
Prof.º Esp.: ANTÔNIO CARLOS NASCIMENTO VALENTE

(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof.º Esp.: JULIANO MALTA

(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof.º Me.: REGINALDO NASCIMENTO ROCHA

(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

GERENCIAMENTO DE SUPRIMENTOS HOSPITALARES: Fluxo do pedido¹

CERQUEIRA, Aline F.; BORGES, Eurides R.²

RESUMO

Este estudo tem como finalidade apresentar os desafios enfrentados nos processos de gestão hospitalar com foco em medicamentos. Serão apresentadas as atividades de maior complexidade operacionais relacionadas à logística, ao controle de estoque e fluxo de pedidos. A metodologia de pesquisa pertinente ao tema que compõe este estudo é de natureza bibliográfica fundamentada em literaturas de trabalhos anteriores que abordaram esse tema e estudo de caso descritivo baseado em entrevistas direcionadas às pessoas envolvidas no processo de Gestão Hospitalar, bem como a visita técnica ao local de estudo para investigar as conformidades dos processos pesquisados. Constatou-se então que o controle de estoque é imprescindível para que o setor disponibilize todos os medicamentos necessários solicitados pelo corpo clínico contribuindo para que o fluxo do pedido aconteça de forma sinérgica ao atendimento das prescrições suprimindo as necessidades do paciente em momentos de demandas extremas.

Palavras Chaves: Administração Hospitalar; Gestão de suprimentos; Medicamentos.

1INTRODUÇÃO

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 (RIBEIRO, 2005). Sendo assim é necessário que a ação da logística seja feita da melhor forma possível, possibilitando um melhor gerenciamento no controle e monitoramentodas atividades envolvidas na cadeia de suprimentos.

Para um bom resultado da logística dentro de uma empresa a cadeia de suprimentos deve fazer uso de tecnologias que possibilitem ter informações

¹ O presente artigo corresponde ao Trabalho de Conclusão do Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Aluno(s) do curso de Administração da Faculdade Doctum de Administração da Serra, turma 2016/2. E-mail: afcerqueira25@gmail.com, euridesrborges@gmail.com

eficazes, para que não haja empecilhos à comunicação entre os setores (SOUZA, 2013, p. 4).

Na área de gestão Hospitalar não é diferente, sendo assim o objetivo desse estudo é de apresentar como se dá o fluxo do pedido de medicamentos no setor de Pronto Socorro, investigando os cuidados que são tomados no que diz respeito à tempestividade, aos gargalos e à disponibilidade dos medicamentos, desde a demanda do médico, até a administração do medicamento no paciente.

Este estudo justifica-se pela importância de se disponibilizar todos os medicamentos necessários solicitados pelo corpo clínico para o atendimento dos pacientes do setor de pronto socorro, sendo assim, faz-se necessário uma visão sistêmica do quadro financeiro e assistencial da instituição. É essencial que o gestor observe não somente as necessidades dos pacientes assim como também o custo que determinado tratamento possa ter, proporcionar esse equilíbrio é um dos desafios que o administrador hospitalar enfrenta todos os dias.

O referencial teórico pertinente ao tema deste estudo é de natureza bibliográfica fundamentado em literaturas de trabalhos anteriores que abordam esse tema e estudo de caso baseado em entrevistas direcionadas às pessoas envolvidas no processo de Gestão Hospitalar, bem como a visita técnica ao local de estudo para investigar as conformidades dos processos.

A estrutura do trabalho está organizada em 7 tópicos.

A fundamentação teórica inicia-se no tópico 2 com uma explanação sobre a gestão de estoques, no tópico 3 será abordado a gestão de compras e no tópico 4 a logística hospitalar.

No tópico 5 encontra-se a descrição da metodologia utilizada para o desenvolvimento desse estudo.

Os resultados e as discussões dos dados inerentes ao estudo de caso são abordados no tópico 6.

O tópico 7 apresenta as conclusões e as considerações finais obtidas.

2 GESTÃO DE ESTOQUES

Para Arnold, 2006 (*apud* ROBERTO, 2010, p. 90), "a administração de materiais é uma função coordenadora que tem como responsabilidade o planejamento e controle do fluxo de materiais". Nesse contexto, manter um estoque em equilíbrio não é tarefa fácil, implica em várias medidas de implementação de funções operacionais e logística, impondo maior eficiência nas atividades de controle e armazenamento, em processamento de pedidos, distribuição correta, administração até o fechamento e faturamento da fatura hospitalar.

Alguns autores com uma visão mais moderna e abrangente consideram a administração de materiais como um foco logístico. Ballou, 2006 (*apud* ROBERTO 2010, p. 90), entende "como um conjunto de atividades funcionais, que é repetido inúmeras vezes ao longo do canal de suprimentos, através do qual as matérias-primas são convertidas em produtos acabados sendo que o valor é adicionado aos olhos do cliente". Sendo assim, o hospital utiliza-se dos produtos acabados que são necessários para compor sua prestação de serviço de saúde.

Os estoques na área da saúde são relevantemente importantes não somente pelo seu valor monetário, assim como também pelo suporte que oferecem à prestação de serviço hospitalar de maneira essencial (MEDEIROS, 2009).

Segundo Santos (2006) a utilização de estoques é um fator extremamente importante para o hospital, quer seja estoque de segurança, que evite faltas de estoques diante da variabilidade, ou estoque de cobertura que permite atender a demanda média no período de provisionamento, proporcionando assim melhor nível de atendimento e aumentada competitividade do hospital em relação aos concorrentes.

Medeiros (2009) salienta a importância de manter o controle de estoque do Hospital, evitando não apenas a falta de medicamentos e materiais, assim como também, a compra desnecessária, de forma que não ocorram desperdícios, e que não acumule ao ponto de vencer. De acordo com Novaes (2009, p.59) "estoques de medicamentos e materiais são itens que alcançam – financeiramente – até 75% do que se consome em um hospital geral". Isso demonstra a particularidade que demanda atenção imprescindível nesses estoques que podem causar impactos negativos, caso não sejam controlados com rigor.

Na administração dos materiais é englobada uma sucessão de operações que se iniciam com o reconhecimento do fornecedor, a compra, o recebimento, transporte interno, as condições físicas durante o transporte, armazenamento e a distribuição ao consumidor final, isso torna a manutenção de estoques um custo alto para a organização, em média eles representam de um a dois terços dos custos logísticos, sendo assim a busca pelo nível de estoque ideal torna-se fundamental, pois estoque parado imobiliza capital que poderia ser investido de forma diferente dentro ou fora da organização (ANDREOLI, 2015). Nesse ponto de vista,

A decisão sobre alocação de estoques é uma das mais conhecidas decisões logísticas. Manter estoques significa um conjunto de custos que não agregam valor. Não mantê-los pode significar deixar de atender a uma demanda, com altos impactos negativos para a organização (VAZ, 2011, p.117).

O aperfeiçoamento da previsão de demanda com o objetivo de reduzir a permanência dos estoques nas prateleiras torna-se o grande desafio para qualquer organização, considerando que as variabilidades são frequentes das demandas e normalmente é curto o espaço para o atendimento. A possível falta de algum medicamento pode acarretar em danos para a organização, sendo necessárias aquisições emergenciais com custos elevados e não previstos (SEIXAS, 2004).

Para Vaz (2011) o crescente número de itens com diversos tipos de demanda e distintas características, torna a complexidade de administração dos materiais ainda maior, pois exige controle diversificado, requerendo do gestor o desafio de estabelecer quando e quanto ressuprir cada material e saber quanto será o nível do estoque de segurança.

O fluxo de informações é um dos fatores que afetam diretamente a gestão de suprimentos, pois a precisão e a disponibilidades dessas informações podem aumentar as possibilidades de otimização dos estoques. A era das rápidas informações e meios de comunicações, que exigem as tomadas de decisões rápidas e muitas vezes precoces, os administradores precisam estar munidos de informações confiáveis e oportunas (PONTES, 2008).

3 GESTÃO DE COMPRAS

A gestão de compras referencia-se a todo processo dentro da organização que envolve o objetivo de suprir o hospital com medicamentos, materiais, insumos, e

outros componentes para o atendimento aos serviços prestados aos clientes, esse processo também é conhecido como aquisição. O provisionamento é o método da logística que tem a responsabilidade de comprar os suprimentos essenciais para compor a prestação de serviços (SOUZA, 2013). O conceito de compras segundo Costa (2000, p. 120) é definido como “uma função administrativa, dentro da organização, responsável por coordenar um sistema de informação e controle capaz de adquirir externamente, para garantir o fluxo de materiais necessários à missão da organização”.

Uma das atividades mais importantes da área de suprimentos é a Gestão de compras. Uma boa gestão permite uma seleção mais eficiente dos melhores fornecedores para o atendimento das necessidades da organização. “Contudo a gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar, é um processo estratégico que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta, é uma tarefa crucial para a organização, seja de que tipo for” (BERTAGLIA, 2003, p. 27). Os compradores da instituição devem analisar todas as solicitações recebidas, averiguar sobre a necessidade da compra, quantidade solicitada, e tempo de atendimento. O processo de compra tende a ser criterioso na escolha dos fornecedores, pois devem considerar o custo, o tempo de entrega, a modalidade do frete, as marcas que são padronizadas no Hospital, sem exceder o prazo de atendimento já estabelecido pela instituição em sua instrução de trabalho.

Normalmente o setor de compras é conduzido pelo departamento de compras, e sua gestão fica na responsabilidade da coordenação e gerência da área, o departamento tem como finalidade realizar as aquisições de bens ou serviço, com qualidade desejada, no momento correto, pelo menor custo possível e na quantidade solicitada. Sendo assim o departamento:

É responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na firma, pelo seguimento junto ao fornecedor, e pela agilização da entrega. Prazos de entrega não cumpridos podem criar sérias perturbações para os departamentos de produção e vendas, mas a função de compras pode reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucros (ARNOLD, 1999, *apud* NACK, 2013, p. 149).

Sforsin (2012, p.3) afirma que “uma boa aquisição de medicamentos deve considerar primeiro o que comprar (seleção); quando e quanto (programação); e

como comprar”. O controle e avaliação desses processos são essenciais para o aperfeiçoamento da gestão e intervenção dos problemas.

No quadro 1, será apresentado alguns parâmetros para as compras de um hospital privado.

Parâmetro	Compras
Seleção de Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Critério de seleção centrado no fornecedor • Negociação • Possibilidade de parcerias • Critério de seleção com base no custo do ciclo de vida
Avaliação dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de usar como critério os fornecimentos passados
Custo de Pedido	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenos custos de pedidos; as parcerias fazem tender a zero
Tamanho do Lote de Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenos lotes de produtos • Entregas constantes (JIT)
Tempo de Reposição	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno • Tende a zero com os sistemas eletrônicos, <i>Kanban</i> e JIT
Preço e Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência centrada em qualidade entrega serviços, preços, tempo de vida do produto
Especificação do Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Especificação mais flexível • Fornecedor pode participar do projeto (JIT) • Modificação na especificação com curva de aprendizado de fabricação
Inspeção de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser no próprio fornecedor, qualidade garantida (JIT) • Inspeção de recebimento feita pelo Controle de Qualidade
Contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Longa duração (JIT) • Flexível na especificação do produto • Incorpora melhoria técnica e qualidade • Modificações por negociação • Troca de informação técnica durante o contrato
Controle sobre a Função	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno nível de formalismo • Controle genérico sobre a função

Quadro1: Sinóptico Demonstrativo de um modelo de compras de um Hospital Privado.

Fonte: Costa (2000, p. 121).

Nota: Adaptada pelo autor.

O Setor de compras ocupa um cargo importante na maioria das organizações, considerando que materiais, medicamentos, insumos e peças representam em torno de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto (NACK, 2013). No

planejamento estratégico da organização, o setor de compras assume posição na área financeira do hospital, sendo responsável por manter os custos em níveis estratégicos, de modo que não afete o crescimento financeiro da instituição.

Em hospitais privados que é o foco do estudo, o processo de compras tende a ser menos desburocratizado que no setor público, considerando que algumas compras são feitas de forma direta, isto é, o setor tem à negociação livre com seus melhores fornecedores, respeitando as diretrizes financeiras da organização, o que deixa o processo mais ágil (GARCIA, 2012).

4 LOGÍSTICA HOSPITALAR

Segundo o *council of logistics Management* – CLM, de 1999, citado por Andreoli (2015, p. 3) definiu logística como:

A parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo de estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores.

Esse processo visa abastecer o cliente final, com o produto correto, na quantidade correta, no lugar certo, na hora certa, sem avarias.

A logística empresarial atua como parte da cadeia de suprimentos de forma a ajudar, planejar, implementar e controlar o eficiente e efetivo fluxo de estocagem de bens e serviços. Uma de suas principais funções é de tratar todas as atividades de movimentação e armazenagem, operando como facilitador para o fluxo de produtos desde a sua aquisição até o ponto final de consumo (ANDREOLI, 2015).

“A logística é um processo interno à organização, pois o hospital não processa matéria prima para repassá-la a um fornecedor externo, já que o hospital é por definição uma organização de serviços” (ROBERTO, 2010, p.90). "O processo de gestão dos materiais se dará entre os setores do hospital, tais como almoxarifado, banco de sangue ou entre os fornecedores externos e o hospital, sem, porém ser simples.” Cherubin, 1997(*apud* ROBERTO, 2010, p. 90).

A administração da logística hospitalar atende simultaneamente a requisitos financeiros e operacionais exigindo uma abordagem estratégica e operacional que possa abranger toda a cadeia de suprimentos levando a resultados globais e não setoriais (PONTES, 2008). É conhecido que empresas que buscam uma gestão de

estoque com melhores práticas e atribuam a elas peso estratégico, terão ganhos significativos com estratégias e ações que indicarão ganhos reais em economicidade, processos robustos e eficientes, gestão da qualidade do atendimento e da assistência ao paciente acima dos concorrentes, fazendo-se valer como vanguarda do setor.

É perceptível a importância que a logística tem nesse ambiente hospitalar, apesar de representar um dos maiores desafios encontrados pelos gestores, ainda mais quando se tem que atender as necessidades da organização de forma rápida e correta. Há uma preocupação diferenciada por parte da gestão hospitalar, no quesito redução de custos, pois em contrapartida tem a prioridade com a saúde do paciente, porém o que deve ser sempre priorizado é a melhora do paciente, e a total satisfação nos serviços executados, buscando sempre manter o equilíbrio entre o atendimento de qualidade e o custo do tratamento (SOUZA, 2013). Segundo Borba (2008, p. 45) “a ampliação dos sistemas de saúde e o aumento da complexidade do atendimento tem fortalecido a importância de uma gestão mais efetiva sobre os recursos e a qualidade do atendimento”.

Para Medeiros (2009) a logística hospitalar quando utilizada como uma ferramenta de gestão permite assegurar que todos os meios necessários para o tratamento dos pacientes, sejam disponibilizados no tempo e lugar certo, porém só é possível, se houver um planejamento efetivo das atividades de compras, armazenamento, gerenciamento de materiais em estoque, assim como a destinação de uso desses materiais através da distribuição, uma eficiente gestão dessas atividades, procuram sempre minimizar os custos elevados com a manutenção desses estoques. “Quando a receita financeira torna-se insuficiente para cobrir o tratamento, o administrador deve encontrar o equilíbrio entre o preço e o custo” (SEIXAS, 2004, p. 2).

Souza (2013, p. 4) explica que “pelos aspectos inerentes ao gerenciamento da logística, no que tange às informações envolvidas, a tecnologia da informação pode proporcionar ganhos efetivos e eficientes de controle, e suporte nas decisões”. Andreoli (2015, p. 4) afirma que “para gerenciar eficiente e eficazmente todo o sistema logístico é necessário que haja um suporte informacional ao processo decisório, o que ocorre por meio de um suporte informacional sinérgico e efetivo”. Nesse contexto percebe-se a importância do uso de sistemas tecnológicos, como meio facilitador tanto para a melhoria dos processos como também para as tomadas

de decisões, considerando que os sistemas possuem módulos que permitem a integralização dos setores envolvidos.

O uso de indicadores que estejam envolvidos em todas as áreas da gestão de suprimentos permite a abordagem das perspectivas financeiras, dos clientes e do processo, fornecendo subsídios importantes para os administradores (PONTES, 2008).

5 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa pertinente ao tema que compõe este estudo é de natureza bibliográfica fundamentado em literaturas de trabalhos anteriores que abordam esse tema e estudo de caso descritivo baseado em entrevistas direcionadas às pessoas envolvidas no processo de Gestão Hospitalar, bem como a visita técnica ao local de estudo para investigar as conformidades dos processos pesquisados. Esse estudo justifica-se pela importância de se disponibilizar todos os medicamentos necessários solicitados pelo corpo clínico para o atendimento dos pacientes do setor de pronto socorro.

Posteriormente foi realizada coleta de dados e técnicas de entrevistas nos setores que nos forneceram informações referentes ao fluxo de pedidos dos medicamentos e a rastreabilidade das não conformidades. O melhor roteiro para esse tipo de entrevista tem como finalidade direcionar a interlocução e deve ser construído de modo que permita flexibilidade nas conversas e a absorção de novos temas e questões interpostas pelo interlocutor, constitutivas de sua estrutura de relevância (GARCIA, 2012).

O estudo foi realizado em um Hospital particular localizado na Serra, fundado exclusivamente por médicos. Inaugurado em 1996, destaca-se pelo tratamento humanizado, pelo desempenho em procedimentos de alta complexidade e pelo pioneirismo na oferta de serviços diversos à população.

Diante do objetivo proposto para este estudo, é essencial afirmar que não foi foco deste trabalho abranger e analisar toda a cadeia logística hospitalar, considerando que as premissas presentes neste estudo já abordam as atividades de maior complexidade da logística do hospital.

5.1 Estudo de Caso

Este estudo foi realizado em um hospital particular localizado em Serra-ES, identificado neste trabalho como H1.

O H1 é um hospital totalmente automatizado e utiliza o sistema MV 2000, conhecido como um abrangente sistema de gestão hospitalar que administra as informações geradas em todos os setores do hospital, e facilita o fluxo de dados entre os setores integralizando todos os processos hospitalares.

Este hospital foi escolhido por ser referência em atendimento humanizado, e por ser local de acesso facilitado aos dados da pesquisa devido ao contato que se tem com seus gestores.

O Hospital H1 desempenha procedimentos de alta complexidade, que são os atendimentos que necessitam de recursos tecnológicos avançados, e realiza atendimentos ambulatoriais de distintas especialidades. Possui atendimento de urgência e emergência, dispõe de 131 leitos em sua totalidade, 2 salas de hemodinâmica, e 8 salas de cirurgias. O acesso ao atendimento acontece pela recepção central, ou pela recepção do pronto-socorro.

O pronto-socorro do H1 funciona 24h por dia, no local, ficam de plantão as especialidades, clínico geral, cirurgião geral e ortopedista e uma equipe de enfermagem composta por 9 enfermeiros e 18 técnicos de enfermagem e 1 coordenador responsável pela equipe. A estrutura do pronto-socorro possui 14 leitos, sendo 6 de repouso feminino, 4 masculinos e 1 sala de atendimentos de emergência com 4 leitos, 1 sala de preparação dos medicamentos e nebulizações, e 2 salas de repouso com poltronas, dispõe de 5 consultórios, sendo 1 para ortopedista e 4 para clínicos gerais, 1 sala de gesso, 1 sala para suturas e curativos, 1 sala para coleta de sangue e uma farmácia para atendimento dos pacientes desse setor.

O hospital possui em seu quadro clínico uma equipe de farmacêuticos que avalia e apoia nos diagnósticos dos pacientes, sendo responsáveis por uma ou mais farmácias, possui ainda um farmacêutico-coordenador responsável por todas as farmácias e um gerente responsável por toda a cadeia de suprimentos.

A farmácia divide-se em cinco locais onde os medicamentos são dispensados: farmácia central, farmácia da unidade de terapia intensiva (UTI), farmácia da

unidade de terapia intensiva coronariana (UTIC), farmácia da hemodinâmica e farmácia do pronto-socorro a qual é o objeto desse estudo.

A farmácia do pronto-socorro opera com quatro colaboradores em escala de plantão 10x36 e um farmacêutico.

5.2 Método de coleta de dados

Este estudo foi desenvolvido em três etapas, sendo que na primeira etapa foram realizadas entrevistas direcionadas aos gestores da farmácia do pronto-socorro, do almoxarifado e do setor de compras.

Na segunda etapa realizou-se acompanhamento do processo do fluxo do pedido nas áreas supracitadas.

Na terceira etapa foram analisadas as informações coletadas com os gestores para confrontar as conformidades com os processos observados na visita técnica.

5.3 Descrição dos processos de atendimento do Pronto-Socorro

O processo de atendimento inicia-se pela recepção do pronto-socorro, onde o paciente é submetido a uma triagem, que realiza a separação dos casos urgentes e dos casos emergentes para que assim possa garantir o atendimento prioritário dos casos mais graves, depois dessa seleção o paciente é encaminhado ao consultório médico para a realização da consulta, posteriormente o médico gera uma prescrição através do sistema MV. Com a prescrição impressa, o paciente ou acompanhante leva o pedido até o setor de autorização para saber se o convênio autoriza ou não o medicamento solicitado.

O processo de autorização possui duas variáveis, sendo que a primeira variável acontece quando o convênio autoriza os medicamentos prescritos e libera o paciente para a enfermagem realizar a medicação, e a segunda variável acontece quando o convênio não autoriza e o paciente tem a opção de receber atendimento particular.

5.4 Descrição dos processos da farmácia do Pronto-Socorro

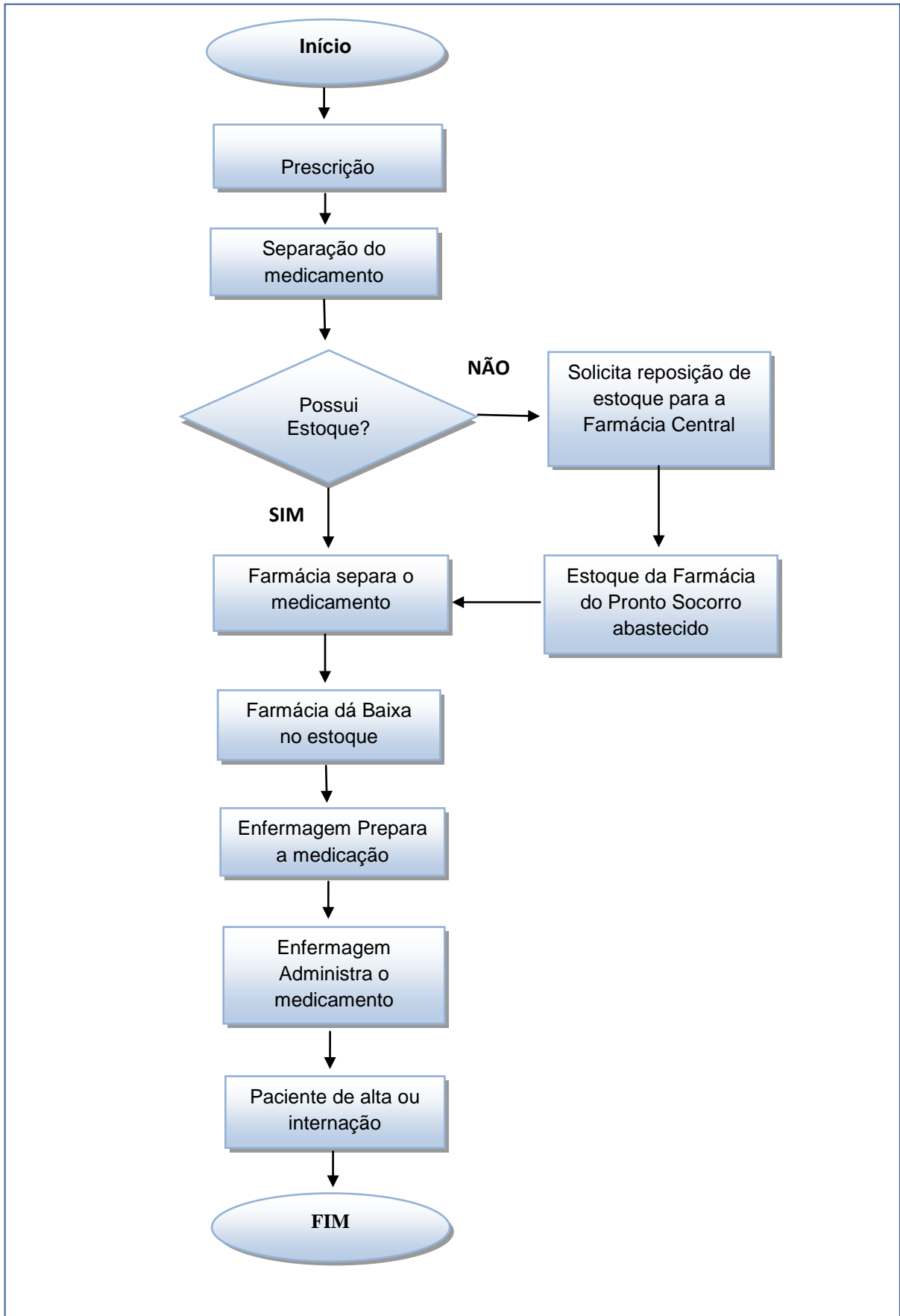
O processo da farmácia inicia-se com a apresentação da prescrição do medicamento, a enfermagem entrega o pedido e o auxiliar de farmácia identifica se a prescrição está autorizada, em seguida é feita a separação dos medicamentos solicitados e a leitura do código de barras para que seja executada a baixa do estoque e automaticamente seja lançado na fatura do paciente.

Nos casos em que a farmácia do pronto-socorro não possui o medicamento em estoque, o auxiliar emite uma solicitação para a farmácia central que atua como subestoque das demais farmácias, a transferência de estoque é feita, o medicamento é separado e o atendimento da prescrição é finalizado.

À medida que os medicamentos são dispensados torna-se necessário realizar o ressuprimento do estoque para evitar possíveis faltas. Um dos meios utilizados para manter o nível ideal do estoque é através de uma contagem diária e de um relatório de controle de estoque emitido ao final de cada dia.

O farmacêutico é responsável por monitorar e controlar todo o estoque do setor, controlando datas de validade e reposição dos medicamentos. O setor é abastecido duas vezes por semana e o pedido para reposição do estoque é feito pelo auxiliar de farmácia com a avaliação do farmacêutico. Considerando a variabilidade da demanda, o farmacêutico faz o levantamento de saídas da semana anterior, e utiliza esse consumo como referência para repor a semana seguinte considerando uma margem de 10% de erro.

Observa-se que as perdas relacionadas ao fluxo do pedido dentro desta farmácia, geralmente são devido a vários tipos de situações, serão citadas quatro tipos: a entrega de medicamentos sem lançar na fatura do paciente; a quebra durante o trajeto; quando o paciente é medicado na urgência e o convênio não autoriza e quando o paciente muito grave dá entrada pelo pronto socorro, e não tem plano de saúde. Há uma lei (Art. 135, cód. Penal-Decreto Lei 2848/40) que protege o paciente e obriga o hospital a realizar o atendimento de urgência até a estabilidade do paciente, para que ele possa ser transferido para um hospital público, essa última situação, as perdas são geralmente consideráveis devido ao alto custo dos medicamentos consumidos para os procedimentos de alta de complexidade conforme fluxograma no quadro 2.



Quadro 2: Fluxograma de Liberação de Medicamentos na Farmácia do Pronto Socorro.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para levantamento dos dados foi utilizado um questionário com questões subjetivas, (disponível em apêndices) que permitiu aos entrevistados se expressarem com mais liberdade sobre os temas propostos, e foi realizada visita técnica ao local para observação do processo descrito. Os dados complementares foram coletados através de pesquisas em arquivos e acesso a documentos do hospital. “A pesquisa qualitativa enfatiza a verificação de teorias já existentes, com a vantagem de possibilitar a investigação em profundidade do evento em estudo por meio de entrevistas e de observações *in loco*” (SOUZA, 2009, p. 7).

A partir das entrevistas realizadas verificou-se que as rotinas pertinentes à farmácia do pronto-socorro estão descritas em um sistema de gestão da qualidade conhecido como MV Soul que atua de forma a padronizar todas as rotinas, para obter maior êxito na execução e nos resultados.

Foi identificado que das atividades desenvolvidas dentro da farmácia do pronto-socorro do H1, incluem-se recebimento e atendimento das prescrições, separação e liberação dos medicamentos, reabastecimento do estoque e outras rotinas administrativas.

A prescrição médica é entregue pela enfermagem na farmácia do pronto-socorro para que a separação e a baixa dos medicamentos aconteçam simultaneamente, o atendimento dessas prescrições deve acontecer de forma rápida, por se tratar de um setor que realiza atendimentos de urgências e a demanda é considerada relativamente alta. Há casos em que não é possível realizar o atendimento da prescrição no ato da retirada do medicamento, porém isso só acontece quando o paciente dá entrada no pronto-socorro em estado grave, de forma que a administração do medicamento necessita ser feita antes da prescrição, nesses casos o enfermeiro retira da farmácia um Kit-básico de Emergência que é lançado na fatura do paciente pelo auxiliar de farmácia ou o enfermeiro realiza a abertura do Carrinho de Emergência, e após o atendimento é realizada a conferência do Checklist dos medicamentos e o próprio enfermeiro lança na fatura do paciente, essa última hipótese relatada requer uma gestão muito eficaz de todos os envolvidos nesse processo, pois qualquer falha pode gerar prejuízo para o hospital.

O abastecimento do estoque acontece da seguinte forma: o auxiliar de farmácia verifica numa planilha feita manualmente, a relação dos medicamentos que durante a rotina foram observados com estoque baixo, e vai até as prateleiras para verificar os que estão em falta, além disso, o farmacêutico responsável gera um relatório de saída de todos os medicamentos através do sistema MV 2000, para assim avaliar a necessidade de solicita-los ao almoxarifado central. “A importância dos estoques na saúde é dimensionada não somente pelo seu valor monetário, mas também pela essencialidade à prestação de serviços a que dão suporte; logo, nesses estoques, não deve haver excesso de medicamentos, o que implica em alto custo” (SOUZA, 2013, p. 5). Dentro dessa premissa de abastecimento, foi observado que para o controle de validade é utilizado o método PVPS (Primeiro que vence, Primeiro que sai), além disso, todo mês é realizado levantamento dos medicamentos que irão vencer nos próximos três meses e o farmacêutico repassa para os médicos avaliarem uma possível prescrição e ainda verifica o consumo de outras farmácias para uma possível transferência entre estoques e desse modo evitar que haja perdas. Ficou evidente a preocupação do farmacêutico com o controle de validade dos medicamentos, pois o objetivo da compra é sempre para que o destino final seja o consumidor e em hipótese nenhuma a perda do medicamento.

Ainda nesse contexto de controle de estoque, identificou-se que o hospital estudado possui indicadores de desempenho que demonstram os resultados alcançados do mês vigente. “Os indicadores de desempenho são informações que registram e retratam o comportamento de uma atividade, de uma função ou de toda uma organização” (PONTES, 2008, p.3). Dentre os indicadores identificados, serão enfatizados apenas dois que são pertinentes com o foco desse estudo. Um deles é nomeado por “Não atendimento de MED devido à falta de estoque” e seu principal objetivo é analisar a frequência em que ocorre a falta de algum produto, identificando o motivo e a gravidade, com o resultado desse indicador é possível traçar planos para prevenção das faltas que podem ocorrer. O outro indicador recebe o nome de “Percentual de perda nas farmácias” e seu objetivo é traçar planos para diminuir o valor dessas perdas. É imprescindível identificar a causa raiz de cada perda, esse indicador demonstra o resultado total de todas as farmácias, sendo necessário realizar um levantamento específico para o pronto-socorro.

7 CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um fator extremamente importante para um hospital é a utilização de estoques, por seu valor monetário e principalmente pelo suporte que oferecem à prestação de serviço hospitalar de maneira essencial, afirma assim MEDEIROS (2009).

Considerando o objetivo proposto para a realização desse estudo ficou evidente a complexidade da gestão no ambiente hospitalar, como foi relatado a logística e o controle de estoque são atividades cruciais para manter o nível de estoque em equilíbrio de forma a atender toda a demanda de uma farmácia de pronto-socorro, possibilitando um melhor gerenciamento hospitalar. Evidenciou-se ainda a importância da organização hospitalar utilizar tecnologias que possibilitem ter informações eficazes, administrar essas informações que são geradas em todos os setores e auxiliam na execução dos processos, assim como munir-se de indicadores que sejam capazes de apontar as falhas dos processos, e os resultados desses indicadores permitam a criação de plano de ação que previnam esses acontecimentos.

Foi observado também que, os cuidados tomados estão relacionados com o controle de validade dos medicamentos, com a liberação correta, com o monitoramento e a reposição dos estoques, pois são atividades que afetam diretamente no fluxo do pedido e no atendimento do paciente.

Constatou-se então que o controle de estoque é imprescindível para que o setor disponibilize os medicamentos de forma a evitar faltas e contribuir para que o fluxo do pedido aconteça de forma sinérgica ao atendimento das prescrições, esta importância advém da complexidade do setor de pronto-socorro que tem como característica um processo de atendimento eficaz e rápido, sendo assim o setor tem que estar preparado para lidar principalmente com demandas extremas.

Apesar das falhas relacionadas à separação do medicamento e a reposição do pedido em tempo hábil, ficou constatado que o estudo teve relevância ao que foi proposto, considerando que o hospital estudado está em constante desenvolvimento na qualidade de seus processos.

Os dados apontaram que o maior desafio revelado pela pesquisa foi o controle das perdas relacionadas ao fluxo do pedido, pois apesar dos indicadores apontarem

essas perdas, na maioria das vezes não é possível evita-las, e isso acaba gerando prejuízos financeiros à instituição hospitalar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREOLI, G.L. M.; DIAS, C. N. Planejamento e Gestão Logística de Medicamentos em uma Central de abastecimento Farmacêutico Hospitalar. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. v. 12, nº. 4, p.1-15, 2015.
- BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo. **Saraiva**, 2003.
- BORBA, Gustavo S; NETO, Francisco J. K. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Saúde Soc. São Paulo**. v.17, n.1, p.44-60, 2008
- COSTA, André Lucirton. Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil. **Revista de administração**, São Paulo. v.35, n. 4, p. 119-128, 2000.
- GARCIA, Simone D.; HADDAD, Maria do C. L.; DELLAROZA, Mara S. G.; COSTA, Daniele B. da; MIRANDA, Juranda M. de. Gestão de material médico-hospitalar e o processo de trabalho em um hospital público. **Rev. bras. Enfermagem**. v.65, n. 2, 2012.
- MEDEIROS, S. E. R.; LAGIOIA, U. C. T.; FALK, J. A.; FILHO, J. F. R.; LIBONATI, J. J; MACIEL, C. V.; Logística Hospitalar: Um estudo sobre as atividades do setor de almoxarifado de um hospital público. **Revista administração UFSM**. v. 2, n. 1, p. 59-79, 2009.
- NACK, B. C. G. S.; BONFADINI, G. J. Gestão de compras na cadeia de suprimentos: analisando os fornecedores de itens classe c (curva abc). **Estudo e debate**. v. 20, n. 2, p. 147-158, 2013.
- NOVAES, M. L. O.; SIMONETTI, V. M. M.; AFONSO, M. W. Gestão de suprimentos da farmácia hospitalar com a implantação de métodos gerenciais de insumos utilizados na manufatura. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**. v. 2,n. 1, p. 57-68, 2009.
- PONTES, André T.; SILVA, Ronaldo F. da; ALLEVATO, Rita de C. G.; PINTO, Marco A. C. Suprimentos Hospitalares: Uma revisão da Literatura; XXVIII **Encontro Nacional de engenharia de produção**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.
- RIBEIRO, S.; Logística hospitalar: desafio constante. Notícias Hospitalares - **Gestão de saúde em debate**, 2005. Disponível em: <<http://www.noticiashospitalares.com.br/mar2005/htms/apoio.htm>>. Acesso em 23. Abr. 2016.

ROBERTO, Washington Luiz Campos; LIRA, Rodrigo Anidro. O gestor hospitalar e sua atuação frente ao suprimento de materiais. **Perspectivas online**. v.4, n°. 13, 2010.

SANTOS, A. M.; RODRIGUES, I. A. Controle de estoque de materiais com diferentes padrões de demanda: Estudo de caso de uma indústria química. **Gestão e produção**. v. 12, n. 2, p. 223-231, 2006.

SEIXAS, Maria A.S.; DE MELO, Hermes T. Desafios do Administrador Hospitalar. **Revista Gestão e Planejamento**. V.5, n° 9, P. 16-20, 2004.

SFORZIN, A. C. P.; SOUZA, F. S.; SOUZA, M. B.; TORREÃO, N. K. D. A. M.; GALEMBECK, P. F.; FERREIRA, R. Gestão de compras em farmácia hospitalar. **Revista Pharmacia Brasileira**. v. 85, n. 16, p. 1-32, 2012.

SOUZA, Antônio A.; PEREIRA, Anna C. C; XAVIER, Alessandra G; XAVIER, Daniele O; MENDES, Eduardo S. Logística Hospitalar: Um estudo de caso diagnóstico das dificuldades na gestão logística do setor de engenharia clínica. **Revista eletrônica de administração**. v. 12, n. 1, p. 1-14, 2013.

SOUZA, A. A.; GUERRA, M.; LARA, C. O; GOMIDE, P. L. R; PEREIRA, C. M.; FREITAS, D. A.; Controle de gestão em organizações hospitalares; **Revista de gestão USP**, v. 16, n. 3, p. 15-29, 2009

VAZ, J. C.; LOTTA, G. S. A contribuição da logísticas integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública [online]**. v. 45, n. 1, p. 107-139, 2011.

ABSTRACT

This study aims to present the challenges faced in hospital management processes with a focus on medicines. The activities with greater operational complexity related to logistics, inventory control and order flow will be presented. The research methodology pertinent to the theme that composes this study is of bibliographic nature based on literatures of previous works that approached this theme and a descriptive case study based on interviews directed to the people involved in the process of Hospital Management, as well as the technical visitation to the place To investigate the conformities of the researched processes. The case study analysis showed how important is the importance of stock control in making available all the necessary medications requested by the clinical staff, thus contributing to the order's flow, in a synergistic way, to the fulfillment of the prescriptions supplying the needs of the patient at times of demands Extreme.

Key Words: Hospital Administration; Supply management; Medicines.

APÊNDICE:

QUESTIONÁRIO

Qual Sistema de informatização o H1 utiliza? _____

Quantas farmácias esse H1 possui? _____

Como inicia-se o processo de atendimento do Pronto-Socorro? _____

Como é feita a prescrição do paciente? _____

Como funciona a liberação de medicamentos para o paciente, e como é feita a baixa? _____

Como funciona o fluxo do pedido do Pronto-socorro? _____

Onde esse fluxo inicia? _____

Quais os indicadores são utilizados na farmácia de P.S? _____

Quem é o responsável pelo setor de farmácia do P.S? _____

Quantos funcionários atuam no setor de Farmácia do P.S? _____

Como é realizado o abastecimento do Estoque? _____

Quais as perdas relacionadas desse setor? _____

Como é realizado o controle dessas perdas? _____

Como essas perdas são tratadas? _____

Como é feito o controle de validades dos medicamentos? _____