
O ÂMBITO HOSPITALAR E A LOGÍSTICA DE MEDICAMENTOS

THE DRUGS LOGISTICS IN HOSPITAL

Lígia Moura BURCI¹

Resumo: Este trabalho teve por objetivo analisar e salientar a importância da logística dos medicamentos no interior do hospital. Para isso foram analisados artigos publicados a partir da década de 90, e um tema recorrente nesses artigos foi a necessidade de uma melhor comunicação no interior desse sistema. Observou-se que no sistema hospitalar de atendimento aos pacientes primeiramente deve-se focar a qualidade, para que haja realmente o salvamento de vidas. Entre as mais importantes questões na qualidade de atendimento encontra-se o fato de o hospital estar bem equipado na sua farmácia, contando não somente com profissionais competentes, mas com uma gama de medicamentos de última geração, que possam ser utilizados no tratamento proposto pelo corpo clínico. Pretende-se mostrar que a seleção e manutenção de equipamentos, materiais e medicamentos, deve ser realizada por uma equipe que esteja ligada diretamente ao paciente ou ao seu processo de atendimento, ou seja, quanto maior for a relação entre o cliente e o prestador de serviço, mais rápidas as necessidades do cliente serão atendidas, e de forma mais clara e objetiva se dará a comunicação entre a cadeia logística, que compreende a seleção, cotação, compra, recebimento, armazenamento, e distribuição internas.

Palavras-chave: logística, medicamentos, sistemas de informação.

Abstract: This work aimed to analyze and highlight the importance of logistics of the drugs in the hospital. For this we analyzed articles published from the 90's, and a recurring theme in these articles was the need for better communication within that system. It was observed that the hospital system of care for patients should first focus on the quality, so there is really saving lives. Among the most important issues in quality of care is the fact that the hospital was well equipped in your pharmacy, counting not only with competent professionals, but with a range of next-generation drugs, which can be used in the treatment proposed by the body clinically. It is intended to show that the selection and maintenance of equipment, materials and medicines, should be performed by a team that is connected directly to the patient or their care process, ie, the greater the relationship between client and service provider, faster customer needs will be met, and more will be clear and objective communication between the logistics chain, which includes the selection, price, purchase, receipt, storage and internal distribution.

Keywords: logistic, drugs, information systems.

¹ Farmacêutica e Bioquímica, Especialista em Gestão Hospitalar, Especialista em Magistério Superior e Mestre em Farmacologia. e-mail: ligia.burci@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A logística de medicamentos no interior do hospital é de extrema importância quando se visa à qualidade no atendimento. Devido ao fato de tantas mudanças terem ocorrido nessa área e de o público estar cada vez mais bem informado e exigente, existe uma crescente necessidade de implementação da qualidade em todos os setores do hospital. Ao abordar esse tema de logística pretende-se tocar em uma questão fundamental no interior do hospital, que é a distribuição dos medicamentos, analisando-se por que ocorrem rupturas nessa distribuição, e por que em alguns casos ela não é satisfatória mesmo contando-se com grande tecnologia como sistemas de informação e pessoal treinado.

Num contexto de contenção orçamentária, compreende-se que a área de logística seja uma das áreas que sofre maior pressão, no sentido de racionalizar atividades, operações e processos. Contudo, a natureza delicada do sistema de saúde, principalmente devido ao impacto na saúde pública e na prestação de cuidados à população, exige preocupações que resultem na implementação de estratégias e medidas de racionalização e reestruturação. Qualquer estratégia nesse sentido tem de ser ponderada e conduzida sem comprometer as garantias de qualidade de serviço por parte do sistema de saúde, ou seja, o fato de racionalizar visa oferecer uma maior eficiência ao sistema de saúde, propiciar um aproveitamento mais efetivo dos recursos disponíveis e proporcionar uma melhor gestão e controle de custos.

Atualmente, os hospitais buscam atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível, e sabe-se que é por meio do processo logístico que os materiais fluem pelos sistemas de produção e serviços de uma organização. Para que a logística assuma um papel relevante na criação de vantagens competitivas em uma cadeia de suprimentos suas principais decisões devem ser articuladas ao longo do tempo, permitindo o desenvolvimento de padrões de decisão coerentes. De maneira geral, o que se deseja é criar e manter posições competitivas sustentáveis, como a redução de estoques de materiais e reposição rápida e eficiente de mercadorias à disposição dos pacientes. Nessa revisão de literatura descreveremos os fatores ou elementos que causam desvios na qualidade da logística em um hospital.

REVISÃO DE LITERATURA

LOGÍSTICA

Para Martins Laugeni (2003) a logística é o processo que integra, coordena e controla: a movimentação de materiais, inventários de produtos acabados, e informações relacionadas, visando satisfazer as necessidades dos clientes, isto é, fazer com que as informações, produtos e insumos sejam distribuídos rapidamente. Isso, segundo Ballou (1993), visa estabelecer quais as maneiras mais eficientes para atingir melhor rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, utilizando o planejamento, a organização e o controle das atividades que envolvem movimentação e armazenagem com o objetivo principal de facilitar o fluxo de produtos. No âmbito hospitalar, a logística compõe-se de tudo o que se refere à administração de materiais e sua distribuição física no hospital, principalmente a distribuição de medicamentos. Abrange a programação das necessidades de cada setor, compras, controle de estoque, recebimento, distribuição, tudo feito de maneira integrada.

Para que a logística assuma um papel relevante na criação de vantagens competitivas em uma cadeia de suprimentos, suas principais decisões devem ser articuladas ao longo do tempo, permitindo o desenvolvimento de padrões de decisão coerentes. De maneira geral, o que é preciso é criar e manter posições competitivas sustentáveis, como a manutenção de estoque a níveis mínimos de segurança e a reposição rápida e eficiente de mercadorias à disposição dos pacientes.

Sendo o estoque hospitalar um acúmulo de medicamentos, materiais médico hospitalares, insumos, componentes químicos, alimentos, produtos de higiene, produtos em processo e produtos acabados, as estratégias para a sua manutenção numa organização devem levar em conta a previsão de utilização, os fundamentos de estocagem, as decisões de estoque, as decisões de compras e de programação de suprimentos. Barbieri e Machline (2006) citam que a administração de materiais e a logística devem andar juntas, contribuindo para ampliar as condições da organização em atender as necessidades em termos de prazos, custos, qualidade e flexibilidade, obtendo o máximo benefício dos recursos aplicados em materiais, sendo isso somente alcançado dentro de uma abordagem logística que integre todas as atividades relacionadas com o fluxo de materiais. Esta abordagem envolve administração estratégica e operacional que contempla a totalidade dos fluxos de materiais e das informações correspondentes desde os fornecedores até o atendimento aos usuários finais (pacientes).

Um tema recorrente e de grande importância tem sido principalmente a logística relacionada aos medicamentos no hospital, a forma como são obtidos (cotações e compras), o seu armazenamento no hospital, a quantidade em estoque, e a sua distribuição aos pacientes internados.

LOGÍSTICA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Intimamente ligado aos processos logísticos e operacionais encontram-se os sistemas de informação. Muitas vezes os sistemas utilizados são carentes de um planejamento, e os seus usuários carecem de autonomia de decisão, pois estão condicionados a um sistema central que pouco envolvimento tem com o setor de logística e distribuição de materiais. O quadro atual mostra a elevada complexidade pela utilização de vários sistemas independentes ao longo do processo logístico, ou seja, em cada área do hospital ocorre a utilização de um sistema diferente, sendo dessa forma as informações fracionadas.

Outro aspecto marcante nesta área é a baixa adesão dos utilizadores e a pouca percepção do valor dos sistemas de informação como vindos a facilitar os processos e atividades operacionais, por isso alimentam com pouca quantidade de dados o sistema, o que gera erros ou falhas de integração (quando existem integrações). Além disso existe um baixo nível de formação dos usuários das aplicações, levando à acumulação de um número elevado de “vícios de utilização”. A isso somam-se ainda as condicionantes externas, e o baixo nível de resposta dos departamentos de informática dos vários estabelecimentos de saúde.

Ainda ao nível dos utilizadores dos sistemas estão os processos de implementação dos mesmos. Para que possa existir sustentabilidade das soluções informáticas e adesão dos utilizadores é fundamental que os processos de implementação envolvam uma correta estruturação e treinamento, envolvendo os principais utilizadores do programa desde uma fase precoce. Um correto conhecimento de todas as capacidades e limitações do sistema a ser implementado, através de um adequado processo de formação, será vital para que as aplicações não sejam vistas como meras ferramentas administrativas, mas sim portadoras de valor a ser acrescido à organização.

Na vertente operacional, a integração de sistemas desde o ato de prescrição médica até o recebimento do medicamento pelo paciente assume uma importância vital no funcionamento de um sistema logístico eficiente e sem erros. Tal integração permitirá a alteração de processos manuais de prescrição e replicação de registros por parte de enfermeiros e farmacêuticos para um cenário integrado e de partilha de informação em tempo real entre todos os envolvidos nestes processos. Além disso, é também necessário o apoio dos sistemas na gestão eficiente do estoque e da função de planejamento, possibilitando, por exemplo, a análise do giro dos artigos e permitindo a implementação de métodos diferenciados de gestão de estoque por tipo de medicamentos, para que haja uma revisão contínua ou periódica das quantidades economicamente viáveis, entre outros.

A utilização da internet e de outras tecnologias de informação cria inúmeras oportunidades para que se repense no fluxo dos produtos, a partir de informações mais confiáveis, ou seja, o poder acessar em tempo real as necessidades dos pacientes, no caso de uma prescrição médica, pode levar à criação de um canal de distribuição direto por parte da farmácia. Outro impacto importante na utilização dessa tecnologia seria o fato de que o processamento dos pedidos pode contribuir para a centralização do estoque, tornando economicamente viável a compra em quantidades menores. Através das novas tecnologias de informação, com base no acesso das necessidades dos clientes e fornecedores em tempo real, não mais haverá a necessidade antecipação às necessidades dos clientes, mas haverá uma resposta rápida às mesmas.

Financeiramente falando, existem fatores motivadores para que se busque uma integração das operações logísticas com os sistemas de informação a nível da cadeia de suprimentos de medicamentos. Um deles e quem sabe o mais importante reside na pressão para que se reduzam os níveis de estoque, diretamente seguido pela pressão em agilizar o atendimento ao cliente, no caso o paciente, reduzindo dessa forma o tempo decorrido entre a prescrição e a administração do medicamento ao paciente, tendo em vista além da sua saúde e bem estar a crescente exigência dos mesmos nos últimos anos.

ESTRATÉGIAS PARA O POSICIONAMENTO LOGÍSTICO

Segundo Wanke (2006), uma boa estratégia de posicionamento logístico é composta por decisões básicas que devem ser tomadas de forma coerente entre si, de forma a permitir que a empresa alcance os seus objetivos visando os custos e os níveis de serviços. Sustentados no argumento do autor, a principal pergunta adaptada à realidade hospitalar seria:

- Sobre a coordenação do fluxo de produtos: o fluxo de medicamentos no hospital deve ser puxado, ou seja, acionado pela pessoa mais próxima do consumidor final, nesse caso pelo responsável pela farmácia, que está diretamente ligado à distribuição dos medicamentos, ou deve ser empurrado, ou seja, coordenado pelo mais próximo do fornecedor inicial (nesse caso o comprador do hospital)?

A decisão de coordenação do fluxo dos medicamentos é básica para uma estratégia de posicionamento logístico. A visibilidade de uma demanda permite que os fluxos de produtos sejam coordenados pelo estágio mais próximo do paciente, com base nas informações/ prescrições, em tempo real capturadas pela tecnologia de informação. Tendo se em mente que no interior do hospital a cadeia logística se inicia no setor de compras,

passando pela farmácia que é onde ocorre a armazenagem e distribuição do produto, enviando ao seu cliente imediato, que são os postos de enfermagem, e finalmente ao paciente, devemos considerar primeiramente a inter-relação entre esses setores para que a cadeia logística se complete de forma satisfatória.

Na rotina hospitalar, pouco contato ocorre entre os profissionais de enfermagem, diretamente ligados ao paciente e o setor de compras, diretamente ligados aos fornecedores. Existe um setor intermediário que é a farmácia, que fica estrategicamente ligada à esses dois setores. Uma solução nesse caso seria sem dúvidas o sistema de informações. Se o mesmo for corretamente alimentado com as informações em tempo real pelo departamento de enfermagem, e pelas prescrições médicas, e o setor de farmácia acompanhar essas alterações que rapidamente ocorrem, geraria uma baixa instantânea no estoque físico da farmácia, sendo essa baixa acompanhada pelo setor de compras, que já acompanharia o estoque real e providenciaria a reposição.

PLANEJAMENTO E QUALIDADE

Para que haja realmente um processo logístico de qualidade devem ser considerados alguns passos:

1) Melhoria do serviço: para que se obtenha a satisfação do paciente e conseqüentemente um lucro maior para a empresa, deve haver um aumento na qualidade logística da empresa. Apesar de haver uma relação direta entre a qualidade do serviço logístico e seu custo total, deve ser realizada uma análise criteriosa para determinar o nível de qualidade que é justificado pelo aumento das receitas conseguido;

2) Redução do capital empatado: o nível do serviço logístico determinado pelo planejamento deve ser conseguido com o mínimo de capital. Esse capital deve ser investido em equipamentos de longa durabilidade, locais de estocagem adequados, com boa conservação do que se compra, com organização, e com medicamentos e materiais selecionados pela sua qualidade para que não ocorra o gasto dobrado devido à falta de efeito ou à falta de qualidade do material;

3) Redução do custo operacional: os clientes valorizam muito a qualidade do serviço logístico, por isso atenção especial deve ser dada principalmente aos profissionais envolvidos nessa questão. Os profissionais que fazem a cadeia andar, devem agir com parceria entre si, e nunca com críticas. Rupturas na cadeia ocorrem, contudo contando-se com uma parceria adequada eles serão facilmente solucionados. A redução no custo operacional, pode ser possível contando-se com boa vontade entre as pessoas envolvidas no processo e através da substituição de mão de obra pelo sistema de informação. Para avaliação da qualidade do serviço logístico, é necessário o estabelecimento de critérios de qualidade ou, também chamados, parâmetros de controle. Os seguintes critérios são comumente utilizados na definição do nível de serviço logístico pelas empresas mais competitivas:

- Viabilidade de fornecimento: por fornecimento viável entende-se aquele no qual é possível aceitar o pedido mantendo o prazo de entrega e demais condições desejadas pelo cliente, no nosso caso, aceita-se uma prescrição médica por que sabe-se da presença do medicamento no estoque da farmácia, ou sabe-se como obtê-lo em tempo suficiente para administração ao paciente sem que haja prejuízo para o seu tratamento;

- Qualidade intrínseca do fornecimento: assume-se que uma entrega tenha alcançado suficiente qualidade quando foi entregue o produto correto e idôneo, em quantidade e composição desejada, no local correto e com ausência de entregas erradas ou parciais;

- Flexibilidade de fornecimento: entende-se que exista flexibilidade suficiente no processo de fornecimento sempre que se possa atender, uma vez solicitadas pelo cliente (posto de enfermagem/paciente), modificações em relação à quantidade, tipo do produto, forma de envio, local de entrega.

Frequentemente, até mesmo em grandes companhias, não existem suficientes informações gerenciais referentes ao custo de excesso ou falta de estoque de um determinado produto. Essa informação é de extrema importância tendo-se em mente que a mensuração desses custos é o primeiro passo para avaliar a situação da política de estoques da empresa. Por desconhecimento ou inexperiência podem ser cometidos erros que se traduzem em custos desnecessários. Um exemplo é a formação de estoques de segurança apenas com base na intuição, sem nenhuma parametrização.

ORGANIZAÇÃO DA ÁREA LOGÍSTICA

A organização de uma área logística deve ser realizada intervindo-se em 4 (quatro) áreas chave:

- Organização;
- Infra-estrutura;
- Processos;
- Sistemas de Informação.

A reorganização destas áreas é sem dúvida um processo complexo. Alinhar e sensibilizar as equipes para a necessidade de mudança num ambiente caracterizado normalmente por baixos níveis de comunicação, pouca ou nenhuma formação específica em logística, é um desafio, mas que pode ser facilmente encarado. Para que se

percorra um caminho de mudanças é necessária particular atenção à gestão de mudança. Deve estar bem definida qual a abordagem a utilizar, qual a estratégia para motivar os diferentes grupos profissionais envolvidos no processo, quais os pontos chave da comunicação, entre outros. Somente uma gestão centrada no projeto, nas mudanças e nos seus componentes ao nível da implementação pode levar esse desafio a bons resultados. Para essa implementação deve-se estar constantemente motivando os envolvidos quanto aos benefícios, deixando de tal modo evidente, que a partir do momento em que os envolvidos começarem a senti-los, se farão motivados com muito mais facilidade.

A intervenção nestas áreas potencia a liberação de pessoal para uma melhoria na prestação de cuidados à saúde, desde os médicos, os enfermeiros e mesmo farmacêuticos. Os níveis de serviço são melhorados de forma significativa, dando-se lugar a uma diminuição no número de rupturas, e ainda permite a racionalização de custos, diminuindo os desperdícios, e diminuindo o nível de materiais em estoque. Dessa forma, não só ficam claras as responsabilidades de uma área que se pode considerar de suporte – a logística hospitalar, como se permite focar os profissionais da prestação de cuidados de saúde nas suas funções mais nobres.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É perceptível para a sociedade, e especialmente para os usuários dos serviços de saúde que os hospitais precisam estar sempre preparados para cuidar de demandas extremas. É nas situações críticas que a competência da empresa hospitalar é testada. Assim, a área de gerenciamento de estoque deve estar preparada para responder às necessidades de todos pacientes, em especial dos que ingressam pela porta da emergência, sem marcar hora. Essa demanda impalpável é que coloca a indústria médico-hospitalar no rol das atividades mais complexas do mercado, preservar a saúde e a vida dos pacientes. Essa responsabilidade vital é que torna a eficiência e eficácia do gerenciamento de estoques essencial para o sucesso dos objetivos do hospital. Por sua vez, vimos que as práticas logísticas devem estar apoiadas em estratégias que colaborem para que as metas dessas empresas de saúde sejam alcançadas. Entre elas, destaca-se a circulação eficiente de produtos, coleta eficiente e comum das informações, e gestão eficiente das prescrições. Essas estratégias se sustentam em um conjunto de tecnologias e na relação com os fornecedores. Observamos que a logística é uma atividade que trespassa toda a cadeia de valor das organizações nos aspectos relacionados com o planejamento, manuseamento, armazenagem e movimentação de materiais, ao longo de todo o ciclo de produção e comercialização de qualquer bem ou serviço. Pelas suas características específicas, a atividade de gerenciamento de estoque tornou-se essencial ao desenvolvimento sustentado das organizações, tanto em nível do emprego quanto do volume de negócios, e dela dependem, em grande parte, a rentabilidade que essa empresa se propõe alcançar.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J.S. **Administração de Materiais**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Planejamento, organização e logística empresarial. 4 ed. Porto alegre: Bookman, 2002.

BARBIERI, J.C.; MACHLINE, C. **Logística Hospitalar**: Teoria e Prática. São Paulo: Saraiva, 2006.

PATERNO, D. **A Administração de materiais no hospital**: Compras, Almoxarifado e Farmácia. 2 ed. São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1990.

MARTINS, P.; LAUGENI, F. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PEREIRA, L.L.; GALVÃO, C.R.; CHANES, M. **Administração Hospitalar**: Instrumentos para gestão profissional. São Paulo: Loyola, 2005.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2006.