



REVISTA ACADÊMICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO V.01 N.02 (2019)

ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

REDESENHO DO PROCESSO DE DISPENSAÇÃO DE MATERIAIS E MEDICAMENTOS EM UMA FARMÁCIA HOSPITALAR

SHAYENNE CANDATTEN FEITOSA¹

Bacharelanda do curso de administração da UniEVANGÉLICA – Anápolis

PROF. MSc. PAULO ROBERTO VIEIRA DE ALMEIDA²

Professor adjunto do curso de administração da UniEvangélica – Anápolis

RESUMO

Empresas estratégicas buscam garantir o gerenciamento eficaz dos seus estoques afim de eliminar desperdícios decorrentes de fragilidades em todo o processo. O presente trabalho não se restringiu a apenas uma metodologia, sendo utilizado pesquisa ação, estudo de caso e investigação intervencionista. O estudo de caso foi realizado no Hospital Evangélico Goiano que por meio da utilização de ferramentas da metodologia *Lean Six Sigma* teve como objetivo diagnosticar quais as principais causas dos atrasos nas entregas de medicamentos e como o layout da farmácia central pode impactar na acuracidade dos estoques. Foi obtido como resultado a redução da movimentação excessiva dos colaboradores da farmácia, diminuição do número de itens dispensados incompletos e informatização do processo de impressão das prescrições.

PALAVRAS-CHAVE

Lean Six Sigma, Melhoria Contínua, Farmácia Hospitalar.

INTRODUÇÃO

Pensando no cenário econômico brasileiro a gestão de estoques tem sido um grande desafio para administradores hospitalares. O objetivo hoje do gestor de suprimentos é a redução dos níveis de estoques, tendo em vista o alto impacto financeiro no processo de armazenamento de produtos. Porém, dois itens são limitantes em processos de melhoria que visam diminuir a coberta de estoque: a garantia da segurança do paciente e o nível da qualidade de atendimento. Sem sombra de dúvidas a manutenção e o índice de perda em estoque excessivo resultam em elevados custos para a instituição, todavia a falta destes itens é considerada risco para o paciente, já que pode resultar em danos temporários ou permanentes, tanto para o cliente como para a organização.

Diante dessa situação, empresas que buscam o desenvolvimento sustentável têm passado a considerar em seu organograma a gestão de suprimentos (GS) como processo estratégico. Nesse sentido o gerenciamento de estoque assume a responsabilidade de garantir a integração de todos os processos citados acima e a otimização dos recursos materiais e financeiros.

A informatização do processo possibilita maior confiabilidade das informações, redução de erros e otimização de tempo. Para isso, a utilização de ferramentas tecnológicas para garantir o gerenciamento de informações é de



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.
De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

suma importância. Indicadores de desempenho, processo e financeiro, ou de resultado são utilizados como *KPI's (key Performance Indicator)* que de forma quantitativa evidenciam a efetividade da gestão e do processo de estocagem. Desta forma, o objetivo geral do presente trabalho foi mapear todos os processos de estocagem *inputs* e *outputs* identificando os gargalos, analisar quais as melhores estratégias e ações para otimizar a gestão de estoques do Hospital Evangélico Goiano.

Com o cenário supracitado a presente focou em responder o seguinte questionamento: Quais são as principais causas dos atrasos nas movimentações e entregas de medicamentos no Hospital Evangélico? Para isso como objetivo principal foi diagnosticado a estrutura dos estoques e do layout da farmácia central e identificado os gargalos que impactam a acuracidade dos estoques.

Segundo Arnold (2001), os estoques possuem representatividade de 20% a 60% dos ativos do balanço de uma empresa. Diante disso, entende-se que o processo de gerenciamento do mesmo é condição básica em toda a instituição, mas principalmente na área hospitalar. O impacto financeiro de armazenamento de produtos é alto, porém deve ser levado em consideração os riscos ao paciente em situações de indisponibilidade e urgência de medicamentos.

Vale lembrar ainda que, no âmbito hospitalar um dos parceiros estratégicos são as redes de convênio que possibilitam atrair clientes para instituição. Porém, existem regras de convênio no que se refere a faturamento e recebimento do que foi consumido pelo paciente, o que nos permite comparar a saída de material ou medicamento do estoque com a venda de um item a prazo em uma rede de varejo, por exemplo. Por esse motivo, o controle do fluxo de entrada e saída de estoque e a redução do desperdício e das perdas (sejam elas por validade, quebra ou contaminação) são grandes desafios para a GE hospitalar.

REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Gestão de Materiais

Diante do cenário econômico brasileiro a preocupação com o estoque é geral nas instituições, tanto públicas como privadas. A busca pela redução de custos, não só de estocagem como de aquisição e até mesmo para distribuição tem sido o foco da gestão de estoques. Não basta apenas reduzir o volume estocado, mas sim garantir que o processo de compra seja efetivo.

A gestão de estoques é entendida segundo BALLOU (2006, p. 130) “O ato de controlar a quantidade de produto armazenado, decidir quando fazer uma nova compra, a organização e distribuição por lotes ou datas, identificação, classificação e outros”. RAMOS (2018,p.3) completa ainda que “A gestão de



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.
De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

materiais, de forma geral, refere-se ao planejamento, realização e o controle do fluxo de materiais dentro da instituição, que vai desde a solicitação do material, passando pela compra e pelo efetivo consumo, até o descarte final, sendo este processo realizado de forma eficiente.”

Os objetivos centrais da GM são: “controlar a quantidade de materiais em estoque, não só em volume como também financeiro e garantir a disponibilidade desses itens quando solicitados” RAMOS (2018, p.3). O desafio para essa gestão é de conciliar estes objetivos aos interesses da instituição, de modo que os recursos financeiros e operacionais sejam otimizados. Para isso é necessário que em todos os momentos haja envolvimento com o planejamento estratégico, alinhamento com às políticas organizacionais e integração entre os processos-chave. Bowersox et (2006, p. 152), “dizem que o gerenciamento de estoque é o processo integrado pelo qual são obedecidas às políticas da empresa com relação aos estoques.”

No que se refere à integração destes processos, a comunicação efetiva é condição básica, para isso o fluxo da informação deve ser bem definido e claro. Diante disso, o uso de ferramentas tecnológicas tem ganhado força no cenário empresarial, principalmente quando o assunto é gerenciamento de informação ou de produtos. Hoje cada vez mais as instituições têm buscado softwares a fim de minimizar tempo, desperdícios e erros nos processos, principalmente naqueles que tem alto impacto nos custos e despesas da instituição. Através do uso desses sistemas integrados de gestão, indicadores de processo, desempenho e resultado são utilizados para o garantir o gerenciamento eficaz. Os resultados obtidos norteiam o planejamento, para que haja equilíbrio entre demanda e disponibilidade de recursos estocados.

1.2 Gestão de Estoques Hospitalares

Hospitais estratégicos têm buscado atrelar a melhoria contínua com o padrão de qualidade e segurança. Para isso o processo de gestão de estoques necessariamente precisa ser feito de maneira eficiente, ou seja, os recursos precisam estar disponíveis em tempo hábil, em local de fácil disponibilidade, adquiridos a um preço que garanta margem de lucratividade ou pelo menos não resulte em prejuízo financeiro e em quantidade suficiente para suprir a demanda.

Pensando no contexto hospitalar, o estoque possui papel fundamental, já que é através dos recursos disponíveis que o atendimento ao paciente pode ser realizado. Nesse sentido, a gestão de estoques em instituições de saúde tem o desafio de conseguir fazer a previsão de demanda do consumo de medicamentos, visando garantir a disponibilidades deste no estoque. Porém,



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.
De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

maior parte dos produtos o consumo é por sazonalidade de patologias, situação que torna complexa a efetividade da previsão e exige que o gestor de estoques trace estratégias, como margem do estoque de segurança elevados, por exemplo.

Outro desafio para a GE na área da saúde é a disponibilidade dos recursos, não só pela quantidade como também pelos recursos financeiros. O mercado medicamentoso é instável, no que se refere a preços e a disponibilidade de itens no mercado. A lei da oferta e da procura é totalmente aplicada a medicamentos, o que faz com que o processo de compras seja complexo, não só para comprar por um preço mais baixo como também para garantir a disponibilidade do produto em tempo hábil.

Nesse sentido, o processo de estocagem é estratégico e precisa ser eficiente para que não haja desproporcionalidade entre os recursos financeiros e demanda. Para OLIVEIRA&SILVA (2010, p.4), “O objetivo do controle de estoque é também financeiro, pois a manutenção de estoques é cara e o gerenciamento do estoque deve permitir que o capital investido seja minimizado. Ao mesmo tempo, não é possível para uma empresa trabalhar sem estoque”.

Os estoques possuem uma série de objetivos, como: - Melhorar o nível de serviço; - Incentivam economias na produção; - Permitem economia de escala nas compras e no transporte; - Agem como proteção contra aumentos de preços; - Protegem a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento; - Servem como segurança contra contingências. BALLOU (1993, p. 204)

Sem sombra de dúvidas o desafio da GE não fica restrita apenas ao conhecimento da demanda, mas envolve a manutenção dos estoques. Situação que engloba como os produtos têm sido disponibilizados e armazenados dentro da instituição.

DISCUSSÃO

Este projeto não se restringiu a apenas um tipo de metodologia tendo em vista o objetivo e o campo de pesquisa, nesse sentido utilizou-se a pesquisa ação, estudo de caso e a investigação intervencionista.

No que se refere ao estudo de caso, YIN (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Já a pesquisa ação, segundo ROESCH (2005, p.224) tem como intuito “equacionar os problemas por meio do levantamento de soluções e propostas de



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.
De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

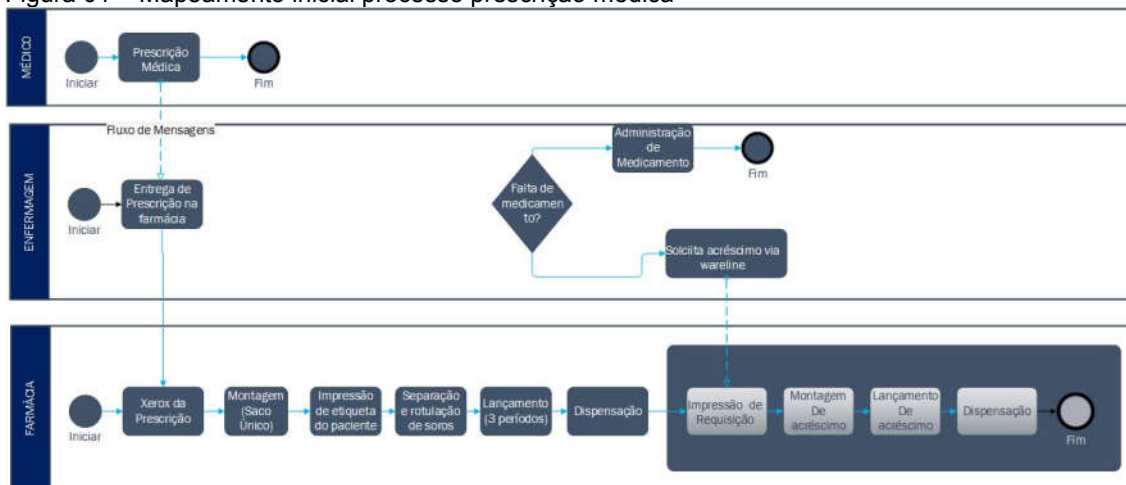
ações para transformação da realidade. O resultado do trabalho é proveniente da troca de saberes entre pesquisadores e profissionais da organização”.

Por fim, a investigação intervencionista “Tem como principal objetivo interpor, interferir na realidade estudada, para modificá-la. Não se satisfaz somente em explicar um fenômeno. É diferente da pesquisa aplicada pelo compromisso de não apenas propor soluções de problemas, mas de resolvê-los efetivamente e participativamente”. (VERGARA, 2013).

Quanto ao universo e amostra da pesquisa, foi realizado um estudo de caso no Hospital Evangélico Goiano.

Para diagnóstico da situação problema foi utilizado o método gamba ou popularmente conhecido como “sombra” em projetos de melhoria que adotam a metodologia *lean six sigma*. Foi mapeado o fluxo da prescrição, desde o momento em que o médico realiza a prescrição até a entrega dos medicamentos e materiais para os postos de enfermagem.

Figura 01 – Mapeamento inicial processo prescrição médica



Fonte: Elaboração Própria

Através do mapeamento foram identificados dois problemas com impacto direto na entrega dos medicamentos. O primeiro, para realizar a montagem os itens prescritos para todos os períodos (tarde, noite e final) eram colocados em um saco plástico único e para unir todos os medicamentos o colaborador necessitava percorrer por todo o ambiente com várias idas e vindas decorrentes do layout inadequado.

Ainda no fluxo de montagem, outro problema identificado foi o número de prescrições montadas incompletas por dois motivos: Kit's de curativas não



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.
De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

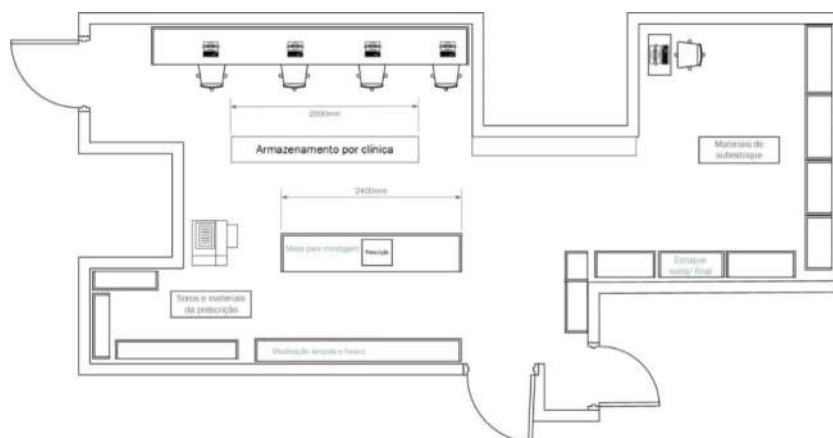
definidos e indisponibilidade de estoque, situação que gerava elevado número de solicitações de “acréscimos de enfermagem”, em média 1043 ao mês.

Por meio do mapeamento foi identificado que o lead time entre montagem e término do lançamento da prescrição era de 4h16, sendo que o horário médio de lançamento era por volta de 13h da tarde, ou seja, no horário em que os medicamentos deveriam estar sendo entregues.

Tendo em vista os problemas identificados e análise dos resultados obtidos através do mapeamento, foram realizadas ações de melhoria no processo através da realização do evento kaizen. A primeira ação realizada foi a informatização do processo de impressão das prescrições com intuito de reduzir a movimentação dos colaboradores, nesse sentido, as prescrições deixaram de ser levadas pela equipe de enfermagem até a farmácia para serem xerocadas e passaram a ser impressas diretamente na farmácia imediatamente após o médico finalizar. Essa medida de melhoria resultou no ganho de tempo da enfermagem na assistência do paciente e maior agilidade dos colaboradores para realizar a montagem imediata.

A adequação do layout da farmácia foi a segunda medida implementada, tendo como intuito reduzir a movimentação excessiva dos colaboradores da farmácia e facilitar no processo de montagem da prescrição deixando medicamentos e materiais próximos.

Figura 03 – layout Inicial Farmácia Central



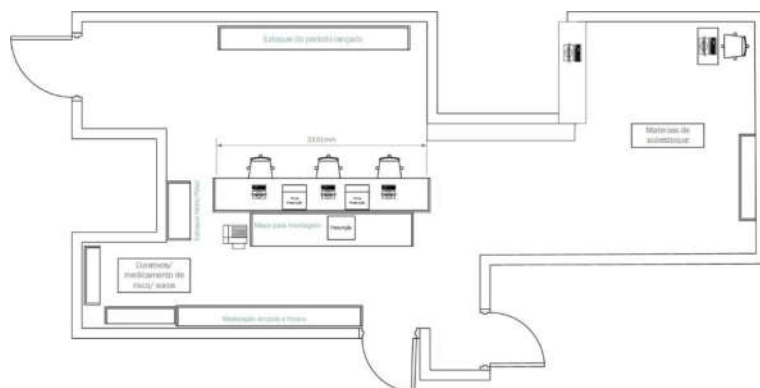
Fonte: Elaboração Própria

Figura 04 – layout ajustado farmácia central



ANAIIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO



Fonte: Elaboração Própria

Como consequência da adequação do layout o fluxo interno de trabalho da farmácia foi otimizado de modo que os desperdícios de tempo e retrabalho fossem minimizados. No processo de montagem uma das melhorias implantadas foi o acréscimo dos soros e kit's de curativo durante a montagem da prescrição, resultando na redução do número de idas e vindas dos entregadores da farmácia entre a origem e o destino.

No que se refere as prescrições montadas incompletas, definiu-se que nas situações de indisponibilidade de medicamento por qualquer motivo, o saco plástico da prescrição deveria ser identificado com etiqueta com o nome do item faltante para que antes do momento da fosse feita conferência se o mesmo ainda não estaria disponível na farmácia. Essa conferência antes da entrega resultou na redução das solicitações de acréscimos feitas pela enfermagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como consideração final vale ressaltar que o gerenciamento de estoques é fator estratégico no que se refere a competitividade e está diretamente relacionado com a saúde financeira dos hospitais. Ações simples como adequação do layout permitem otimização da produção, redução do lead time e consequentemente aumento da satisfação do paciente decorrente da redução de atrasos na administração das medicações.

Como apresentado neste artigo, outras medidas podem ser tomadas a fim de garantir a economia, assegurar a qualidade do atendimento e segurança na assistência, como por exemplo a revisão das contratualização, dimensionamento da escala de trabalho e aplicação de ferramentas *lean* para garantir a produção enxuta.



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.
De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

A eficiência do gerenciamento de estoques resulta não só na eliminação de desperdícios existentes durante o processo de dispensação de materiais e medicamentos, como também garante maior qualidade na assistência prestada e como consequência aumento da satisfação dos pacientes e acompanhantes.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento organização e logística empresarial**
- BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre. 2006
- KUMAR, A.; OZDAMAR, L. & ZHANG, C. N. **Supply chain redesign in the healthcare industry of Singapore. Supply Chain Management: An International Journal**, 13 ed. 2008.
- OLIVEIRA, Marcela Maria Eloy Paixão; SILVA, Rafaella Machado Rosa. **Gestão de Estoque**.
- RAMOS, Luana Carolina Farias. **Gestão de materiais hospitalares: uma proposta de melhoria de processos aplicada em hospital universitário**. Disponível em: <http://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/83/120>. Acessado em: 20/04/19
- RIOS ,Fernanda Polonia; FIGUEIREDO ,Kleber Fossati; ARAUJO ,Claudia Affonso Silva. **Práticas de Gestão de Estoques em Hospitais: Um Estudo de Casos em Unidades do Rio de Janeiro e de São Paulo**. 2012
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. 1989.