



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE ARTES, HUMANIDADES E LETRAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

DENILSA SACRAMENTO SENA DE SOUZA

**GESTÃO DE ESTOQUE HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO
NA FARMÁCIA DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO NO RECÔNCAVO
DA BAHIA**

Cachoeira
2022

DENILSA SACRAMENTO SENA DE SOUZA

**GESTÃO DE ESTOQUE HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO
NA FARMÁCIA DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO NO RECÔNCAVO
DA BAHIA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnóloga em Gestão Pública.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Doraliza Auxiliadora
Abranches Monteiro

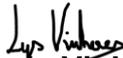
Cachoeira
2022

DENILSA SACRAMENTO SENA DE SOUZA

**GESTÃO DE ESTOQUE HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO
NA FARMÁCIA DE UM HOSPITAL FILANTRÓPICO NO RECÔNCAVO
DA BAHIA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnóloga em Gestão Pública.

Cachoeira, 17 de março de 2022



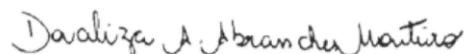
Lys Maria Vinhaes Dantas

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia



Siélia Barreto Brito

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia



Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro

Professora Orientadora
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Dedico este trabalho ao meu irmão Carlos Roberto (*in memorian*) e a minha prima Valdirene (*in memorian*), com todo meu amor e saudade!

AGRADECIMENTOS

Gratidão é o sentimento que tenho para com Deus, por ter me dado força e saúde para superar as dificuldades.

A minha família que me proporcionou uma educação digna e é meu alicerce, em especial a tia Aurelina por ser meu porto seguro e exemplo de vida.

A minha orientadora Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro, por toda a paciência e humildade, suporte e dedicação. Minha eterna gratidão por compartilhar sua sabedoria, seu tempo e sua experiência.

A todos os professores do curso de Gestão Pública pelos ensinamentos transmitidos, pela dedicação, sempre com o propósito de nos tornar bons profissionais.

Aos colegas da turma 2016.1 que juntos compartilhamos essa caminhada de desafios e aprendizados.

A meu esposo Cledson Herb pelo cuidado constante, compreensão nos momentos difíceis e por vibrar com minhas conquistas.

A meu primo João pelo apoio incondicional e carinhos recebidos nos momentos mais decisivos para a conclusão dessa caminhada, pelo sorriso encorajador, que sempre me dá forças, até mesmo quando parece não a ter.

A minhas amigas Daiane e Lêda, que sempre estiveram ao meu lado, dando-me forças para enfrentar todas as dificuldades.

Meu eterno agradecimento a Lívia Eloy e Valquíria, amigas e colegas de trabalho, pelo conhecimento compartilhado, cuidado e preocupação, pelas palavras de confiança e otimismo, por se prontificarem a me ajudar em qualquer coisa que eu precisasse e, estarem ao meu lado em todos os momentos. Vocês são meus maiores exemplos de perseverança e confiança.

A Pedro Erivaldo por me ajudar a dar os primeiros passos, nos cursinhos da Cidadã, e por toda motivação para minha formação acadêmica.

A vida surpreende, conheci pessoas que levarei no meu coração eternamente, momentos que jamais serão esquecidos, histórias que serão contadas durante longos anos, cada encontro era aprendizado pra vida. Serei eternamente grata a Deus pelos amigos que conquistei ao longo dessa caminhada, Camila Costa, Lucas Maia, Lucas

Silva e Leandro Mascarenhas. Sem vocês seria impossível chegar até aqui. O famoso cachorro quente no final de todo trabalho em equipe nunca será esquecido. Gratidão por todos os momentos compartilhados, essa conquista é nossa, esse TCC também é de vocês.

Enfim, a todos que fizeram parte direta ou indiretamente para o sucesso desse trabalho, fica o meu imenso agradecimento.

O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.

José de Alencar

SOUZA, Denilsa Sacramento Sena de. **Gestão de Estoque Hospitalar**: um estudo de caso na farmácia de um hospital filantrópico no Recôncavo da Bahia. Orientadora: Doraliza Abranches Monteiro. 48f. TCC (Graduação) – Centro de Artes Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2022.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a gestão de estoques da farmácia de um hospital filantrópico em um pequeno município do Recôncavo da Bahia. Para tanto, buscou-se, por meio da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso verificar como se dava a organização no setor, bem como compreender o processo de gestão de estoque. Como técnica de pesquisa foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado com 3, dos 4 profissionais responsáveis pelo setor. Verificou-se que na Santa Casa de Misericórdia de São Félix, a farmácia concentra todos os processos de pedidos hospitalares, sendo eles remédios ou não, como os materiais de almoxarifado. Os medicamentos são estocados considerando aspectos ambientais e tempo de vida útil. Todo o gerenciamento do sistema é feito online por meio de um programa de gestão, o SPDATA. Observou-se uma sobrecarga de trabalho dos funcionários e de armazenamento e gestão de estoque do hospital, por conta do acúmulo de funções. Por fim, conclui-se que é necessário aumentar a equipe de trabalho e atribuir a farmácia apenas as funções inerentes a ela para otimizar o serviço.

Palavras-chave: Gestão de Estoque; Farmácia Hospitalar; Processo de Compras.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pilares a se considerar na análise da gestão de estoques.....	23
Figura 2: Nichos principais da gestão de recursos materiais.....	25
Figura 3: Santa Casa de Misericórdia de São Félix.....	30
Figura 4: Processo cíclico da gestão de estoques da farmácia.....	32
Figura 5: Salas de gestão de estoque da Farmácia Hospitalar da SCMSF	37
Figura 6: Objetos de armazenamento e catalogação de comprimidos	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O estoque e as possíveis situações de um desequilíbrio entre oferta e demanda	19
Quadro 2: Razões para manutenção de estoques.....	21
Quadro 3: Atividades na gestão de materiais	26

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

CDs	Centros de Distribuio
CDC	Centro de Custo
CF	Constituio Federal
CFF	Conselho Federal de Farmácia
OMS	Organizao Mundial de Saúde
POP	Procedimento Operacional Padro
RAS	Redes de Ateno  Saúde
SCMSF	Santa Casa de Misericórdia de So Félix
SIT	Sistema de Informaoes Territoriais
SPDATA	Servio de Processamento de Dados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. GESTÃO DE ESTOQUES.....	16
2.1.1 Razões para manutenção de estoques	20
2.1.2. Custos relacionados a estoques	22
2.1.3. Planejamento de estoque	25
2.2 GESTÃO DE ESTOQUES EM HOSPITAIS PÚBLICOS.....	26
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 UNIDADE ESTUDADA	30
4. RESULTADOS DA PESQUISA	32
4.1 O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE INSUMOS DA FARMÁCIA DA SCMSF.....	34
4.2 GESTÃO DE ESTOQUE NA FARMÁCIA DA SCMSF	36
4.3 PROBLEMAS E DESAFIOS ENFRETTADOS NA GESTÃO DO ESTOQUE DA FARMÁCIA DA SCMSF	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICE A.....	47

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal (CF) de 1988 foi considerada para muitos autores como um marco para a saúde pública do Brasil, como podemos verificar em Lima (2015). No artigo 196 da CF de 88, a saúde é colocada como um direito de todos e dever do estado, devendo ser garantida por meio de práticas sociais e econômicas que tenham como intuito reduzir o risco de doenças e garantir ao cidadão o acesso universal aos serviços básicos, assegurando deste modo a promoção da saúde.

A saúde pública no Brasil é estruturada a partir das Redes de Atenção à Saúde (RAS), sendo os hospitais (públicos e privados) parte integrante dessa estrutura (BRASIL, 2013). De acordo com a OMS é função primordial dos hospitais prestar à população uma assistência completa no que diz respeito aos processos preventivos e curativos, bem como ofertar serviços domiciliares à família e servir de espaços para pesquisas sociais em saúde (SILVA, 2010; BRASIL, 2013). Os Hospitais são instituições fundamentais para a sociedade.

Indo além, de acordo Raviolli *et al.* (2014), para um bom funcionamento, os hospitais necessitam de um sistema de gestão eficiente para que consigam atender a todas as demandas da sociedade. Dentro da rede hospitalar, os medicamentos ficam sob a responsabilidade dos Serviços Hospitalares de Farmácia que, de acordo com o Conselho Federal de Farmácia (CFF) são as unidades onde são processadas todas e quaisquer atividades relacionadas à assistência farmacêutica (CFF, 2020). As farmácias compõem a estrutura organizacional do hospital e atuam diretamente com todas as unidades que prestam assistência aos pacientes, sejam eles internos ou externos advindos do ambulatório.

Dentro das farmácias, o estoque é um setor que exerce papel fundamental (MIRAGAYA, 2014). É através do estoque que os produtos necessários para o funcionamento hospitalar e para a manutenção das operações das unidades são organizados. Como apontam Muller (2011) e Emmet (2011) o gerenciamento do estoque deve ser debatido a fim de assegurarem o bom desempenho dos processos de gestão.

Contudo, são inúmeros os desafios das instituições hospitalares quando o quesito é gestão hospitalar, seja ela pública ou privada. Diariamente, grandes veículos de comunicação expõem diferentes realidades e experiências, tanto de usuários que

necessitam dos fármacos quanto dos profissionais que prestam atendimento no setor, como identifica Infante e Santos (2007) e Cardoso (2011).

Mirshawka já apresentava, em 1994, o desgaste a que eram expostos os funcionários das farmácias que precisavam lidar com a sobrecarga do trabalho, a falta de especialização, de informação e de investimento em pesquisas (MIRSHAWKA, 1994). 23 anos após a publicação de Mirshawka, Tonelli (2017) demonstrou que pouco se avançou neste sentido, mesmo havendo um crescente e importante investimento em sistemas e tecnologias.

Para Lanna (2014), o ramo hospitalar público sofre com eventos externos de mudanças nos cenários econômicos e políticos, o que acaba impondo a existência de uma gestão cada vez mais centrada na boa condução de seus serviços, não só atendendo às exigências do problema de cada paciente, mas podendo contar também com uma boa infraestrutura que comporte a população com segurança, medicamentos disponíveis e profissionais bem preparados. A Pandemia do Covid-19 é um exemplo de como “eventos externos” influenciam o sistema hospitalar e a importância de uma infraestrutura de serviços que suporte as intercorrências e possíveis sobrecarga ao sistema.

Percebe-se que o processo de administrar um hospital não é fácil, pois exige profissionais atentos, que prestem um bom serviço aos pacientes e fiquem atentos ao cenário social em que estão inseridos, vide a Pandemia do Sars-Cov-2. Por isso, as operações das organizações hospitalares devem ser realizadas com o objetivo de atender às demandas dos hospitais, otimizando serviços e ajudando aos colaboradores e aos pacientes que dependem desse atendimento para resolução de seus problemas (INFANTE; SANTOS, 2007).

Nesse sentido, toda a logística utilizada na condução das operações internas de um hospital afeta diretamente a sociedade de forma positiva e negativa. A maneira como determinado local e governos lidam com aspectos sociais, econômicos e políticos, acaba por muitas vezes se desdobrar na saúde pública, que depende de subsídios e transferências governamentais para a manutenção interna. A Pandemia, por exemplo, escancarou a importância do diálogo e de estratégias conjuntas entre os entes federativos na coordenação da logística do atendimento aos doentes e na distribuição da vacina.

Diante do exposto, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como é realizada a gestão de estoques da farmácia de um hospital filantrópico em um pequeno município do Recôncavo da Bahia? Justificando, pelo fato de que estudar a gestão de estoque é importante por sua capacidade em diminuir os custos dentro de uma organização, qualificar a manutenção e condicionamento de produtos, possibilitando as organizações serem mais eficientes.

Assim, o presente estudo possui como objetivo geral **analisar a gestão de estoques da farmácia de um hospital filantrópico em um pequeno município do Recôncavo da Bahia**. Especificamente, busca-se: Descrever como ocorre a aquisição de insumos na farmácia hospitalar; investigar a gestão de estoque da farmácia hospitalar a partir dos métodos e procedimentos adotados; identificar problemas e desafios enfrentados na gestão de estoques do hospital filantrópico.

A motivação para a escolha do tema vem da grande importância de uma gestão hospitalar eficiente no contexto de toda a sociedade, seus pontos positivos e negativos, e como isso impacta cada pessoa que procura o sistema público de saúde. Outro motivo é em relação ao trabalho que a autora deste TCC desempenha no hospital estudado, buscando contribuir com reflexões que visam a melhoria dos processos de trabalho, agregando os novos conhecimentos adquiridos no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública à gestão de estoques da farmácia, além disso, obter o crescimento profissional e a realização pessoal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Vaz e Lotta (2011, p.113) certamente, há uma grande diferença entre as atividades de gestão logística de uma empresa e do setor público. Por outro lado, é preciso recordar que a logística é componente essencial da gestão de políticas públicas, uma vez que grande parte das políticas públicas depende da movimentação de materiais, documentos, informações e pessoas. Some-se a isso outro elemento de necessidade: as aquisições de bens e serviços são um importante gargalo na implementação e operação de políticas públicas.

De acordo com Moura (2006, p. 16):

A logística é vital para os consumidores, para as organizações e para a economia em geral, por uma multiplicidade de razões, nomeadamente por haver uma grande dispersão geográfica de fornecedores e clientes, com a conseqüente necessidade de compatibilização da oferta [...] com a procura [...] proporcionando aos clientes os bens e serviços que precisam e assegurando às empresas o escoamento de sua produção, para além, como é óbvio, do abastecimento de matérias-primas e outros inputs utilizados nas operações de produção.

Diante dessa argumentação Vaz e Lotta (2011) justificam que a importância da logística para a gestão de políticas públicas não advém somente de fatores de necessidade. Um poderoso fator de oportunidade também se impõe: o setor público gerencia simultaneamente distintas cadeias de suprimentos das várias políticas públicas, o que lhe abre grandes possibilidades de integração e otimização de esforços, elemento central neste novo paradigma de gestão pública.

Neste item, portanto, apresentam-se aspectos conceituais de estoque, gestão de estoques, planejamento e manutenção de estoques e, de modo específico da gestão de estoques em hospitais públicos.

2.1. GESTÃO DE ESTOQUES

Estoque é um dos setores que exerce papel de suma importância dentro de uma empresa e, principalmente, de uma farmácia (TEODORO, 2010). Antes de discutirmos a importância da gestão de estoque dentro da farmácia, faz-se necessário discutir primeiro os seus conceitos. Para Corrêa e Côrrea (2012), entende-se por estoque o acúmulo dos recursos e materiais inerentes ao processo de distribuição e logística.

O estoque é definido por Fenili (2016, p.39), como “toda e qualquer porção armazenada de material, com valor econômico para a organização, que é reservada para emprego em momento futuro, quando se mostrar necessária às atividades organizacionais”. Para Rosa (2011, p.91), estoque é definido como “certa quantidade de matéria-prima ou produto acabado que ainda não foi consumido ou comprado/entregue ao cliente da organização”.

Para Teodoro (2010), a gestão de estoque em uma farmácia hospitalar, quando feita de forma qualificada, garante a boa continuidade dos atendimentos, das prestações de serviço e da otimização dos resultados. De acordo com Ballou (2007) a boa gestão do estoque reduz entre 20% e 40% os recursos destinados a farmácia. Um erro na gestão de estoque na área da saúde resulta na falta de um medicamento e, em casos mais sérios, até na perda de uma vida (ALMEIDA, 2011).

Dentro dos setores, os estoques são compostos por materiais acabados e semiacabados, insumos e suprimentos que, quando armazenados, ficam à disposição para que sejam utilizados imediatamente ou para necessidades futuras, evitando transtornos no processo organizativo.

Segundo Chiavenato (2005, p. 67),

Estoque é a composição de materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados. Que não é utilizada em determinado momento na empresa, mas que precisa existir em função de futuras necessidades. Assim, o estoque constitui todo o sortimento de materiais que a empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos/serviços [...].

No quesito de armazenagem dos produtos, os profissionais responsáveis pela gestão de estoque devem ficar atentos aos cuidados com o ambiente, com a umidade, o frio ou o calor excessivo, com a circulação de ar, etc. Ademais, é fundamental a aplicação de um sistema de controle de estoque adequado à atividade comercial. Autores como Ballou (2007) acreditam que a principal função das farmácias hospitalares é garantir o máximo de produtos disponíveis com o menor nível de estoque possível, essas são características fundamentais para uma gestão eficiente.

Um dos grandes desafios dos gestores de estoques em farmácias é saber quando e quanto repor de cada insumo, bem como quanto deverá ser mantido em estoque por questões de segurança. Segundo Rosa,

Visando se proteger contra eventuais variações do tempo de entrega de produtos, as organizações mantêm estoques para não se

depararem com faltas de matérias-primas para a produção ou de produtos disponíveis para o consumidor final. (ROSA, 2011, p. 93)

Neste sentido, as farmácias, principalmente as hospitalares, dependem de uma logística muito complexa por prestar serviços de saúde, sendo uma obrigação saber de todos os medicamentos disponíveis em estoque e os que possam ser prescritos para a preservação da saúde e manutenção da vida.

Para Rosa (2012), a atividade da Administração de Estoque deve ser delineada para que o processo de estocagem seja qualificado. Não importa qual ramo de negócio, o tamanho da empresa, a importância do estoque, o mais importante é que se possa estocar apenas materiais imprescindíveis à produção, havendo assim a necessidade de avaliar o custo-benefício ao se alimentar o estoque (ROSA, 2012; CHIAVENATO, 2005). Mantendo, dessa maneira, cautela com o excesso de mercadorias em estoque, evitando altos custos operacionais ou perdas com a falta dos mesmos.

No controle do estoque da farmácia hospitalar, é importante determinar a quantidade de itens que são necessários permanecer estocados, saber quando se deve abastecer e reabastecer, o quanto de estoque é necessário para um determinado período, saber o tempo correto para que o departamento de compras seja acionado e executar a aquisição de produtos, os inventários periódicos são muito importantes quanto a quantidade e o estado de materiais estocados, e por fim retirar do estoque todos os produtos que estejam danificados e fora dos prazos 31 de validade (BARBIERI; MACHLINE, 2009).

Segundo Rosa (2012), o estoque pode refletir um desequilíbrio entre oferta e demanda que evidenciam três situações: estoque intencional; estoque ocasionado por ausência de planejamento; e estoque ocasionado por falha de planejamento.

No quadro abaixo estão descritas essas três evidências do desequilíbrio entre oferta e demanda que refletem situações geradoras da necessidade de se estabelecer estoques.

Quadro 1: O estoque e as possíveis situações de um desequilíbrio entre oferta e demanda

Situações	Características
Intencional	Ocorre quando a organização visa obter vantagem, como a redução de custo de aquisição ou como a redução de custo de transporte, com a compra de um volume maior de produtos para suprir sua necessidade de matéria-prima. Na produção de produtos acabados, é possível ocorrer situações em que o lote ótimo de produção gera uma redução significativa do custo de produção que justifica o custo do estoque.
Ocasionado por ausência de Planejamento.	É inconcebível admitir a hipótese de tratar da questão de estoque sem planejamento. Nesse caso, devemos repensar toda a estrutura da equipe de logística e da alta direção da organização, visando implantar urgentemente o planejamento de estoque e de logística da organização.
Falha no planejamento de estoque	Podemos admitir três razões para essa situação: variações de demanda não previstas, problemas no sistema de transporte não previstos e erro técnico do próprio planejamento. Conforme o produto e seu mercado, as demandas podem variar substancialmente.

Fonte: Adaptado de ROSA (2011, p. 92)

De acordo com as situações supracitadas percebe-se a importância da gestão de estoques no planejamento estratégico, pois a mesma engloba a estrutura da equipe de logística e da alta direção da organização, visando implantar urgentemente o planejamento de estoque e de logística da organização. Além disso, no entanto, existem ferramentas de marketing muito eficazes que permitem uma previsão de demanda com faixas de variação bem pequenas e que devem ser usadas para amenizar esses erros. Rosa (2011, p. 92), ressalta que problemas sistemáticos de transporte refletem uma política de transporte ineficiente da organização que, por conseguinte, interferem diretamente na Gestão de Estoque.

Segundo Santos e Rodrigues (2006, p. 224) a gestão de estoques é observada através da classificação de estoques de multiitens; da influência dos diferentes padrões de demandas dos produtos na definição das políticas de estoques e; estoque de segurança e ponto de suprimento.

Sendo assim, na primeira observação, uma grande variedade de itens no estoque aumenta consideravelmente a complexidade do gerenciamento, criando a necessidade de classificá-los com multicritérios. Esses critérios podem ser vários, tais

como: *lead time*¹, existência de atributos comuns, obsolescência, facilidade de substituição, escassez, durabilidade, distribuição de demanda, dentre outros (SANTOS, 2006).

Santos e Rodrigues (2006, pp. 224 *apud* Ballou, 2001), afirmam que a gestão de um estoque de segurança serve para diminuir as incertezas do *lead time* de fornecimento. Neste sentido, se existissem demandas emergentes e as reposições fossem feitas instantaneamente, não existira a necessidade de existir estoque de segurança.

2.1.1 Razões para manutenção de estoques

A manutenção de estoques é onerosa às organizações. De acordo com Fenili (2016, p. 40) os custos de estoques são relativos a diversos fatores, tais como: roubos, furtos, aluguel de espaços físicos, seguros, entre outros – podendo chegar a níveis altíssimos e insuportáveis. Para Gonçalves (2004, p. 23)

Planejar e controlar custos são mecanismos que podem garantir a sobrevivência das instituições hospitalares uma vez que, os tratamentos médicos onerosos, inviabilizam o exercício profissional da medicina. Neste contexto, surge a importância do gerenciamento dos estoques de medicamentos. Diferentes técnicas de administração da produção e da gestão dos estoques foram desenvolvidas a fim de solucionar os problemas originados no ambiente de manufatura, mostrando eficiência na gerência de operações de uma indústria. Estas técnicas podem ser adaptadas às novas necessidades presentes na gestão de serviços, tendo aplicação nas farmácias das instituições hospitalares, buscando a otimização do controle dos itens dos estoques.

Tomando este fato em consideração, o ideal seria não manter estoques, havendo o fornecimento dos materiais apenas quando fossem estritamente necessários. Isso, logicamente, frente a necessidade de uma grande agilidade na relação entre a organização e seus potenciais fornecedores.

No contexto do serviço público, Fenili (2016, p. 40) reitera que esta agilidade não é observada, pois as compras no setor público advêm de processos licitatórios,

¹ Lead Time deve ser percebido como uma determinada quantidade de tempo medida a partir da criação de uma ordem, passando pelo caminho crítico da composição de determinada demanda, até a entrega desta.

Fonte: https://www.infoescola.com/administracao/_lead-time/

havendo situações em que um único processo de aquisição chegue a se prolongar por mais de 6 meses em virtude dos trâmites e das formalidades licitatórias.

Desta forma, a manutenção de estoques é uma realidade na prática administrativa do setor público brasileiro. Fenili (2016) ressalta que em termos de nomenclatura, quando a gestão de materiais envolve a concepção de que há a necessidade de se trabalhar com estoques (e não se opta pela busca do estoque nulo), falamos do sistema tradicional de abastecimento ou ainda, just in case². Os principais motivos para manutenção de estoques são sintetizados no quadro a seguir:

Quadro 2: Razões para manutenção de estoques

Razões	Motivos	Exemplos
Estoques podem proteger as organizações de eventuais oscilações de demanda	Uma vez adquirida, a mercadoria torna-se independente de flutuações de demanda (= de consumo)	Em passado recente, na prevenção da gripe H1N1, comprávamos álcool gel tão logo o encontrávamos em uma farmácia, muitas vezes em quantidade maior do que nossas reais necessidades. Tentávamos, neste caso, nos resguardar de oscilações na demanda, estocando mercadorias
Estoques podem proteger as organizações de eventuais oscilações de mercado	Uma vez adquirida, a mercadoria torna-se independente de flutuações do mercado	Há um tempo, na época da hiperinflação e do Plano Cruzado, muitos tinham o hábito de estocar mercadorias nas casas, tentando, assim, fugir dos efeitos das altas dos preços. Essa medida é muito comum em períodos inflacionários.
Estoques podem ser uma oportunidade de investimento	Isso ocorre quando, em determinado período, a taxa de aumento do valor financeiro do estoque for maior do que a taxa de aplicação em outros ativos que podem ser obtidos no mercado	Seria quase que um caso particular de oscilação de mercado, mencionado anteriormente.

² A gestão de um negócio pela ótica do JIC conduz a que se produza segundo a máxima capacidade de produção dos recursos, antecipando a demanda futura sob a forma de estoques. Não se desenvolvem esforços nem para balancear as capacidades nem para eliminar as variabilidades, pois o interesse é operar o tempo todo na máxima capacidade. O ritmo de produção é ditado pela capacidade excessiva do primeiro processo, que "empurra" a produção em direção aos processos sucessivos, resultando inventário consideravelmente mais alto do que o necessário.

Estoques podem proteger de atrasos	Os atrasos podem ser originários de diversas fontes, desde um problema no transporte das mercadorias, até uma negociação mais prolongada com fornecedores, ou até mesmo uma influência do clima.	No setor público, por exemplo, as demandas burocráticas relativas à obrigatoriedade de regularidade fiscal das empresas contratadas podem implicar um tempo maior do que o desejado para reestabelecer um fornecimento
Grandes estoques podem implicar economia de escala	A aquisição de itens de material em maiores quantidades usualmente implica a prática de preços unitários menos significativos, se comparado com compras de menores vultos	É o que usualmente denomina-se “poder de barganha”.

Fonte: Adaptado de Fenili (2016, p.40)

Ainda citando Fenili (2016) a despeito de todas essas vantagens, não podemos esquecer que há uma série de custos inerentes aos estoques. Entretanto, a relevância dos custos nesse processo de gestão de estoques será tratada a seguir.

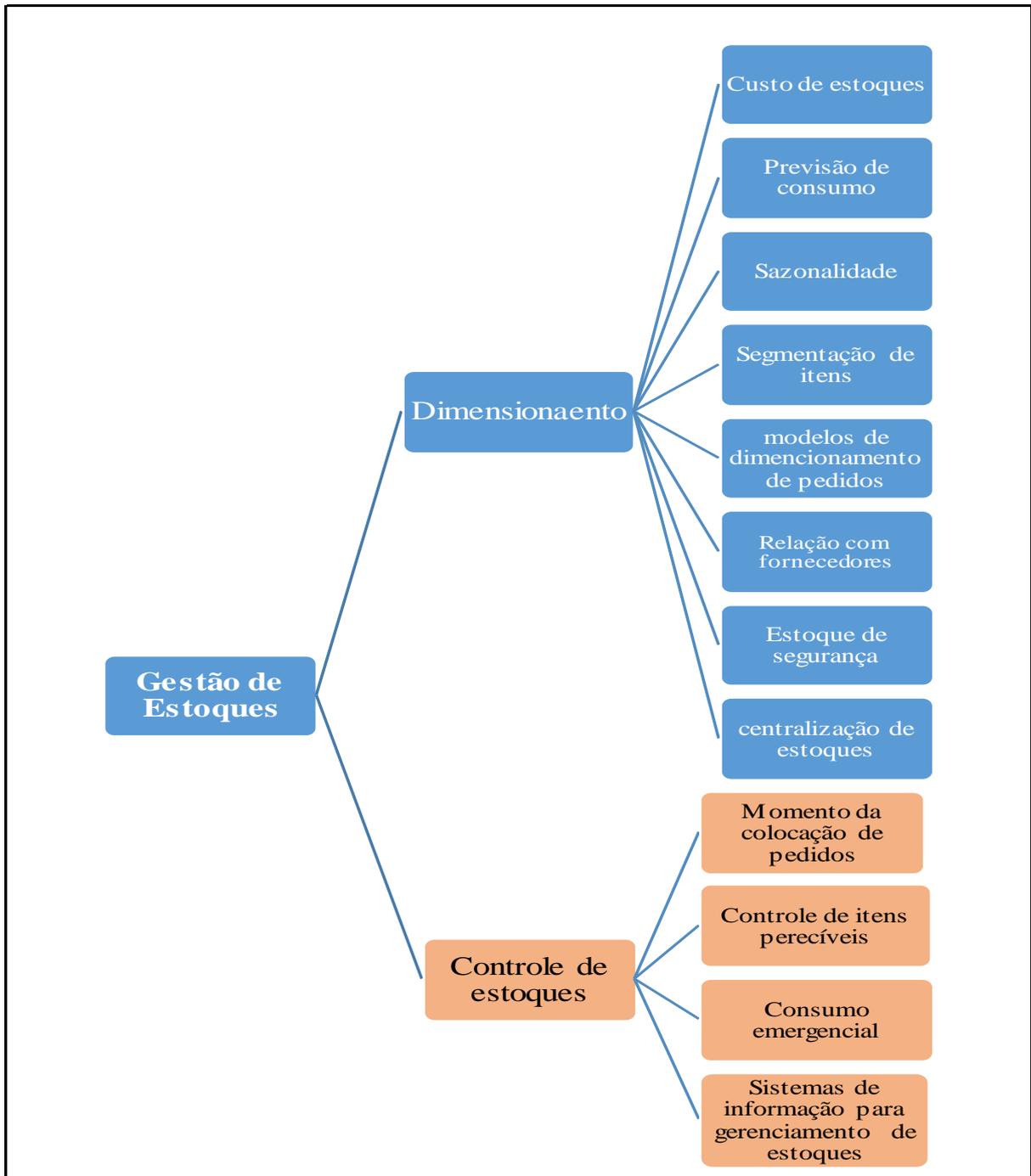
2.1.2. Custos relacionados a estoques

De acordo com Rios et al (2012, p. 2) há dois grandes pilares a considerar quando se pretende analisar a gestão de estoques, sendo estes, o dimensionamento e o controle de estoques, os quais, estão assim definidos:

O dimensionamento compreende questões como: custos de estoques; previsão de consumo; sazonalidade; segmentação de itens; modelos de dimensionamento de pedidos; relação com fornecedores; estoque de segurança; e centralização de estoques. O controle de estoques, por sua vez, engloba tópicos como: momento da colocação do pedido; controle de itens perecíveis; consumo emergencial; e sistemas de informação para gerenciamento de estoques.

O estudo de Rios et al (2012) evidencia a existência de dois grandes pilares, os quais norteiam o escopo de um sistema, possibilitando o mapeamento e conseqüentemente a análise mais eficiente da gestão de estoques conforme figura a seguir.

Figura 1: Pilares a se considerar na análise da gestão de estoques



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Em síntese, o pilar do dimensionamento de estoques, conforme explica Rios et al (2012, p. 2) trata das questões relativas à quantidade de estoque que deve ser mantida e à maneira como isso deve ser feita, levando-se em conta os custos envolvidos na manutenção deste estoque e questões referentes à previsão de consumo, enquanto o controle de estoques está relacionado às decisões de como e

quando rever as quantidades estocadas. Este setor se estrutura em 8 eixos básicos, sendo eles: os custos de estoque; a previsão do consumo; sazonalidade; segmentação de itens; modelos de dimensionamentos de pedidos; relação com fornecedores; estoque de segurança e centralização de estoques, significando:

- a) Custo de estoques – medidas usadas na administração das empresas com base no controle de custo, nas margens e nos lucros de um determinado negócio;
- b) Previsão de consumo - determina a necessidade da reposição dos materiais;
- c) Sazonalidade – identifica o modo como o consumo funciona, períodos de altas, períodos de baixa.
- d) Segmentação de itens – organiza e caracteriza os itens de acordo com os seus segmentos
- e) Relação com os fornecedores – para atestar a qualidade dos produtos recebidos.
- f) Estoque de segurança – Materiais e insumos dispostos no estoque para diminuir as chances e falta total dos produtos.
- g) Centralização de estoque – Diminui a quantidade de estoque de forma qualificada.

Por sua vez, o controle de estoque se organiza a partir do momento de colocação dos pedidos; controle de itens perecíveis; consumo emergencial e sistema de informação e gerenciamento de máquinas.

- a) Momento de colocação dos pedidos – Identificação das faltas e escolha dos materiais para o prazo selecionado.
- b) Controle de itens perecíveis – análise da vida útil dos itens, da validade.
- c) Consumo Emergencial – Compra de medicamentos de urgência que não estão listados no processo comum de compras.
- d) Sistemas de informação e gerenciamento de estoque – sistema que organiza e armazena as informações relacionadas a todas as etapas do estoque desde o processo de compra até o processo de dispensa.

2.1.3. Planejamento de estoque

As atividades inerentes ao planejamento de estoques não necessariamente correspondem ao simples fato de comprar e estocar materiais, contudo, é preciso entender como se dá a relação da área de Gestão de Materiais com os demais setores de uma organização.

Fenili (2016, p. 18) *apud* Gonçalves (2007), de forma didática, agrupa as atividades inerentes à gestão de materiais em três nichos principais, dispostos de acordo com o seguinte esquema:

Figura 2: Nichos principais da gestão de recursos materiais



Fonte: Adaptado a partir de Fenili (2016, p. 18)

De acordo com Fenili (2016), além dos nichos supracitados, poderíamos acrescentar a gestão de recursos patrimoniais, entretanto, cada um desses nichos contém atividades típicas que são arroladas no quadro a seguir:

Quadro 3: Atividades na gestão de materiais

ATIVIDADES NA GESTÃO DE MATERIAIS	
NICHO	Atividades envolvidas
Gestão dos centros de distribuição	Recebimento → armazenagem → distribuição → movimentação de materiais etc.
Gestão de estoques	Análise dos custos de estoque, previsão de consumo, operacionalização dos sistemas de reposição de estoque, inventários dos estoques, apuração de indicadores, etc.
Gestão de compras	Identificação de fornecedores, pesquisa de preços, negociação com o mercado, licitações, compras diretas (dispensa e inexigibilidade de licitação) acompanhamento de pedidos, liquidação etc.
Gestão de recursos patrimoniais	Tombamento, desfazimento (alienação), guarda e conservação, inventário de bens patrimoniais, cálculo de depreciação etc.

Fonte: Adaptado de Fenili (2016, p.18)

2.2 GESTÃO DE ESTOQUES EM HOSPITAIS PÚBLICOS

As tratativas de estoques em hospitais públicos inevitavelmente são tratadas isoladamente, pois estão cada vez mais presentes as terminologias de logística, nesse contexto, é possível evidenciar que a coordenação de fluxo de produtos significa definir a fonte do andamento dos processos no interior da cadeia de suprimentos de uma política pública. Wanke, (2001) apud Vaz e Lotta (2011, p. 115) ressaltam que se trata, portanto, de responder à pergunta: qual é o estágio da cadeia produtiva que aciona o fluxo de materiais e/ou serviços?

Vaz e Lotta (2011) explicam:

Na terminologia logística, diz-se que o fluxo é puxado se as etapas da cadeia de suprimentos, especialmente as da produção propriamente dita, orientam-se a partir de pedidos de clientes. Nesse caso, a cadeia de suprimentos deve organizar-se para oferecer uma resposta rápida às demandas, o que significa que o fluxo será acionado pelo elo mais próximo ao cliente. Em contrapartida, utiliza-se o termo fluxo empurrado quando a cadeia de suprimentos orienta-se a partir da produção: os produtos e serviços são “levados” até o cliente, e o fluxo é acionado pelo elo mais próximo da produção do serviço. (VAZ e LOTTA, 2011, p. 115).

Cadeia produtiva é o “conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em elos de uma corrente” (Brasil, 2010).

As práticas da cadeia produtiva no setor público remetem ao entendimento primeiramente da forma de aquisição de bens e serviços, uma vez que esta é determinante das relações possíveis entre os entes públicos e seus fornecedores. Sobre compras públicas, com exceção das empresas públicas e sociedades de economia mista, todos os demais entes públicos, e até empresas de natureza jurídica privada que recebam repasses dos entes públicos, devem guiar-se pelo que dispõe a Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 8.666/1993. Embora as empresas públicas e sociedades de economia mista possam ter legislação própria para licitação e contratação de serviços, guiam-se também pela Lei nº 8.666/93 nos casos em que aquela for omissa (ALBUQUERQUE et al., 2011).

As parcerias no contexto da cadeia produtiva diferem das parcerias público-privadas no setor público regidas pela Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da Administração Pública. Meirelles (2007, p. 402) define estas como uma “forma de participação do setor privado na implantação, melhoria e gestão da infraestrutura pública, principalmente nos setores de rodovias, ferrovias, hidrovias, portos, energia, dentre outros, como alternativa à falta de recursos estatais para investimentos nessas áreas”.

Taylor (2005) e Pires (2010) chamam atenção para a divisão tríplice da estrutura de uma cadeia de suprimentos, também descritos como eixos de abrangência: processos de negócios – processos de negócio-chaves que devem ser executados efetivamente ao longo da cadeia, a tecnologia, iniciativas, práticas e sistemas – os meios atuais e inovadores que viabilizam a execução dos processos de negócios-chaves na gestão da cadeia (tecnologia de informação e comunicação, práticas, iniciativas e sistemas), e a arquitetura ou configuração da cadeia de suprimentos (organização e pessoas) – estrutura organizacional e a capacitação institucional e pessoal capaz de viabilizar uma efetiva gestão da cadeia na configuração das empresas em relação à estrutura de planejamento e controle das operações focalizado no correto direcionamento da cadeia. Portanto, na fase inicial

da concepção de uma cadeia de suprimentos estes três elementos devem ser amplamente considerados (TAYLOR, 2005; PIRES, 2010).

Entretanto, as duas possibilidades de fluxo podem ocorrer nas políticas públicas. A dispensação de medicamentos em um hospital enfrenta um contexto de baixa visibilidade da demanda, na medida em que, por mais que seja possível conhecer os padrões de consumo, é impossível prever com exatidão as necessidades. E, certamente, o paciente em uma sala de cirurgia não pode esperar o medicamento chegar. Neste sentido, é necessário que este processo assuma o formato de um fluxo empurrado. A gestão da dispensação deve concentrar-se, portanto, em produzir a disponibilidade permanente de medicamentos para os vários setores do hospital, e oferecer-lhes esta disponibilidade, coordenando esse fluxo para garanti-la. (VAZ e LOTTA, 2011)

Para corroborar Rosa (2011, p.107) enfatiza que o planejamento de estoque, no que tange produtos acabados, pode ser dividido em duas categorias: método de empurrar estoque e método de puxar estoque.

Sendo assim, no método de empurrar estoques, as organizações que possuem vários Centros de Distribuição (CDs) enviam, a partir do seu CD central, aos outros CDs, certo volume de produtos, calculado a partir de uma expectativa de consumo de cada um dos CDs, sem que tenha havido pedido ao CD central. Enquanto isso, no método de puxar estoques, em contraposição ao método de empurrar estoques, é os diversos CDs da rede que fazem pedidos ao CD central por causa das suas necessidades de reposição de estoques, tornando o planejamento de estoque mais preciso e refinado. Por conta desse melhor planejamento, usualmente, a organização consegue volumes totais de estoque menores e, por conseguinte, custo de estoques menores. (ROSA, 2011, pp. 108-109)

3 METODOLOGIA

Quanto a abordagem, esta pesquisa pode ser considerada como qualitativa. A pesquisa é uma atividade científica que tem como objetivo proporcionar ao pesquisador conhecer uma determinada realidade a partir de procedimentos e métodos científicos (VERGARA, 2016). Para Vergara (2016), a partir da definição de um problema de pesquisa, devem ser identificados os caminhos metodológicos que serão escolhidos para que o problema seja resolvido.

Quanto aos seus procedimentos, esta pesquisa se fundamentou nas técnicas da Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa em Campo, tendo como objeto de estudo a Santa Casa de Misericórdia de São Félix, também conhecida como Hospital Nossa Senhora da Pompeia. A pesquisa em Campo foi realizada para conhecer os principais aspectos da gestão de estoques no serviço público, tendo como unidade de estudo, a farmácia da SCMSF.

Esta pesquisa foi dividida em duas etapas de igual importância, na primeira foram buscados artigos, livros, dissertações e teses que traziam como tema principal a Gestão de Estoque e a Gestão de Estoque em uma Farmácia Hospitalar e, na segunda etapa foi realizado um roteiro de entrevista semiestruturado com os funcionários do setor, totalizando 3 entrevistas. Importante salientar que na época a Farmácia contava com 4 funcionários, 1 farmacêutico, 1 assistente administrativo e 2 auxiliares de farmácia, sendo a autora desta pesquisa uma das auxiliares de farmácia da unidade.

Paralelamente a aplicação do roteiro, foram buscadas informações secundárias, mas de fundamental importância, junto ao Setor de Licitação e a Direção da SCMSF para entender como ocorre a aquisição dos materiais, medicamentos e insumos e para verificar o fluxo de requisições da farmácia *versus* compras, bem como informações gerais sobre o hospital.

Após a coleta dos dados e aplicação das entrevistas, foram realizadas a análise de conteúdos através das transcrições das entrevistas e dos documentos encontrados, visando conhecer e evidenciar como ocorre a aquisição de insumos na farmácia hospitalar, os métodos, procedimentos e desafios da gestão de estoque.

3.1 UNIDADE ESTUDADA

A unidade de estudo trata-se da Santa Casa de Misericórdia de São Félix, localizada na Rua Nova, nº 1, no bairro Centro em São Félix, BA, conhecida tradicionalmente pelos moradores do Recôncavo da Bahia como Hospital de São Felix, fundada em 23/09/1923.

O objetivo da pesquisa foi evidenciar o processo de gestão dos estoques na farmácia hospitalar desta unidade por ser uma instituição conhecida pela relevância dos serviços prestados à população, principalmente nos últimos 18 meses devido a pandemia do Covid-19.

Atualmente a SCMSF conta com 135 profissionais no seu quadro de funcionários, apresenta na sua infraestrutura um total 92 leitos, além dos departamentos administrativos e operacionais.

Figura 3: Santa Casa de Misericórdia de São Félix



Fonte: Acervo próprio (2021)

A Santa Casa de Misericórdia de São Félix, também denominada de Hospital Nossa Senhora da Pompéia, atende pacientes de diversos municípios, principalmente os localizados no entorno do Recôncavo da Bahia que, de acordo com o SIT (Sistema de Informações Territoriais), corresponde a uma área de 5.221,26 Km² e composto

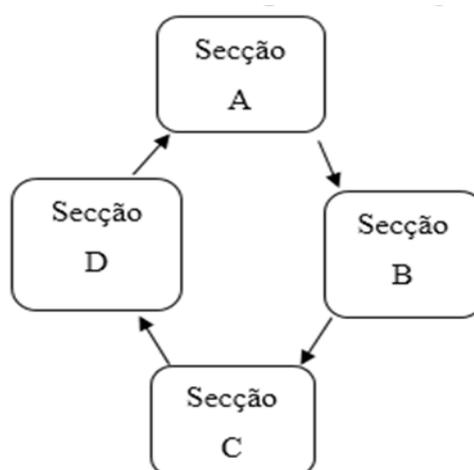
por 20 municípios, todos conveniados com SCMSF. A instituição tem uma atuação de suma importância na referida região, sendo também uma referência em saúde onde são realizados em média 200 partos e 500 internações mensais, desse total 95% provenientes do SUS (SCMSF, 2020).

Deve-se salientar, quanto aos aspectos éticos da pesquisa, antes do início do desenvolvimento das atividades, todos os entrevistados assinaram um termo de compromisso ético em pesquisa que resguardava as suas identidades e manifestavam o interesse em responder as perguntas dispostas no roteiro de entrevista semiestruturado aplicado. Em virtude do termo assinado, os entrevistados aqui serão denominados pelas letras A, B e C do alfabeto.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Para a melhor compreensão do sistema de gestão de estoques da farmácia do Hospital nossa Senhora da Pompéia foi elaborada a Figura 4 onde são apresentadas 4 (quatro) seções organizativas do setor, com o objetivo de elucidar os processos e, conseqüentemente, as competências atribuídas em cada etapa visando a eficiência, o controle e a prestação de serviços de qualidade aos clientes internos e externos da instituição.

Figura 4: Processo cíclico da gestão de estoques da farmácia



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Secção A: composta pelo CAF (Centro de Abastecimento Farmacêutico), o qual está subordinado a diretoria administrativa, onde ocorre o processo de cotação e compras dos insumos.

Secção B: compete a essa seção a conferência e os registros no sistema dos insumos adquiridos, ou seja, informação de entrada e da disponibilidade de estoques para uso da farmácia.

Secção C: especificamente técnica e de fundamental importância tanto nos processos operacionais quanto do administrativo, sendo esta, composta pelo farmacêutico, responsável pela supervisão da farmácia e de apoio essencial a seção D, onde são atendidas as solicitações de materiais e medicamentos.

Secção D: atende as requisições internas tanto do setor clínico quanto dos demais departamentos do hospital, compreende desde medicamentos, instrumentos

cirúrgicos e os EPIs, acompanha o controle de estoques através do inventário diário e emissão de relatórios que são reportados ao CAF.

Nota-se, que as competências ou responsabilidades da farmácia da SCMSF estão associadas as atribuições do farmacêutico, o qual está inserido nos hospitais para garantir à assistência farmacêutica nos processos de atenção e promoção a saúde, nos diferentes níveis de complexidades. O farmacêutico hospitalar realiza atividades burocráticas e administrativas, além das atividades clínicas e de atenção farmacêutica.

As atribuições do farmacêutico nas atividades administrativas são:

- responsabilidade técnica junto aos órgãos de Vigilância Sanitária estadual e municipal,
- gestão do medicamento e produtos médicos hospitalares além dos insumos (reagentes) dos equipamentos, implementação e monitorização da política de medicamentos,
- levantamento de indicadores relacionados ao serviço da farmácia,
- elaboração de protocolos e participação nas comissões de controle de infecção hospitalar e farmácia e terapêutica e treinamento dos colaboradores.

As atividades clínicas são o acompanhamento farmacoterapêutico dos pacientes internados na instituição, dispensação de medicamentos, avaliação de prescrição médica, intervenções terapêuticas junto a equipe multidisciplinar, acompanhamento dos pacientes em uso de medicamentos de alta vigilância.

A farmácia da SCMSF funciona durante todos os dias da semana, com uma equipe composta por 1 farmacêutico, 3 auxiliares de farmácia (2 na dispensação e 1 nas atividades administrativas). As atividades e rotinas de toda a farmácia estão descritas nos Procedimentos Operacionais da instituição, os quais ficam em áreas visíveis e devem ser seguidos obrigatoriamente.

A farmácia atende todos os departamentos que estão relacionados a atividades clínicas e está ligada diretamente a direção médica e administrativa do hospital, pois é ela quem é responsável por fornecer e garantir todo o arsenal medicamentoso que o paciente utiliza. Juntamente com a direção administrativa, o farmacêutico seleciona os medicamentos e materiais que devem ser comprados para suprir a demanda de um determinado tempo. Na SCMSF os medicamentos e materiais, geralmente, são

comprados para uma demanda mensal, calculados a partir do que é consumido, com o auxílio de um sistema informatizado de gestão hospitalar.

As atividades realizadas na rotina da farmácia são:

- fracionamento de soluções e medicamentos,
- recebimento de materiais e medicamentos,
- conferência e entrada de notas fiscais,
- dispensação de medicamentos e materiais conforme prescrição médica para os pacientes,
- dispensação de materiais conforme demanda das unidades de internamento e centro cirúrgico,
- montagem de kits de medicamentos e materiais,
- monitoramento de temperatura e umidade do ambiente e da geladeira.

A seguir, será melhor explanado sobre o processo de aquisição de insumos, gestão de estoque e principais desafios encontrados.

4.1 O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE INSUMOS DA FARMÁCIA DA SCMSF

Dentro do processo de assistência farmacêutica, a aquisição de medicamentos e insumos é uma etapa fundamental, pois é a partir dela que o estoque é organizado. O setor de Farmácia da Santa Casa de Misericórdia de São Félix está diretamente ligado ao Setor Administrativo do Hospital e a ele responde, na pessoa do Diretor Administrativo, ficando a cargo do mesmo a realização dos processos licitatórios para a compra de medicamentos e insumos.

O processo de compras é estruturado em duas etapas de igual importância, sendo elas: a “Seleção”, na qual são definidos o que deve ser comprado e a quantidade necessária de cada item e, a “Programação”, na qual deve ser explicitado a duração dos itens no estoque e o prazo em que devem ser repostos e, portanto, (re)comprados. Ao lado destas etapas, caminham os processos de monitoramento e avaliação, sendo responsáveis por auxiliar os processos de gestão e qualificar os processos de compra.

Os processos de monitoramento e avaliação são feitos de modo sistêmico, com base em observação e elaboração de relatórios semanais acerca do consumo médio de cada material e equipamento. O sistema utilizado para fazer este levantamento é

o Serviço de Processamento de Dados (SPDATA), o programa é, também, responsável pela gestão de estoque.

O SPDATA é um software específico para hospitais, laboratórios e clínicas. O programa oferece soluções direcionadas para a demanda da farmácia de modo personalizado, permitindo a otimização dos recursos e facilitando a tomada de decisões no que tange o processo de aquisição de insumos.

É responsabilidade do farmacêutico e dos auxiliares da farmácia estabelecer Procedimento Correto de Lançamento e Devolução de Materiais e Medicamentos no Sistema, para que não se deixe de registrar nenhuma baixa ou falta dos mesmos. Todo esse processo é sistematizado pelo SPDATA.

Os insumos para compra são definidos com base nos itens discriminados no Centro de Custo (CDC). O CDC é utilizado para fazer a dispensação dos medicamentos e dos materiais para os pacientes internos e para os pacientes externos (oriundos do ambulatório). A alimentação do CDC é feita por unidades operacionais: Ambulatório, Emergência, Centro de Diagnose, Centro Cirúrgico, Clínica Pediátrica, Serviço de Limpeza e Lavanderia, Tesouraria, Secretaria e Recepção. Todas as solicitações de compras e dispensas são realizadas pelo setor da farmácia, inclusive papelarias e materiais de escritório, o que de acordo com a farmacêutico “deveria se separar o almoxarifado da farmácia para facilitar a organização e os pedidos” (ENTREVISTADO A, 2021).

De acordo o Entrevistado B

As compras dos medicamentos devem considerar os aspectos financeiros e com a qualidade também, sabe? A gente não pode esquecer que somos um serviço de saúde, a farmácia se relaciona diretamente com a saúde e ela tem a responsabilidade de prestar uma boa assistência. Mas acontece que a gente só informa quais são os produtos e analisamos depois o espelho do nosso pedido, mas a gente não participa diretamente do processo de compra, a gente encaminha a solicitação e espera os produtos chegarem na quantidade certa, geralmente chegam (ENTREVISTADO B, 2021).

Com relação a periodicidade das compras, o setor administrativo correlaciona os tipos de modalidade, a disponibilidade que cada fornecedor possui, os níveis de estoque informados pela Farmácia e a capacidade de armazenamento de estoque. As programações de compra acontecem de modo diário (para medicamentos não

padronizados³), mensal, bimestral, trimestral, semestral ou anual. As compras maiores são oriundas dos processos de licitação e pregão eletrônico, nestes casos são levados em consideração as especificações das Lei 8.666/93 (Lei de Licitação) e o Decreto nº 10.024/2019 (Pregão Eletrônico), são realizadas, também, compras por meio de dispensa de licitação para compras menores e urgentes.

O relatório semanal relaciona os itens pendentes e encaminha para o Diretor Administrativo. Durante o ano são realizados 2 relatórios semestrais para compras maiores, realizadas por meio de processos licitatórios e pregão eletrônico. Vale salientar que informações financeiras com relação ao serviço de compras apesar de terem sido solicitadas, não foram disponibilizadas pelo setor responsável para a execução desse trabalho. Como também não foram disponibilizadas informações quanto aos recursos destinados a farmácia.

4.2 GESTÃO DE ESTOQUE NA FARMÁCIA DA SCMSF

Dentro do processo de gestão e controle de estoque, é função primordial da Farmácia avaliar o consumo, elaborar as solicitações de compras e acompanhar o processo de aquisição e recebimento, bem como analisar o processo de armazenamento, fracionamento e dispensação dos medicamentos e insumos. Sendo responsabilidade técnica do farmacêutico da Farmácia da SCMSF “Analisar a documentação técnica dos fornecedores, junto com a diretoria de compras, a título de qualificação/habilitação, com base na legislação sanitária em vigência no país” (SCMSF, 01, 2012, p. 01).

Dentro da farmácia da SCMSF os medicamentos são estocados de acordo com os aspectos defendidos por Oliveira *et al.* (2020), ou seja, considerando as condições de higiene, segurança, ventilação, temperatura e a luz. De acordo com o entrevistado C,

Ao se estocar um medicamento a gente deve prestar atenção total na higiene do ambiente pra assegurar a integridade tanto dos medicamentos quanto dos insumos. A gente tem que pensar na estrutura de estocagem, no espaço, na manipulação. Quando for com relação a manipulação dos estéreis o cuidado tem que ser redobrado, a gente não pode nunca abandonar as boas práticas pra evitar a contaminação dos produtos (ENTREVISTADO C, 2021).

Medicamento não padronizado é todo medicamento prescrito pelo médico, mas que não parte da padronização de medicamentos utilizados no hospital.³

De acordo com o Procedimento Operacional Padrão nº 006 (2012) da Farmácia Hospitalar da SCMSF, a atividade de estocagem e armazenamento desenvolvida tem como principais objetivos padronizar a estocagem dos medicamentos e materiais de forma a facilitar a sua identificação e evitar perdas, danos ou inutilização dos mesmos e, garantir as características físico-químicas e microbiológicas dos produtos durante o período de estocagem, evitando possíveis perdas por desvio de qualidade ou por vencimento.

Na figura 5 a seguir pode ser verificado os espaços onde se armazenam os medicamentos e os materiais na Farmácia da SCMSF.

Figura 5: Salas de gestão de estoque da Farmácia Hospitalar da SCMSF



Fonte: Acervo Próprio (2022)

Os medicamentos são organizados pela forma farmacêutica e pela ordem alfabética da substância. “Desta forma a estocagem permite visualizar a perfeita identificação dos medicamentos, bem como o seu número de lote e o seu prazo de validade” (ENTREVISTADA A, 2021). De acordo com as especificações do POP 06,

A organização dos medicamentos e materiais deverá obedecer à ordem cronológica de seus lotes de fabricação e data de validade, ou seja, os lotes mais antigos devem ser colocados na frente dos novos, para facilitar a expedição e garantir a rotatividade dos produtos pelo sistema PVPS (primeiro que vence, primeiro que sai) (POP 06, p. 04, 2012).

No CAF os materiais são armazenados em estantes nas embalagens primárias e secundárias, mas itens que vierem armazenados em caixa de papelão são acondicionados em sacos plásticos identificados com o nº do lote e data de fabricação e a validade. Nunca são as caixas dos produtos em contato diretamente no chão e nem em local onde a luz solar incide diretamente. Os volumes tem que ser armazenados a uma distância de no mínimo 15 cm das paredes e 20 cm do chão.

De acordo com Oliveira *et al.* (2020) este tipo de organização além de assegurar a qualidade dos medicamentos, assegura uma melhor performance na qualidade do serviço realizado nas Farmácias Hospitalares. Ainda de acordo com a Entrevistada A (2021)

Para controle de temperatura na estocagem assumimos para local fresco uma temperatura entre 8 e 15°C, para temperatura ambiente - entre 15 e 30°C; para local refrigerado temperatura entre 2 e 8°C. A faixa de temperatura acima de 30°C é considerada quente. Os medicamentos que não podem sofrer variações excessivas de temperatura e os que possuem recomendação de estocagem entre 2 e 8° C são estocados na geladeira (ENTREVISTADA A, 2021).

Além da preocupação com as temperaturas, deve-se cuidar dos materiais que deverão ser utilizados para armazenar os insumos, utilizados como materiais de organização de estoque como: Scaninhos, Pallets, Geladeira, Termômetro Digital, Armários e Gavetas, todos em uso pela Farmácia da SCMSF. São também tarefas importantes do processo de gestão de estoques realizados: Identificação dos medicamentos por materiais e códigos de barras e o rastreamento dos medicamentos, ou seja, para quais setores estão indo, para qual paciente está sendo feito o uso⁴.

⁴ Os medicamentos são dispensados com base em cadastro do paciente.

Figura 6: Objetos de armazenamento e catalogação de comprimidos



Fonte: Acervo próprio (2022)

Os materiais e medicamentos devem estar com prazos de validade mínima de 1 (um) ano; os medicamentos termolábeis são acondicionados sob refrigeração. Os materiais médico-hospitalares são entregues por transportadoras autorizadas terceirizadas ou da própria distribuidora, em caixas de papelão devidamente acondicionadas, com etiquetas em seu exterior identificando a razão social da empresa fornecedora e procedência da carga, (origem e destinatário) e uma relação dos produtos.

4.3 PROBLEMAS E DESAFIOS ENFRETTADOS NA GESTÃO DO ESTOQUE DA FARMÁCIA DA SCMSF

Trabalhar no processo de gestão do estoque de uma farmácia hospitalar tem os seus problemas e desafios. Na Farmácia da SCMSF não é diferente. Antes de iniciar propriamente esta seção, cabe ressaltar que apesar de um dos entrevistados ser a farmacêutica, semanas após a entrevista a mesma foi demitida da sua função, até o presente momento, 11 meses após a entrevista, o setor continua sem um profissional importante para a execução das tarefas.

Dentre os problemas mais enfrentados pelos profissionais da farmácia, a falta de gente para compor as funções figura entre a principal queixa que permeiam em todas as entrevistas, como pode ser observado a seguir:

A gente está sobrecarregada, falta gente capacitada, aqui mistura estoque hospitalar com almoxarifado e somos 4 pessoas para todas as demandas de um hospital de médio porte. Aliás, falta gente pra trabalhar, capacitada ou não (ENTREVISTADA A, 2021).

Eu sozinha desenvolvo o trabalho que deveria ser destinado a 3 pessoas. Estou sobrecarregada, estamos todos sobrecarregados (ENTREVISTADA B, 2021)

Olha, aqui a gente consegue desenvolver as atividades, a equipe é comprometida, mas se eu tiver que falar do principal problema que a gente enfrenta aqui é a de falta de pessoal (ENTREVISTADO C, 2021).

Ademais, a lentidão do sistema também foi citada pelos profissionais como um empecilho para o desenvolvimento das atividades. De acordo com os entrevistados, depois do período pandêmico as atividades de suporte ao SPDATA começaram a ser realizadas remotamente, o que atrapalha por vezes o desenvolvimento do serviço, visto a lentidão da empresa responder aos chamados. Nestes casos, quando acontece alguma pane de serviço, o trabalho de entrada e dispensa de materiais precisa ser realizado a mão. Estes foram os únicos desafios e problemas mencionados na entrevista, mas ambos prejudicam diretamente o serviço prestado.

No que concerne ao processo de gestão de estoque em si, percebe-se que apesar dos problemas mencionados, a equipe consegue gerir de forma satisfatória o setor farmacêutico. A toda semana são estabelecidos controle de mercadorias para descartar os medicamentos obsoletos, são verificados os níveis de estoque e os pontos de pedido, a fim de que se evite a falta de medicamentos, ou ainda, que medicamentos vencidos cheguem até aos pacientes.

Esses “checklists”, como são denominados, são feitos por meio de documento de elaboração própria, a serem preenchidos semanalmente pela equipe de modo que não falem insumos. O SPDATA, apesar de possuir algumas limitações quanto ao processo de suporte, se configura enquanto um excelente aliado para o processo de gestão do setor. Pois, facilita a mensuração das perdas de estoque existente, identificam quais são os produtos mais consumidos e, portanto, precisam de maior

quantidade em estoque e até mesmo os medicamentos que, mesmo não sendo consumidos com frequência, não podem deixar de compor o estoque.

Pode-se inferir que para uma gestão de estoque eficiente, um programa de gestão pode fazer a diferença, positivamente, no desenvolvimento das atividades de gestão de estoque em farmácia. No caso do setor farmacêutico aqui analisado, verificou-se que, apesar, de os estoques possuírem um grande número de movimentações, os registros estão sempre atualizados e a codificação realizada em cada mercadoria e insumo corresponde a um processo eficiente de gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar a gestão de estoques de uma farmácia hospitalar, pertencente a SCMSF. Por meio do estudo de caso desenvolvido, pôde-se perceber a importância da realização de uma gestão qualificada de estoque para o bom desempenho das funções da farmácia e para o planejamento das atividades hospitalares como, por exemplo, a promoção e manutenção da saúde dos pacientes internos e externos do Hospital.

A gestão de estoque é uma tarefa complexa, pois exige atenção com relação a disposição dos medicamentos e insumos no ambiente, dispensação medicamentosa e, principalmente, análise de controle de pedidos. Como apresentam alguns autores como Infante e Santos (2007), o gerenciamento do setor de farmácia é mais complicado do que outras organizações pelo fato da diversificação dos profissionais, dos produtos e das habilidades necessárias para a manutenção das funções hospitalares.

Confirmando com o que apresenta Infante e Santos (2007), verificou-se que são inúmeras as funções que o setor de farmácia analisado precisa desenvolver, que vão desde o controle de estoque de medicamentos até a solicitação de materiais e insumos de outros setores como o almoxarifado, mesmo este último não sendo função do setor.

Outro problema encontrado faz referência a quantidade de funcionário do quadro, no momento da entrevista em setembro de 2021, eram 4 funcionários para todas as atividades: 1 farmacêutico, 1 assistente administrativo e 2 auxiliares de farmácia, mas uma semana após a aplicação do roteiro, o farmacêutico saiu do grupo. A farmácia já está há 6 meses sem esse profissional.

A gestão de estoque é feita de forma informatizada através de um programa específico, todos os medicamentos e materiais hospitalares são lançados no sistema e a partir do momento em que vão sendo utilizados vai se dando a baixa. O próprio sistema informa a baixa do estoque, lançando o alerta sobre a solicitação de novos pedidos. No entanto, o suporte do sistema acontece de forma remota e por vezes, os profissionais precisam fazer os acompanhamentos a mão.

Durante a pesquisa algumas limitações foram encontradas como, por exemplo, identificar a receita orçamentária dispendida para a farmácia para a compra dos medicamentos. Apesar da solicitação ser feita pelo setor, as compras são realizadas

pela administração do hospital, a quem cabe filtrar os pedidos realizados e solicitar com fornecedores. Pode-se concluir que o serviço prestado na farmácia é de extrema importância para o bom desempenho do Hospital, no entanto, a sobrecarga de trabalho bem como as burocracias do sistema interfere no serviço desenvolvido.

Entretanto, mesmo com todas as limitações listadas, o processo de gerenciamento da farmácia em questão é feito de forma qualificada. Os POP'S produzidos são difundidos para toda a equipe e a fácil esquematização dos mesmos facilitam o desempenho das atividades. O programa de gestão escolhido dá conta de realizar os cálculos de consumo médio e mensal, criar uma gestão de estoque de segurança, com indicação dos pontos de pedidos ou de ressuprimento que devem ser feitos.

Por fim, considera-se que a gestão de estoque da farmácia da SCMSF, mesmo com uma equipe limitada, consegue desenvolver as atividades de forma hábil e organizada, os profissionais são bem treinados e conseguem, dentro de suas funções, minimizar erros e falhas eventuais de forma célere e eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, J.C.; MACHLINE, C. **Logística hospitalar**: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2009. 326 p.

BRASIL. Portaria nº 3.390, de 30 de dezembro de 2013. Institui a Política Nacional de Atenção Hospitalar (PNHOSP) no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), estabelecendo-se as diretrizes para a organização do componente hospitalar da Rede de Atenção à Saúde (RAS). **Portaria Nº 3.390, de 30 de Dezembro de 2013**. Brasília, Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt3390_30_12_2013.html. Acesso em: 25 out. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção**: uma abordagem introdutória. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA (CFF). **Resolução nº 680** de 20 de fevereiro de 2020. Regulamenta as atribuições do farmacêutico e dá outras providências. Diário Oficial da União, seção 1, p. 186-188. Brasília, DF, 20 fev. 2020.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e de operações. Manufatura e serviços**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2012.

EMMETT, S. **Excelência na gestão de estoques**: como minimizar custos e maximizar valor, 1. Ed. Chichester: John Wiley and Sons Ltd, 2011.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais**. 2. ed. Brasília: Enap, 2016. 168 p.

GONÇALVES, A. A. **Gestão da capacidade de atendimento em hospitais de câncer**. 2004. 146 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

INFANTE, M.; SANTOS, M. A. B. A organização do abastecimento do hospital público a partir da cadeia produtiva: uma abordagem logística para área de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.12, n. 4, jul./ago. 2007. Cardoso (2011)

LANNA, Elisa Cunha. Estratégias e práticas para um gerenciamento logístico eficiente na área hospitalar. **PerspectivasOnLine** 2007-2011, v. 5, n. 17, 2014.

LIMA, Gilvânklim Marques de. **O Direito à Saúde na Constituição Federal de 1988::** entre a concretização e a inviabilidade. 2015. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

MIRAGAYA, J. Estudo completo Eixo: Brasília-Anápolis-Goiânia. Seminário Eixo Brasília-Anápolis-Goiânia: **O Modelo de Desenvolvimento com Inclusão Social e o Eixo como Novo Vetor de Expansão**, Brasília, DF, Brasil, 2014.

MIRSHAWKA, Victor. **Hospital: fui bem atendido, a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994

MULLER, Max. **Fundamentos da Gestão de Estoque**. Nova Iorque: Amacom, 2011. 146 p.

RAVIOLI, Antonio Franco *et al.* Modalidades de gestão de serviços no Sistema Único de Saúde: revisão narrativa da produção científica da saúde coletiva no Brasil (2005-2016). **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 1-16, 23 abr. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311x00114217>.

ROSA, R. A. **Gestão de operações e logística I**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

_____. **Administração de material na cadeia empresarial dos sistemas tradicionais aos modernos com qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE SÃO FÉLIX (São Félix). **PPO**. São Félix: SCMSF, 2012. 100 p. Documento Interno da Farmácia hospitalar.

SANTOS, Antônio Marcos Dos; RODRIGUES, Iana Araújo. Controle de estoque de materiais com diferentes padrões de demanda: Estudo de caso em uma indústria química. **Gestão & Produção**, Belo Horizonte, p. 223-231. 12 abr. 2006.

SILVA, Maria Antonieta Pereira da. **Aplicação do método da curva de ABC de Pareto e sua Contribuição a gestão das Farmácias Hospitalares**. 2010. 33 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Especialização em Gestão de Sistemas e Serviços de Saúde, Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2010.

TEODORO, Antonio Carlos. **Análise de desempenho de uma central de compras hospitalares, um estudo de caso**. 2010. 73 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

TONELLI, Maria José; WILNER, Adriana. Um diagnóstico da saúde no Brasil. **GVexecutivo**, v. 16, n. 4, p. 2-3, 2017.

VAZ, J. C, & LOTTA, G. S. (2011) A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45(1), p.107-139.

VEGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WANKE, P. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos: Decisões e modelos quantitativos**. Rio de Janeiro: Atlas, 2003.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Este estudo integra uma pesquisa de Conclusão de Curso de Graduação em Tecnologia de Gestão Pública da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), na área de Gestão de Estoques, orientada pela Prof^a. Dr^a. Doraliza Monteiro e desenvolvida pela graduanda Denilsa Sacramento Sena de Souza.

Agradecemos sua colaboração ao responder as perguntas apresentadas neste instrumento. Asseguramos a preservação dos dados coletados e o seu uso para fins exclusivamente acadêmicos.

Data: _____ de _____ de 2021

Abaixo são apresentadas algumas **questões relacionadas à gestão de estoques do Hospital Nossa Senhora da Pompéia** mantido pela Santa Casa de Misericórdia de São Felix. É muito importante suas informações em relação aos aspectos mencionados. Por isso, contamos com sua descrição criteriosa e aprofundada em relação às questões indicadas abaixo.

Introdução

1 - Resumidamente, quais são as atividades executadas pelo Setor de compras da SCMSF

PARTE 1 – Processo de compra de suprimentos hospitalares

1.1- Como é realizado o processo de compra dos suprimentos hospitalares? Como é feito o levantamento quantitativo?

1.2 - Como é realizado o processo de compras de suprimentos em caráter de urgência?

PARTE 2 – Processo de inventário, requisição e controle de estoques

2. 1 - Você considera que acontecem falhas no levantamento do quantitativo? Em caso positivo, quais? Essas falhas afetam o processo da compra? Como evitá-las?

PARTE 3 – Fase externa da gestão de estoques

3.1 - Na fase externa da gestão de estoques, servidores das unidades e/ou departamentos atuam como membros da equipe de apoio?

3.2 - Você acredita que acontecem falhas na interpretação das propostas? Em caso positivo, quais? Essas falhas são relevantes para o resultado na gestão de estoques? Por quê? Como evitá-las?

3.3 - Você considera que acontecem falhas no processo gestão de estoques? Em caso positivo, quais? Essas falhas impactam no resultado das compras e abastecimento?

PARTE 4 - Procedimentos legalmente previstos e institucionalmente mapeados

4.1 - Há procedimentos mapeados para a execução das atividades relacionadas a gestão de estoques no hospital? Em caso positivo, você considera que tais procedimentos são conhecidos pelas unidades e/ou departamentos que participam do inventário, requisição e controle de suprimentos? Ainda em caso positivo, os procedimentos são atendidos? Há controle relativos ao atendimento desses procedimentos?

Conclusão

Nesse momento, gostaria que pontuasse livremente sobre quais são as principais falhas que você verifica nos processos de gestão de estoques.

Há mais alguma consideração que gostaria de fazer?

CONTATOS

Orientadora: Doraliza A. Abranches Monteiro (doraliza.monteiro@ufrb.edu.br);

Graduanda: Denilsa Sacramento Sena de Souza. Tel.: (75) 98869-4100

Email: (denilzamalachi@hotmail.com)

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

Centro de Artes Humanidades e Letras - CAHL

Rua Maestro Irineu Sacramento S/N – Centro – Cachoeira-BA – CEP:44300-000