



Os desafios logísticos de uma distribuidora atacadista de materiais hospitalares em Juiz de Fora - MG

Adams de Oliveira Azevedo
adams.azevedo@gmail.com
FIVJ

Tatiana Dornelas de Oliveira
dornelas.tatiana@gmail.com
FIVJ/Unigranrio

Resumo: A prestação de serviços hospitalares deve ser avaliada de forma criteriosa, principalmente por se tratar de serviços em que o fim principal é a preservação da vida humana. Além disto, os investimentos no setor de saúde público e privado têm sido expressivos ao longo dos anos no país, chegando a ultrapassar nove por cento (9%) do PIB do Brasil em 2014. Nesse sentido, pesquisas recentes afirmam que apenas a gestão interna das organizações não é suficiente para garantir sua competitividade, sendo necessário, portanto, o envolvimento de toda a cadeia de fornecimento. O presente trabalho teve como objetivo analisar a gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa distribuidora de materiais médico-hospitalares, a EQUIPEX Comércio de Materiais Médico-Hospitalares LTDA, localizada no município de Juiz de Fora/MG, frente às boas práticas apresentadas pela literatura. A pesquisa de campo se caracteriza como um estudo de caso, que teve como método de levantamento de dados documentos, entrevistas e questionários. Os resultados demonstram que o conhecimento sobre a gestão logística de materiais hospitalares contribui como fator positivo para o crescimento da empresa e fortalece a gestão da cadeia de suprimentos hospitalares.

Palavras Chave: Cadeia de suprimento - Distribuidora - Hospitais - Logística -

1. INTRODUÇÃO

A prestação de serviços hospitalares possui diferenças fundamentais com relação a outros tipos de atividades, principalmente por se tratar de serviços em que o fim principal é a preservação da vida humana. Sendo assim, é necessária uma garantia de qualidade que expresse a eficiência nos mais variados tipos de demandas, considerando-se sempre os recursos disponíveis e a valiosa função social que os hospitais representam.

Dentro deste cenário, a legislação que regula a comercialização dos materiais hospitalares, sob as diretrizes das Resoluções da Diretoria Colegiada da ANVISA (RDC 185/2001 e RDC 16/2014) bem como o funcionamento das distribuidoras de materiais hospitalares, é bastante rígida. Antes de exercer esse tipo de atividade, é indispensável o conhecimento de particularidades para o devido funcionamento e a observância criteriosa da legislação.

O atendimento à saúde, por se tratar de prestação de serviço de alta complexidade, exige que todos os entes da cadeia de suprimentos atuem com eficiência. Desde o fabricante até o consumidor final, passando pelos entes intermediários.

Tendo em vista a importância deste tipo de serviço, dos estudos dos entes intermediários da cadeia de suprimentos hospitalares e da oportunidade de diferenciação de mercado relacionados à melhor gestão logística de uma empresa, o presente estudo tem por objetivo analisar a gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa distribuidora de materiais médico-hospitalares, a Equipex. Para isto, se considera os aspectos logísticos associados a partir da análise do campo, observando o funcionamento frente às exigências de gerir a cadeia logística de um negócio de revenda de materiais hospitalares na referida cidade.

A presente pesquisa está estruturada em seis blocos. Além desta introdução, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico contendo os principais autores sobre o tema. No terceiro capítulo pode-se encontrar a metodologia do trabalho. No quarto capítulo encontra-se o estudo de caso, retratando a empresa Equipex. No capítulo cinco é possível ler sobre a análise e discussão dos dados e por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos hospitalares vem sendo objeto de aprimoramento por administradores ao longo dos anos. Os métodos de armazenamento do século XX tinham como prática comum o alto nível de estocagem, mas ainda assim eram comuns a falta de produtos e os atrasos na entrega. Com as evoluções nas indústrias, os transportes se tornaram mais confiáveis e, com a nova era da informação, surge a denominada Gestão da Cadeia de Suprimentos, melhorando as práticas de marketing, manufatura, compras e logística (BOWERSOX *et al*, 2014).

Na literatura, o termo Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos foi primeiramente utilizado em meados da década de 1980 como uma abordagem de gerenciamento de estoque (COOPER; ELLRAM 1993 *apud* NEDER, 2015). Ainda há grandes dúvidas em relação às diferenças relacionadas ao significado deste termo e à logística propriamente dita.

Alguns autores trazem a diferenciação entre estes dois conceitos, entendendo a logística como interna à organização e o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos como um processo mais amplo, englobando os fluxos logísticos: a gestão dos pedidos dos clientes e dos fluxos de produção e as informações necessárias para monitorar todas as atividades nos elos da cadeia de suprimentos (LUMMUS; KRUMWIEDE; VOKURKA, 2001, *apud* NEDER, 2015).

Atualmente, o conceito mais utilizado sobre o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos compreende-o como o planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas no fornecimento e aquisição, transformação e todas as atividades de gestão logística, incluindo a coordenação e colaboração com os parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, terceiros, prestadores de serviços e clientes (PROTIL; MOREIRA, 2002).

2.2 A CADEIA DE SUPRIMENTOS HOSPITALARES

A cadeia de suprimentos hospitalares vem sendo objeto de aprimoramento por administradores com o passar do tempo, isto porque, os investimentos no setor de saúde público e privado têm sido expressivos ao longo dos anos no país, chegando a ultrapassar 9% do PIB do Brasil em 2014 (NEDER, 2015).

Na área de saúde a cadeia de suprimentos hospitalares é definida como o conjunto de informações, suprimentos e finanças utilizados para a aquisição e circulação de bens e serviços desde o fornecedor até o usuário final, a fim de melhorar os resultados clínicos e controlar custos (SMITH *et al.*, 2011, *apud* NEDER, 2015).

Para Kamimura (2017), na área hospitalar, a palavra suprimento abarca a compra, a organização de entrada, a movimentação, a disponibilização e a correta alocação de materiais de limpeza, de escritório, de nutrição dietética, médico-hospitalares, medicamentos e reagentes laboratoriais. Na distribuidora de material hospitalar não é diferente, sendo necessário seguir os mesmos requisitos.

A Cadeia de suprimentos hospitalares é dividida por componentes, que vão desde os fabricantes, passando pelas distribuidoras, prestadores de serviço, chegando até o cliente final, conforme apresentado na figura 1, o diagrama que representa a cadeia de suprimentos hospitalares.

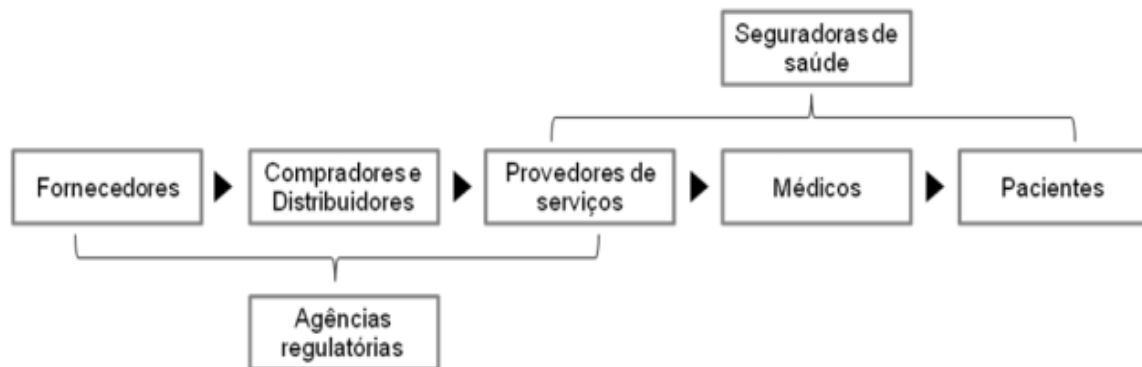


Figura 1: Cadeia de Suprimentos Hospitalares
Fonte: Neder (2015, p. 30)

Dentre os agentes da cadeia de suprimentos hospitalares destacam-se os distribuidores, pois são o elo entre os fabricantes até os hospitais e clínicas. No ambiente externo a estas organizações estão as Agências Regulatórias, que buscam garantir a segurança do cliente final deste serviço: os pacientes. No entanto a má gestão deve ser observada como ameaça, pois estas se mal geridas podem resultar em aumento de custos e ineficiência do processo (NEDER, 2015).

2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS HOSPITALARES

Na gestão de materiais hospitalares há de se gerir a atividade pensando no cliente final, levando em consideração as quantidades corretas e as localizações adequadas de seus materiais. Ademais, deve refletir sobre como evitar ruptura de estoque, o que pode implicar em vidas humanas (NEDER, 2015).

Desenvolver essas estratégias agrega valor, evitando paralizações ou intercorrências que geram custo. E a adoção de uma relação de disponibilidade de estoque, rapidez nas entregas e eficiência operacionais, define a empresa como um diferencial logístico e pronta para ser uma parceira ideal para a cadeia de suprimentos (BOWERSOX, *et al.* 2014).

O autor Kamimura (2017) cita as principais características do gerenciamento da cadeia de suprimentos hospitalares, que são:

- Gerenciamento de demanda;
- Gerenciamento de serviços prestados ao paciente e acompanhante;
- Gerenciamento do relacionamento entre os componentes da cadeia;
- Cumprimento dos pedidos e entregas nas datas e horários previstos;
- Desenvolvimento de aliança estratégica com número reduzido de fornecedores;
- Avaliação e melhoria contínua dos processos de abastecimento no hospital.

O foco nas compras em uma distribuidora de materiais hospitalares está em estabelecer um custo que atenda às necessidades de comercialização e no desenvolvimento de relacionamento entre compradores e vendedores (BOWERSOX, *et al.* 2014).

Para o sucesso da cadeia de suprimentos da distribuidora de materiais hospitalares é necessário encontrar fornecedores que estejam alinhados à prática da empresa, buscando nestes a garantia de ressuprimento contínuo, possibilitando assim diminuição dos estoques, melhoria da qualidade e diminuição no custo total da empresa (BOWERSOX, *et al.* 2014).

Materiais hospitalares possuem muitas especificações, tamanhos, detalhes, volumetria e quantidades de entrada e saída distintos. Por isso “a elaboração de uma estratégia de compra eficaz é um processo complexo” (BOWERSOX, *et al.* 2014, p. 86). Podendo estas aquisições seguirem uma matriz que oriente a partir da classificação do material a melhor estratégia de compra, que podem ser compras de gargalos, críticas, de rotina e para alavancagem, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Matriz de Estratégia de Compras

Alto	<p>Compras de "Gargalos"</p> <p>Vários fornecedores</p>	<p>Compras críticas</p> <p>Integrar com fornecedores</p>
------	--	---

	<p>Compras de Rotina</p> <p>Reduzir o esforço de compras</p>	<p>Compras para alavancagem</p> <p>Concentrar as compras</p>
Baixo	Baixo	Alto

Fonte: BOWERSOX, et al. 2014 p. 94.

As compras de rotina são aquelas que envolvem baixa porcentagem do gasto total da empresa, envolvem risco de fornecimento muito baixo e pouco impacto no desempenho global. Uma estratégia seria o próprio setor operacional fazer a aquisição, reservando os esforços de compra para itens que requerem maior esforço (BOWERSOX, et al., 2014, p. 95).

As compras “gargalos” são referentes a itens que, apesar do baixo gasto, o risco de fornecimento é alto e sua falta pode provocar problemas operacionais importantes. A estratégia neste caso seria maior número de fornecedores e, se possível, com contratos de fornecimento de longo prazo (BOWERSOX, et al., 2014, p. 95).

As compras para alavancagem são realizadas para produtos que envolvem pouco risco de fornecimento e com vários fornecedores, contudo são materiais que tem custo relativamente elevado. Estes fornecedores geralmente tendem a estabelecer parcerias com compras programadas a partir de uma fidelização (BOWERSOX, et al., 2014).

As compras críticas são referentes a materiais que têm alto custo de aquisição e que são fundamentais para o sucesso da empresa. Neste caso o foco é a integração com o fornecedor e o gerenciamento do valor com prioridade (BOWERSOX, et al., 2014).

A armazenagem é o conjunto de funções que tem nele a recepção, descarga, carregamento, arrumação e conservação de materiais. Neste processo é realizada uma operação com o objetivo de lhe acrescentar valor (DIAS, 2005).

Pode se dizer também que a armazenagem é o procedimento pelo qual a empresa inclui atividades e funções básicas relacionadas ao recebimento, identificação e classificação, endereçamento, armazenamento dos itens, separação de pedidos, envio dos pedidos e registro das operações (MOURA, 1997).

O armazenamento ocorre por razões econômicas e com vistas a garantir a prestação de serviço. Dentre as principais atividades que envolvem a armazenagem é possível elencar, de acordo com Kamimura (2017): recebimento do material; descarregamento, inspeção e

separação; movimentação; segurança; *picking*; consolidação; unitarização; paletização; expedição; resolução de problemas de documentação; carregamento.

Os materiais médico-hospitalares devem ser disponibilizados em condições adequadas, entre outros motivos, para que seja garantida a esterilização do produto. Além disso, a integridade das embalagens deve ser uma prioridade, pois ela está diretamente ligada às formas de armazenamento e manuseio dos produtos (PEDELHES, 2014).

A disposição dos itens deve ser organizada de modo que eles sejam separados pela classe e, na sequência, pela ordem estabelecida. É importante checar esses dados para que todos os locais sejam identificados e que todos os materiais tenham suas localizações registradas em sistema junto ao cadastro do item (KAMIMURA, 2017).

Segundo Kamimura (2017), são atividades relacionadas a armazenagem e distribuição interna:

- Recebimento e inspeção de remessas de estoque de uma maneira ordenada;
- Identificação dos materiais recebidos;
- Transporte dos materiais para a área adequada da armazenagem;
- Armazenamento adequado de materiais;
- Controle e localização dos materiais por meio de sistema de localização física de materiais;
- Realização de operações de valor agregado no espaço de armazenagem;
- Montagem dos pedidos de compra para despacho;
- Montagem e despacho de remessas de estoque para as áreas solicitantes.

O recebimento é um dos pontos-chave na gestão de materiais. O sucesso nessa atividade está na opção por mesclar técnicas adequadas de conferência, agilidade e segurança. Kamimura (2017) defende que o documento de compra, que é a base legal para a inspeção de recebimento, deve conter as seguintes informações:

- Especificação (descritivo técnico);
- Quantidade adquirida;
- Preço unitário;
- Preço total;
- Certificados exigidos;
- Garantias;
- Manuais, definindo se existe exigência de idioma;
- Teste de bancada em fábrica, quando aplicáveis;
- Acessórios;
- Peças sobressalentes;
- Aceitabilidade por amostragem, incluindo a norma a ser observada, quando aplicável.

A ausência de uma gestão de estoque de insumos hospitalares implica um elenco de problemas, como: o excesso de materiais armazenados, que ocupa o espaço físico escasso,

podendo tornar-se obsoleto, expirar sua validade na organização, aumentar os custos de armazenagem e de oportunidade do valor financeiro empatado em excesso de estoque, entre outras desvantagens (NEDER, 2015).

Por outro lado, a falta de materiais hospitalares necessários, com prejuízos ao atendimento, gera compras de urgência e a preços mais elevados, insatisfação das equipes e estresse entre os membros da cadeia produtiva do hospital (KAMIMURA, 2017).

Portanto, estratégias claras para os processos de aquisição dos materiais hospitalares, assim como para os processos de gestão de estoque e armazenagem são fundamentais para o sucesso deste tipo de organização (NEDER, 2015).

3. METODOLOGIA

Do ponto de vista da natureza do trabalho, conforme classificação de Vergara (2014), a pesquisa é aplicada com a finalidade prática de se gerar conhecimento para o presente estudo tem por objetivo apresentar o estudo de caso da empresa de materiais médico hospitalares Equipex, avaliando a sua gestão da cadeia de suprimentos. Para isso, buscou-se identificar as estratégias de gestão implantadas na referida empresa por meio do acompanhamento das atividades da empresa, bem como acesso a documentação relacionada à atividade.

A presente pesquisa é qualitativa e quantitativa, onde a interpretação e o entendimento do cenário e da percepção da importância da gestão da cadeia de suprimentos hospitalares é o fim, assim como a evolução da diferenciação necessária a este tipo de serviço, onde o erro pode implicar em vidas humanas, se tornou relevante no processo de pesquisa.

Com relação aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório, pela qual uma maior familiaridade com o tema se faz necessário. Quanto ao procedimento de pesquisa, o presente trabalho é bibliográfico e de campo, a partir de normas, regulamentações, literaturas acadêmicas disponíveis e estudo de caso.

O estudo de caso tem como amostra a empresa Equipex Comércio de Materiais Médico Hospitalares LTDA., do ramo de revenda de materiais hospitalares, situada na cidade de Juiz de Fora/MG. Foram avaliados os processos de recebimento, armazenagem e distribuição, observando a atividade, analisando os manuais de procedimento operacionais padrão.

Baseado nisso, foi realizada uma pesquisa para avaliação dessas informações por meio da aplicação de um questionário, durante o mês de novembro de 2019, junto aos colaboradores envolvidos na cadeia de suprimentos da Equipex. Foram entrevistados cinco profissionais, sendo o entrevistado 1 do nível estratégico. O entrevistado 2 do nível tático e os entrevistados 3, 4 e 5 do nível operacional.

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário de pesquisa utilizando-se a escala de *Likert* e posteriormente, realizando o levantamento sobre as percepções dos colaboradores sobre os diferenciais logísticos que a empresa Equipex possui e que a favorecem no mercado.

Deixa-se aqui registrado que foi autorizada a realização da pesquisa de campo e o levantamento dos dados referente ao funcionamento das atividades logísticas realizadas pela empresa Equipex, por meio de um termo que está em poder dos autores.

A entrevista foi realizada de forma cordial, mantendo o caráter receptivo do entrevistado, contendo perguntas formuladas de maneira objetiva, precisa, em linguagem acessível ou usual do informante, com vista a serem entendidas de forma clara (MATIAS-PEREIRA, 2016).

4. ESTUDO DE CASO: EQUIPEX

A empresa Equipex Comércio de materiais médico-hospitalares LTDA está em funcionamento em Juiz de Fora/MG desde 1998 e possui 12 colaboradores. De acordo com o fluxo dos materiais hospitalares, existe a devida integração entre o setor de compras e o almoxarifado. Isso ocorre para o recebimento correto, conforme pedido de compra enviado ao fornecedor. Caso ocorra alguma divergência, a mercadoria é devolvida ao destinatário.

O fluxo dos materiais hospitalares utilizado nos processos da Equipex é descrito na figura 2.

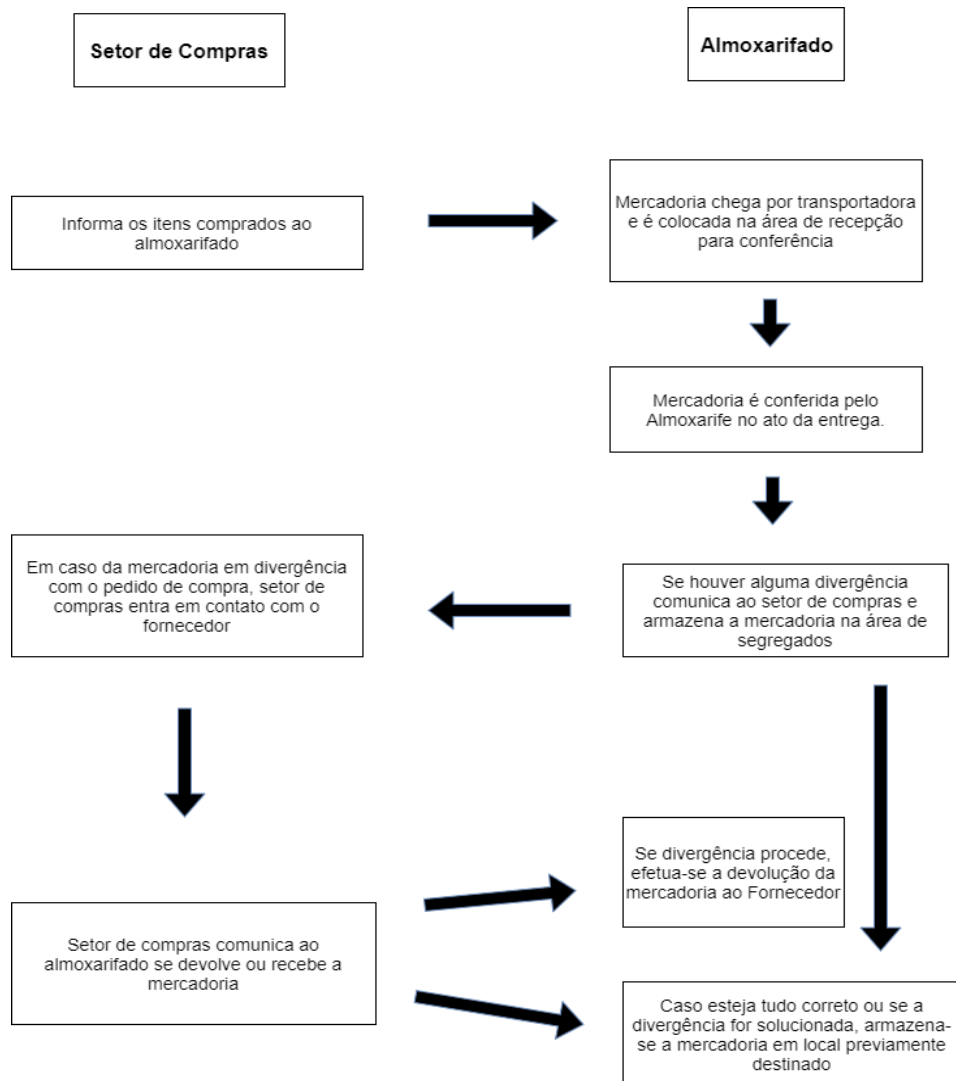


Figura 1: Procedimentos para Recepção de Mercadorias
Fonte: EQUIPEX (2019, p. 2)

Com os materiais dentro da conformidade, encaminha-se a mercadoria para o seu devido local no estoque, onde a organização dos materiais é feita em galpão com 300 m² de armazenagem. A opção é por uma estocagem em paletes de empilhamento manual e algumas prateleiras, optando predominantemente por uma organização de estoque de forma horizontalizada.

O controle do estoque é realizado através de conferências a partir de contagens quinzenais do estoque dos materiais hospitalares comercializados pela empresa Equipex. O

processo consiste em realizar a contagem física dos materiais movimentados (entradas e saídas), através de relatório com os materiais recebidos e enviados.

Realiza-se a contagem e registro das quantidades levantadas no relatório de conferência e, posteriormente, conferem-se as quantidades levantadas na contagem com a quantidade dos materiais no sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), onde o resultado deve ser igual. Caso esteja divergente faz-se a investigação para encontrar o motivo da divergência.

Segundo informação coletada na pesquisa de opinião realizada na Equipex, o índice de acerto é de 99%. Sendo que as divergências são geralmente encontradas e corrigidas.

O modelo de venda dos materiais hospitalares comercializados pela Equipex, por meio da sua equipe comercial, é realizado de forma diferenciada, de acordo com o perfil do cliente, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2: Procedimentos para venda de mercadorias

Modelo de Venda	Tipo de cliente	Forma de Negociação
Televentas	Clientes Privados	Vendedores entram em contato periodicamente com clientes participando de cotações ou realizando pedido direto.
Portais eletrônicos de venda	Clientes Privados	Portal de compra onde cliente estabelece o material hospitalar que necessita e a quantidade. A Equipex oferece o produto solicitado, o preço e prazo de entrega.
Licitações	Clientes Públicos	Venda é realizada pelo departamento de licitações, através de licitações eletrônicas ou presenciais.

Fonte: EQUIPEX (2019, p.1)

A Expedição dos materiais é feita por meio de *picking* de separação, referente a pedido de venda. O auxiliar de almoxarifado separa as mercadorias com as quantidades estabelecidas de acordo com os lotes e validades indicados no romaneio que seguem o padrão *first to expire first out* (FEFO).

Depois de separados, os materiais são alocados na área de expedição, para devida conferência, embalagem e identificação de volumetria e peso. Com tudo correto é enviado romaneio com os dados de descrição do material, lote, validade e quantidade para o setor de faturamento.

Antes da emissão da nota fiscal de venda é definido por qual transporte será feito o envio dos materiais. A escolha é feita por tabela de preços previamente definida com o fornecedor do serviço de transporte, ou através de cotação de preço. Isso sempre com transportadoras cadastradas que possuem a AFE com permissão de transporte de materiais hospitalares (DADOS DA PESQUISA, 2019).

Para a emissão da nota fiscal eletrônica (NFe) de venda são lançadas as informações descritas no *picking* de separação no sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) e realizada

a transmissão pelo sistema de nota fiscal eletrônica que são armazenadas eletronicamente, onde estão destacados os Impostos sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias (ICMS) (DADOS DA PESQUISA, 2019).

Depois de impressa a nota fiscal eletrônica (NFe), é realizada mais uma conferência, verificando-se o descrito na nota fiscal, quantidade de materiais, quantidades de volumes, se o peso e transportadora estão corretos. Caso exista alguma divergência, providencia-se a correção. Após as correções, ou caso esteja tudo dentro da conformidade, emitem-se as etiquetas de embarque e solicita-se o transporte e a devida coleta dos volumes para embarque e envio ao cliente (DADOS DA PESQUISA, 2019).

Para o transporte logístico a empresa se utiliza da rede de transportadoras que prestam serviços em Juiz de Fora, mantendo a parceria necessária para recebimento e envio de materiais hospitalares, seguindo a legislação vigente estabelecida pela ANVISA. O Transporte das entregas realizadas no perímetro de Juiz de Fora é realizado por carro próprio da empresa Equipex (DADOS DA PESQUISA, 2019).

Para que os processos funcionem adequadamente a empresa possui uma rotina de treinamentos realizados com todos os colaboradores. Isso ocorre quando os colaboradores são admitidos, quando há alteração no processo de trabalho, ou quando é identificada alguma não conformidade recorrente devido a desvio dos processos (DADOS DA PESQUISA, 2019).

Na admissão do colaborador lhe é informado sobre o sistema de funcionamento da empresa, ou seja, departamentos, setores e funções. Os colaboradores são orientados sobre as normas, regras e procedimentos gerais existentes que deverão ser seguidos por todos (DADOS DA PESQUISA, 2019).

A avaliação de desempenho do colaborador é realizada por meio de prova prática e escrita. Caso colaborador não obtenha 70% de aproveitamento tem a oportunidade de realizar novamente o treinamento e a avaliação. E todos os treinamentos são registrados e arquivados na pasta do colaborador (DADOS DA PESQUISA, 2019).

Além dos processos logísticos adequados e do treinamento e capacitação de seus colaboradores, outro fator que favorece competitivamente a empresa Equipex é a cidade de Juiz de Fora possuir uma localização geográfica privilegiada com grande potencial para a atração de empreendimentos. A cidade é referência em atendimento médico na região e boa parte dos moradores de outras cidades vizinhas vem em busca de atendimento médico especializado. Entre os principais hospitais gerais do município estão os descritos na tabela 3.

Tabela 3: Principais Hospitais Gerais de Juiz de Fora/MG

Hospitais de Juiz de Fora		
Particulares	Públicos	Privados e Públicos
Hospital Monte Sinai	Hospital Dr. João Penido	Ascomcer.
Hospital Albert Sabin	Hospital Universitário	
Instituto Oncológico	Hospital Municipal de Pronto Socorro (HPS)	Santa Casa de Misericórdia
Hospital Dr. João Felício	Hospital e Maternidade Therezinha de Jesus	
Hospital Unimed		

Fonte: JFMinas, 2019

Estar próximo destes hospitais é uma vantagem competitiva, conforme estudo de caso realizado por Rodrigues e Sousa (2014). De acordo com ele, fornecedores locais e regionais adequados fazem parte dos padrões de qualidade de hospitais pela gestão farmacêutica em conciliação com a política financeira da instituição, buscando menor preço sem perda de qualidade.

A quantidade significativa de hospitais, entre eles, três hospitais de excelência acreditados pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), Hospital Monte Sinai, Hospital Albert Sabin e Santa Casa de Misericórdia de Juiz de Fora é fator que dá capacidade técnica de fornecimento a outros hospitais em todo território nacional (DADOS DA PESQUISA, 2019).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Baseado nas observações realizadas na distribuidora Equipex e na entrevista realizada com seus colaboradores, conclui-se que a empresa tem cumprido os processos logísticos à risca, evitando estoques em excesso, realizando análise dos itens mais solicitados pelos clientes, entendendo a sazonalidade de alguns materiais e o uso contínuo de outros, evitando também as rupturas no estoque. Isso fica inclusive explícito na visão de diferencial do Profissional 1 (“...e adequação de estoque á demanda”).

Busca-se preocupar com toda a cadeia logística, mantendo cadastro atualizado de clientes, fornecedores e prestadores de serviço. Acompanhando todos os processos-chave.

Foram entrevistados, entre os dias 15 a 17 de novembro de 2019, cinco profissionais da distribuidora de materiais hospitalares Equipex, sendo um de nível estratégico, um de nível tático e três de nível operacional. Os dados dos entrevistados podem ser visualizados na tabela a seguir.

Tabela 4: Dados dos entrevistados Equipex

Profissionais	Idade	Setor	Sexo	Nível
1	55	Gerência	M	Estratégico
2	37	Comercial	M	Tático
3	42	Almoxarifado	M	Operacional
4	24	Almoxarifado	M	Operacional
5	26	Comercial	M	Operacional

Fonte: Questionário sobre funcionamento da cadeia de suprimentos de uma distribuidora hospitalar

Foi perguntado aos profissionais: “Dentre as opções abaixo selecione a que se enquadra melhor no conceito de Logística Hospitalar”. Três colaboradores (60%) responderam que para eles: “A Logística Hospitalar deve pensar desde a fabricação até a utilização no paciente, levando em consideração as quantidades corretas e as localizações adequadas de seus materiais e evitar ruptura de estoque”.

A Equipex desenvolve e aperfeiçoa satisfatoriamente os processos que contribuem para a redução de custos e redução de estoques. O espaço físico é adequado, contudo seria interessante como forma de melhoria o investimento em verticalização do estoque com estrutura de porta-paletes para melhor organização e otimização dos processos logísticos.

O cadastro dos materiais hospitalares é adequado e segue os padrões necessários. No sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) de gestão de estoque, os produtos estão cadastrados e organizados por categorias, o que agrega no controle do estoque.

A Equipex segue à risca todos os seus procedimentos sem prejuízo às entregas de materiais hospitalares a seus clientes, buscando atender sempre em de em tempo hábil. Como uma empresa atacadista a Equipex busca realizar vendas de produtos apenas em volumes fechados, ou seja, em embalagem Master. Abrindo exceções para clientes com baixo consumo

de determinados materiais, fornecendo de forma fracionada, isso sem que se prejudique a esterilização e integridade do material para seu uso. Isso explicito na resposta do Profissional 4: “Procuramos atendê-los da melhor forma possível passando confiança e segurança”.

A existência de Hospitais de referência na cidade é uma vantagem competitiva, expressa na fala do Profissional 2 “...por estar localizada em uma cidade de médio porte que possui grandes clientes, como hospitais aqui localizados e ainda atendemos a nossa região”.

Para os colaboradores da Equipex é uma vantagem competitiva estar às margens da BR-040, próximo ao Aeroporto do Galeão no Rio de Janeiro e o Aeroporto Regional da Zona da Mata. Isso demonstrado na resposta do profissional 5: “A Localização geográfica é um dos fatores mais importantes para a Equipex”. A empresa obtém êxito na fidelização e atendimento de clientes em toda Minas Gerais, com vantagem na Zona da Mata Mineira e na região Sudeste do Brasil, com vantagem na Cidade do Rio de Janeiro e desvantagem na cidade de São Paulo, devido a forte concorrência e estrutura logística local.

Conforme as análises realizadas, as empresas prestadoras de transporte de Juiz de Fora são um fator que contribuem positivamente para o sucesso do negócio, visto que a empresa somente trabalha com empresas cumpridoras da legislação vigente estabelecida pela ANVISA. Além disto, ela realiza, de forma adequada as entregas de compras realizadas pela Equipex junto a seus fornecedores, e pronto atendimento aos clientes, cumprindo os prazos estipulados para entrega dos materiais hospitalares, sem prejuízo de faltas, o que poderia ocasionar problemas no atendimento de pacientes.

Sobre a questão do presente trabalho, no âmbito da cadeia de suprimentos hospitalares, a Equipex, estar sediada em uma cidade média como Juiz de Fora não é um empecilho, pois a empresa consegue atender todos os requisitos necessários para atender seus clientes dentro da área de sua atuação. Mediante as respostas dos colaboradores e as análises realizadas dos procedimentos realizados, estar em Juiz de Fora não é fator que gera desvantagem, pelo contrario, trazendo muitas vantagens, como destaca o Profissional 2: “nossa posição geográfica, que além de estarmos na rota de grandes centros, possibilitando assim facilidade no transporte de mercadorias, nos tornando também um bom parceiro para os clientes de cidades de menor porte que se localizam próximos à nossa cidade”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como foco a análise da gestão da cadeia de suprimentos da empresa de materiais médico-hospitalares, a Equipex Comércio de Materiais Hospitalares LTDA.

Na pesquisa de campo na empresa Equipex demonstra algumas dificuldades para implementar o modelo de negócio de distribuição de materiais hospitalares. No caso da empresa Equipex, uma das dificuldades está em competir com distribuidoras do Estado de São Paulo, pois segundo profissional 5, no questionário submetido aos colaboradores da empresa, relata a forte concorrência e que estrutura logística local dificulta a inserção de novos clientes no estado de São Paulo.

Outra dificuldade apresentada é relacionada ao espaço físico, pois não há necessidade de se ampliar muito o estoque, mas as compras em menor quantidade diminuem a vantagem competitiva com empresas que compram em maiores quantidades e assim conseguem custos menores.

A legislação aplicada a este setor é muito rígida e o não cumprimento das regras estabelecidas pela ANVISA, por possíveis erros dos colaboradores podem prejudicar a empresa com penalidades que podem prejudicam as atividades da empresa e sua relação junto a clientes e fornecedores.

No entanto, a análise permite afirmar que a empresa Equipex estabelecem as boas práticas da cadeia de suprimentos quando cumpre os quesitos descritos no capítulo de especificidade da gestão de recursos hospitalares, conforme estabelecem as agências reguladoras ANVISA e VISA's (Estadual e Municipal), e em análise verifica-se que a empresa segue com rigor a legislação, sendo periodicamente fiscalizada e aprovada por esses órgãos.

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP's), periodicamente reavaliados e atualizados garantem o funcionamento adequado da cadeia de suprimentos de materiais hospitalares. Bem como a realização de treinamentos frequentes e retenção talentos valorizando seus profissionais. Decisões gerências que se refletem em profissionais preparados, dedicados e conscientes do papel da empresa do mercado de distribuidoras hospitalares.

Além disto, Juiz de Fora possui uma eficiente rede de transportadora de cargas que seguem a legislação estabelecida pela ANVISA, com experiência em transporte de produtos para saúde, com ampla concorrência, o que favorece a negociação de fretes, viabilizando o recebimento e envio para várias partes do Brasil tanto pelo modal rodoviário, quanto no aéreo. Isso contribui para a competição com as distribuidoras do estado São Paulo em outros estados da federação seja minimizado.

Outro fator a ser levado em consideração é o fato de a empresa estar a 21 anos no segmento. Com este fator e os demais citados anteriormente, a empresa ganha vantagem competitiva logística para a distribuição em Minas Gerais, Rio de Janeiro e outras partes do país.

Após a confecção deste trabalho, fica uma análise de que para implantar uma empresa deste segmento é necessária uma análise mais aprofundada, realizando um plano de negócios que verifique todas as necessidades para o sucesso do negócio. Porém é possível dizer que com as análises da literatura sobre a cadeia de suprimentos Hospitalares e com a pesquisa de campo realizada na empresa Equipex, conclui-se que Juiz de Fora possui um ambiente e condições para se promover como ponto estratégico de uma empresa de distribuição de materiais hospitalares, e assim ter requisitos logísticos favoráveis para competir no mercado nacional, garantindo o bom funcionamento da cadeia de suprimentos.

REFERÊNCIAS

ANVISA. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Resolução da diretoria colegiada - RDC Nº 329, de 22 de julho de 1999. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/1999/res0329_22_07_1999.html> Acesso em 09/12/2019.

ANVISA. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Resolução da diretoria colegiada - RDC Nº 16, de 1º de abril de 2014. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2014/rdc0016_01_04_2014.pdf> Acesso em 09/05/2019.

ANVISA. Diretoria Colegiada. 2019ª. Disponível em: < <http://portal.anvisa.gov.br/diretoria-colegiada>> Acesso em 10/12/2019.

ANVISA. Institucional. 2019b. Disponível em: < <http://portal.anvisa.gov.br/institucional>> Acesso em 10/12/2019.

ANVISA. Institucional. 2019c. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/empresas/licenca-de-funcionamento-de-empresas>> Acesso em 10/12/2019.

ANVISA. Institucional. 2019d. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/farmacias-e-drogarias/autorizacao-de-funcionamento/certificado-de-afe>>. Acesso em 10/12/2019.

ANVISA. Regulação de produtos - Materiais para uso em saúde. 2019e. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/produtos-para-a-saude/produtos/classificacao-de-materiais>> Acesso em 10/12/2019.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J; COOPER, M. B. Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos. 4 ed. Porto Alegre. AMGH Editora Ltda. 2014.

DIAS, J. C. Q. Logística Global e Macrologística. Lisboa: Silabo 2005.

EQUIPEX. Procedimento Operacional Padrão. Recepção de Mercadorias. POP nº: 009/2019.

EQUIPEX. Procedimento Operacional Padrão. Treinamento de Colaboradores. POP nº: 010/2019.

JF Minas. Portal de turismo. 2019. Disponível em: Disponível em: <<https://www.jfminas.com.br/portal/hospitais-e-clinicas/hospitais-e-clinicas>> Acesso em 10/03/2019.

KAMIMURA, Q. P. Suprimentos Hospitalares. Curitiba: Intersaberes, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de metodologia da pesquisa científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MOURA, R. Armazenagem: do recebimento à expedição. V 2. São Paulo: IMAM, 1997.

NEDER, A. L. R. Melhores Práticas da Gestão da Cadeia de Suprimentos: Um estudo de caso em uma rede de hospitais privado. 2015. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto COPPAED de Administração. 2015. Disponível em: <https://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Ana_Luiza_Neder.pdf> acesso 13/05/2019.

PEDELHES, G. J. A embalagem, a armazenagem e a logística. Universidade Federal De Santa Catarina-UFUSCAR, 2014. Disponível em: <<http://www.rairmazenagem.com.br/site/embalagem-armazenagem-e-logistica/>> acesso 19/04/2019.

PROTIL, R. M; MOREIRA, V. R. Considerações sobre a Logística de Suprimentos em Hospitais: Um Estudo de Caso, 2002. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-gol-1713.pdf>> Acesso em 13/05/2019.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração. 15ª ed. – São Paulo: Atlas 2014.