



## **Propostas baseadas no Gerenciamento Logístico para o Processo de Distribuição de Medicamentos da Secretaria da Saúde do Município de Cocal do Sul - SC**

**Rosiane de Almeida Possamai**  
Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)  
*rosianepossamai@hotmail.com*

**Andréia Cittadin**  
Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)  
*aci@unesc.net*

**Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias**  
Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)  
*bianca@unesc.net*

**Jonas Scremin Brolese**  
Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)  
*jonasbrl85@gmail.com*

### **Resumo**

As organizações públicas devem utilizar instrumentos de gestão buscando melhorar o desenvolvimento de suas atividades, no intuito de alcançar os fins a que se propõe, ou seja, o atendimento dos interesses dos cidadãos acerca do uso adequado dos recursos públicos. Nesse contexto, o gerenciamento logístico possibilita eliminar as atividades que não agregam valor, otimizar os processos e reduzir os gastos tornando-se fundamental para garantir qualidade no atendimento à população. Logo, torna-se essencial para a gestão da cadeia de suprimentos das entidades governamentais, visto que contempla atividades desde a compra de materiais, passando pelas etapas de recebimento, movimentação e distribuição, nesse caso específico, de medicamentos. Diante disso, o objetivo deste estudo consiste em verificar possibilidades de melhorias na distribuição de medicamentos por meio do gerenciamento logístico para o município de Cocal do Sul - SC. Para tanto, utilizou-se abordagem qualitativa, descritiva desenvolvida por meio de estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas. Como isso, foi possível descrever a cadeia de suprimentos da Secretaria da Saúde do Município, que é composta por atividades de aquisição, recebimento, armazenagem e distribuição das medicações. As análises desses dados possibilitou apresentar algumas sugestões de gerenciamento logístico focalizada em sistemas de controles e de informações que possibilitem a melhoria da execução das atividades. Acredita-se que este estudo possa contribuir com a gestão da Secretaria da Saúde do Município, como os demais profissionais que atuam na área pública e para a sociedade, pela melhoria do atendimento à população.

**Palavras-chave:** Administração pública. Gerenciamento logístico. Cadeia de suprimentos.



## 1 Introdução

Semelhante às organizações privadas, as entidades públicas precisam implantar controles de gestão para utilizar os recursos públicos de maneira adequada e atender a população de forma eficaz. Sabe-se que há dificuldades no uso adequado dos recursos e a demora de percebê-los, bem como o desconhecimento de suas causas comprometem a qualidade do atendimento à população e à eficiência da gestão pública. Nesse sentido, verifica-se a importância que o uso de sistemas gerenciais podem proporcionar à administração dos recursos públicos.

Na esfera municipal os recursos são obtidos por meio das receitas de Impostos, Taxas, Contribuições Sociais, Transferências dos Estados e da União. A Lei Complementar nº 141/ 2012 determina os percentuais das receitas fiscais para serem aplicados na área da saúde, sendo que os municípios devem destinar 15% de suas receitas de arrecadação dos impostos e transferências constitucionais e legais.

No município de Cocal do Sul - SC, esse valor é aplicado em exames, medicamentos ou materiais farmacológicos e outros necessários para a manutenção e o funcionamento das unidades de saúde. A Secretaria da Saúde do município conta com uma farmácia central, que é responsável pelo recebimento, armazenamento, controle e distribuição de medicações para sete unidades de saúde, as quais repassam para a população. Em casos específicos, como de medicamentos controladas e antibióticos, a distribuição ocorre somente na farmácia central, uma vez que esses medicamentos só podem ser fornecidos pelo farmacêutico. Nesta farmácia existem, aproximadamente, 408 itens em estoque e sua movimentação mensal é em torno de R\$ 63.057,86. No ano de 2013, a Prefeitura gastou R\$ 650.770,40 na compra de medicamentos para atendimento da saúde da população, o que representou 2,18% da sua receita corrente.

Entretanto, sabe-se que ocorre demora de algumas empresas licitadas na entrega dos medicamentos, o que ocasiona atraso na sua distribuição refletindo na insatisfação da população e, em alguns casos, vencimento dos remédios. Por isso, é importante gerenciar os estoques de medicamentos na área pública, pois representam aplicações de recursos que necessitam ser utilizados de forma adequada oportunizando mais saúde aos beneficiários. Além disso, é preciso estar atento para a demanda da população, que pode mudar constantemente.

O gerenciamento logístico é um instrumento que pode ser utilizado tanto na área privada como na pública, visto que possibilita a integração de todas as atividades que compõem a cadeia de suprimentos de uma organização. Por meio do planejamento logístico, portanto é possível gerenciar os processos desde a compra à distribuição do medicamento a população, o que permite eliminar as atividades que não agregam valor, otimizar os processos e reduzir os gastos. Tornando-se, assim, essencial para garantir qualidade do atendimento aos pacientes ou à população, no caso da área pública, e ao menor custo.

Contudo, a área pública requer um cuidadoso desenho de logística e distribuição, pois envolve vários agentes, tais como: fornecedores, armazéns intermediários, níveis de governo diversos, entidades filantrópicas, entre outros (VAZ; LOTTA, 2011).

Diante disso, surge a seguinte questão problema: como o gerenciamento logístico de distribuição de medicamentos pode contribuir para a gestão da saúde pública do município de Cocal do Sul - SC? O objetivo geral desse estudo é verificar as possibilidades de melhorias na distribuição de medicamentos por meio do gerenciamento logístico para o município de Cocal do Sul. Para atingir esse objetivo, têm-se os seguintes objetivos específicos: i) descrever as



atividades que compõem a cadeia de suprimento da farmácia central do município; e ii) apresentar propostas de melhorias com base no gerenciamento logístico para o processo de distribuição de medicamentos.

A presente pesquisa tem a finalidade de discutir a aplicação prática dos conceitos teóricos sobre gerenciamento logístico na área pública. A realização da pesquisa se justifica, pois a implantação de gerenciamento logístico adequado poderá contribuir com a gestão do Município em estudo mediante a redução dos custos e melhor aplicação dos recursos. A contribuição social se dá pelo reflexo dessas ações na ampliação dos benefícios oferecidos à população. A realização de um planejamento logístico voltado à distribuição de medicamentos possibilita atender a demanda da população em tempo hábil, proporcionando melhoria de qualidade de vida dos cidadãos.

Segundo Vaz e Lotta (2011), a logística aplicada ao gestor público busca a eficiência da qualidade dos serviços prestados à população e permite cortar custos, contudo garantindo direitos de promoção de acesso e legalidade. Assim, a transposição dos conceitos sobre logística integrada e gestão da cadeia de suprimentos para a gestão pública é possível, desde que as especificidades do setor público sejam consideradas, principalmente, em relação à prestação de serviços e políticas públicas.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção trata da fundamentação teórica que abrange aspectos sobre administração pública, logística e estudos relacionados ao tema. Na terceira seção, descreve-se o método utilizado na pesquisa. Na quarta, apresentam-se os resultados da pesquisa. Por fim, a quinta seção é dedicada às considerações finais.

## **2 Fundamentação teórica**

Esta seção apresenta inicialmente aspectos acerca da administração pública e seus processos de aquisição de produtos (licitações e consórcios públicos) e sobre gerenciamento logístico. Na sequência, expõem estudos anteriores relacionados ao tema objeto de estudo.

### **2.1 Administração pública**

O objetivo da administração pública é zelar pelos interesses e bens coletivos da sociedade, por meio da condução das organizações governamentais. Logo, o Estado materializa seu papel por meio do alcance dos objetivos políticos básicos de sua sociedade, contribui Bresser-Pereira (2004, p. 9). Nesse sentido, Kohama (1996, p. 9) explicita que a “administração pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

A definição de administração pública, para Meireles (2005), é de um conjunto de instituições cuja finalidade é a realização das funções e conquista dos objetivos do governo. Portanto, essa administração é realizada por meio de um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades da população. No Brasil, a administração pública é realizada em todos os entes federados: União, Estados, Distrito Federal e Municípios, sendo dividida em administração direta e indireta.

A administração direta, também conhecida como centralizada, é constituída pelos órgãos ligados diretamente ao poder público, tais como: Ministérios, Secretarias Estaduais e Municipais.



Para Andrade (2002, p. 37), a “administração direta compreende o conjunto de atividades e serviços que são integrados na estrutura administrativa da Presidência da República, do Governo do Estado ou da Prefeitura Municipal”. Na administração direta, para melhor desenvolvimento das atividades, ocorre a centralização de algumas atividades, como: saúde, educação e obras públicas.

Na administração indireta ou descentralizada, o desempenho da atividade pública é exercido de forma descentralizada, ou seja, o Estado transfere a sua titularidade ou execução das funções para que outras pessoas jurídicas vinculadas a ele possam realizá-las. Conforme Kohama (1996), neste modelo de administração, as atividades são transferidas para outra entidade, criada pelo Estado ou com autorização para sua criação. Andrade (2002) complementa ao afirmar que ocorre a descentralização das funções do Estado por meio da criação de autarquias, fundações, sociedades de economia mista, empresas públicas, para essa finalidade. Para Araújo e Arruda (2004, p. 6), “a administração indireta constitui-se entidades públicas dotadas de personalidade jurídica própria, que se encontram vinculadas a esses poderes por meio de uma determinada lei.”

De acordo com o artigo 37 da Constituição Federal Brasileira de 1988, na administração direta e indireta dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios deve seguir aos princípios norteadores da administração pública, a saber: legalidade (pautar suas ações dentro da lei, dessa maneira tem-se como limite de sua atuação, bem como uma garantia de agir sempre com base na lei); impessoalidade (agir somente de acordo com os interesses da administração pública); moralidade (atendimento ao bem comum, privilegiando a boa conduta dos atos de seus agentes públicos); publicidade (promover a terceiros o conhecimento do ato ou da atividade administrativa); e eficiência (a administração pública deve buscar modernizar sua gestão a fim de alcançar o melhor desempenho).

Logo, para promover benefícios que irão atender às necessidades da população, o Estado, por meio da legislação, estabelece percentual ou números mínimos ou máximos para o uso dos recursos voltados aos fatos administrativos. Conforme a Constituição Federal, leis e resoluções da esfera federal são estabelecidas obrigações sobre as quais o município tem por obrigação destinar parte de sua receita a determinados fim, eliminando suas despesas (ANDRADE, 2002).

Em relação à área da saúde, a Lei Complementar nº 141/2012 determina os percentuais das receitas fiscais que devem ser aplicadas neste âmbito, sendo que: a) a União deverá repassar o valor do ano anterior acrescido da variação do PIB, não podendo reduzir seu valor caso este apresente variação cambial negativa em relação ao ano anterior; b) os estados, correspondente a 12 % de suas receitas; e c) os municípios, 15% de suas receitas. Andrade (2002, p.162) ratifica que, na esfera municipal, “[...] os recursos mínimos aplicados nas ações e serviços públicos de saúde deverão ser equivalentes a 15% do produto de arrecadação dos impostos e transferências [...]”.

O Art. 2º da Lei Complementar nº 141/2012 define como gastos que são considerados da área da saúde, “as despesas com ações e serviços públicos de saúde aquelas voltadas para a promoção, proteção e recuperação da saúde [...]”. No Art. 3º da mesma Lei, são determinados doze tipos de despesas com ações e serviços públicos de saúde, dentre eles, acerca da medicação, tem-se: “V - produção, aquisição e distribuição de insumos específicos dos serviços de saúde do SUS, tais como: imunobiológicos, sangue e hemoderivados, medicamentos e equipamentos médico-odontológicos” (BRASIL, 2012, s/p).



## 2.2 Processo de compras em instituições públicas

Para Batista e Maldonado (2008), os processos de compras, tanto na área privada como na área pública, buscam o menor preço e garantia de qualidade. Porém, a gestão pública requer procedimentos específicos, fundamentados no Direito e na Lei, para que seus programas e atos tenham validade legalidade jurídica e administrativa.

Para aquisição de bens, obras, serviços, alienações, concessões, locações entre a administração pública e um particular, é obrigatória, segundo a Constituição Federal, a realização de licitação, que consiste em um processo administrativo formal, realizado com base no direito público, no qual são estabelecidas previamente condições de direito e de fato que regularão essa relação futura explica Justen Filho (1994). Por meio da licitação, o objetivo é apurar a melhor proposta de serviço ou aquisição de material, possibilitando oportunidade pública aos interessados, por meio de edital ou carta-convite, em participar de tal concorrência. Para Andrade (2002), licitação é uma disputa entre as empresas interessadas em realizar negócio com a administração pública, que deve ser realizada pela entidade governamental seguindo o mecanismo legal. Segundo Justen Filho (1994), a fim de reduzir os custos e maior agilidade para a decisão, a licitação deverá ocorrer no local em que se situar a repartição interessada; e para ter validade deve ser divulgada com antecedência para que os interessados possam participar.

Além disso, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências, determina que a licitação deve ser realizada seguindo os princípios básicos da licitação, que são: “observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos” (BRASIL, 1993, s/p).

Ressalta-se que, em alguns casos como contratações de pequeno valor; por emergência ou calamidade pública; nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem; intervenção da União para regular preços ou normalizar o abastecimento, dentre outros especificados no Art. 24 da Lei nº 8.666/93, a licitação é dispensável ou inexigível, desde que tenha reconhecimento formal de sua necessidade por razões de interesse público.

Há algumas modalidades de licitações, que são: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão. As administrações públicas, ao seguir a Lei das Licitações, podem optar por uma das modalidades de licitações, ou seja, a que atender melhor suas necessidades (SLOMSKI, 2003).

O processo de compras na área pública também pode ocorrer por meio de consórcio público, que consiste na constituição de pessoa jurídica pela adesão de dois ou mais entes da federação (Municípios, Estados e União), sem fins lucrativos, com o intuito de prestar serviços e desenvolver ações conjuntas que visem ao interesse coletivo e benefícios públicos.

Conforme a Lei nº 11.107/2005, os consórcios públicos dispõem de especificidades que lhes proporcionam alcançar seus objetivos, tais como: firmar convênios, contratos e acordos; receber auxílio, contribuição ou subvenção; celebrar concessões, permissões e autorizações de serviços públicos; maior flexibilidade no poder de compra, na remuneração de pessoal e de



pagamento de incentivos; poderá ser contratado pela administração direta ou indireta, sem haver a necessidade de licitação.

Para a constituição de um consórcio público, deve-se elaborar um Protocolo de Intenções, no qual são estabelecidas as condições para o seu funcionamento, as quais estão descritas no art. 4º da Lei nº 11.107/2005. Além disso, segundo o art. 8º da Lei nº 11.107/2005, “os entes consorciados somente entregarão recursos ao consórcio público mediante contrato de rateio” (BRASIL, 2005, s/p). Para melhor eficácia do consórcio, é elaborado anualmente um instrumento jurídico formal, denominado de Contrato de Rateio, que delibera as responsabilidades econômico e financeira por parte de cada consorciado, bem como a forma de repasse de recursos de cada participante, para a realização das despesas do Consórcio Público.

No que tange a área da saúde, conforme a Lei nº 11.107/2005 art.1º§ 3º “os consórcios públicos deverão obedecer aos princípios, diretrizes e normas que regulam o Sistema Único de Saúde – SUS” (BRASIL, 2005, p. s/p). O SUS é gerido por meio de arrecadação de impostos e contribuições da população, assim é de direito de toda a população se beneficiar de suas atividades. Ou seja, as verbas para esse financiamento são oriundas das arrecadações dos Municípios, dos Estados e da União, garantindo a assistência médica a toda pessoa. Sendo proporcionada a população consultas, tratamentos, medicamentos, exames, cirurgias entre outros procedimentos.

### 2.3 Gerenciamento logístico

Com o objetivo de contextualizar na história recente o termo logística, Ching (2007) expôs, que ela existe desde a década de 40, sendo utilizada inicialmente pelos militares durante a Segunda Guerra Mundial. Naquela época, a logística estava relacionada com o processo de aquisição e fornecimento de materiais para atender os objetivos de combate. Com o passar dos anos, foi inserida nas atividades empresariais. Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) ratificam que os conceitos logísticos utilizados atualmente foram definidos na atividade militar, durante a Segunda Guerra Mundial, influenciando nas atividades empresariais alguns anos depois, por volta de 1950.

Na definição de Bowersox e Closs (2001), a logística é uma estratégia integrada que satisfaz a necessidades dos clientes tornando os produtos e serviços disponíveis no momento desejado pelo menor custo possível. Nesse sentido, Gomes e Ribeiro (2004, p. 7) a definem como “o relacionamento entre fornecedor, suprimentos, produção, distribuição e cliente, havendo um fluxo de materiais e outro de informações.”

Acerca do gerenciamento logístico, Ching (2007, p. 18) esclarece que:

engloba, portanto, os conceitos de fluxo de compras de matérias-primas, operações de produção e transformação, controle de materiais e processos, bem como produtos acabados, compreendendo também todo o gerenciamento de transporte e distribuição de produtos destinados a vendas, desde depósitos intermediários até a chegada dos produtos aos consumidores finais.

Portanto, o gerenciamento logístico envolve os processos desde a compra da matéria-prima, passando pelas etapas de estocagem, movimentação e processamento de produtos até a distribuição ao consumidor final. Logo, os processos logísticos são as atividades integrantes da cadeia de valor, que é entendida como “conjunto de atividades criadoras de valor, desde a fonte de suprimentos de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até o



produto final entregue aos clientes” (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2009, p. 88).

Faria e Costa (2005, p. 21) ressaltam que o processo logístico é composto por um “conjunto de subprocessos, atividades e tarefas que se inter-relacionam, no esforço de agregar valor e gerar bens e serviços, no intuito de atender às necessidades dos clientes internos e externos.” Estes autores apresentam a subdivisão desse processo logístico, a saber: a) logística de abastecimento – está voltada para a obtenção do material necessário para atender a demanda de produção, abrangendo as relações fornecedores e empresas; b) logística de planta – envolve o fluxo de matérias e componentes na fabricação dos produtos até a entrega do produto acabado para a logística de distribuição; e c) logística de distribuição – inicia com o registro do pedido do cliente ou do setor de vendas até a entrega da mercadoria, incluindo as atividades de pós-venda.

Há diferença entre a gestão logística aplicada em ambientes empresariais da vinculada ao setor público. Porém, a logística é componente essencial na gestão de políticas públicas, uma vez que tais atividades requerem movimentação de materiais, documentos, informações e pessoas; além disso a maioria das políticas públicas depende de operações logísticas para sua realização. Em relação aos suprimentos, envolve a atividades de: aquisição, estocagem, armazenagem, distribuição e manuseio de materiais necessários às atividades-fim, como suprimentos hospitalares, materiais escolares, entre outros esclarecem Vaz e Lotta (2011).

Para Batista e Maldonado (2008), a gestão de suprimentos é um dos principais pilares estratégicos da área pública, tendo em vista que a compra de materiais, bens e serviços requer aplicação de recursos orçamentários de modo a proporcionar o alcance dos objetivos da instituição.

O gerenciamento logístico da cadeia de suprimentos tem a finalidade de otimizar os resultados, de modo a maximizar o valor dos bens e serviços oferecidos. A criação de valor na área pública caracteriza-se por meio de: aumento da quantidade ou qualidade dos serviços públicos oferecidos; redução dos custos; ampliação da capacidade de identificação e satisfação das necessidades dos cidadãos; aumento da justiça e da equidade na prestação e no acesso aos serviços públicos e elevação da capacidade de inovação das organizações públicas (MOORE; 2002 apud VAZ; LOTTA, 2011).

#### **2.4 Estudos anteriores focalizando a administração pública**

Foi realizada uma busca nas bases de dados da Scielo, Spell e Portal de Pesquisa BVS. Primeiramente foi consultado com a expressão “Gerenciamento Logístico para a Cadeia de Suprimentos” não havendo sucesso; buscou-se somente com “Gerenciamento Logístico”, sendo que os cinco trabalhos localizados não abordavam à administração pública, por esse motivo foram descartados. Na sequência, foi pesquisado “Cadeia de Suprimentos e Gestão Pública”. Dessa busca, foram localizados quatro trabalhos que focalizaram a gestão pública, os quais são apresentados a seguir.

O estudo de Costa (2000) objetivou analisar as diferenças e semelhanças entre os modelos de compras utilizados pelas organizações privadas e o utilizado no setor público brasileiro, disciplinado pela Lei nº 8.666/93. Nessa pesquisa, os autores constataram que o setor público deve rever sua sistemática de compras, que ocorre por meio de licitações, buscando um sistema de informação transparente e que garanta de fato o princípio da isonomia estabelecido na Constituição Brasileira.



A pesquisa de Batista e Maldonado (2008) abordou o papel do comprador nas aquisições de bens e serviços para instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde. Os autores verificaram que é preciso otimizar os processos internos de compras na área pública, eliminando os ruídos e fluxos desnecessários no intuito de melhorar o desempenho na circulação das informações e evitar a duplicidade de registros. Contudo, essas mudanças devem estar amparadas pela legislação.

Vaz e Lotta (2011) buscaram no seu estudo identificar como as decisões baseadas em logística integrada e gerenciamento da cadeia de suprimentos podem ser consideradas nos processos da gestão de políticas públicas como instrumento de promoção de eficiência. Mediante o estudo concluíram que a discussão sobre logística na área pública pode ter reflexo na qualidade dos serviços ofertados, na eficiência do uso dos recursos e no controle dos gastos públicos.

Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) apresentaram um modelo teórico operacional (MTO), por meio do qual é possível realizar a gestão da cadeia de suprimento do Poder Público articulada com a tecnologia da informação, gestão de processos e comércio eletrônico.

### **3 Delineamento metodológico**

A abordagem utilizada foi a qualitativa. Richardson (1999, p. 80) define que “todos os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. A pesquisa enquadra-se, também, como descritiva, uma vez que descreve propostas de melhorias baseadas no gerenciamento logístico para o processo de distribuição de medicamentos para a farmácia central do Município de Cocal do Sul - SC. Segundo Andrade (2007), em pesquisas dessa natureza os fatos são observados, registrados, analisados, classificados sem interferência do pesquisador.

Em relação ao método, foi aplicado estudo de caso único. “O estudo de caso é a realização de uma pesquisa empírica sobre um fenômeno em seu contexto real, através de uma exploração intensiva de uma única unidade de estudo” (BRENNER; JESUS, 2008, p. 19). Para Martins e Theóphilo (2009), o pesquisador, ao coletar os dados referentes ao estudo de caso, precisa ser um detetive, capaz de compreender e interpretar as informações as quais estão sendo coletadas.

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2014, no município de Cocal do Sul, que pertence a Associação dos Municípios da Região Carbonífera - AMREC. Em 2011, o Município possuía 15.159 habitantes numa área de 71,127 km<sup>2</sup> (IBGE, 2011). A administração pública é subdividida em quatro secretarias: Administração, Educação, Saúde e Obras. O foco deste estudo é na Secretaria de Saúde, que coordena seis unidades Estratégias Saúde da Família (ESF) e uma Unidade de Saúde Referência, as quais proporcionam aos moradores da cidade o atendimento a saúde pelo SUS.

O Município possui uma farmácia central localizada no centro da cidade, na qual trabalham duas farmacêuticas, que são as responsáveis técnicas, e duas atendentes. Neste setor, realiza-se o pedido de compra, recebimento, armazenamento e distribuição dos medicamentos. Os outros materiais como: soro fisiológico, fita micropore, ataduras e materiais utilizados nas unidades de saúde, são de responsabilidade do almoxarifado que não será abordado neste estudo.

Como técnica de coleta de dados, foram utilizadas entrevista semiestruturada com uma das farmacêuticas do Município. A entrevista semiestruturada, para Beuren (2006), é o

instrumento que possibilita maior interação e conhecimento das realidades dos informantes, permitindo que o pesquisador colete todas as informações necessárias. A análise dos dados ocorreu de forma qualitativa.

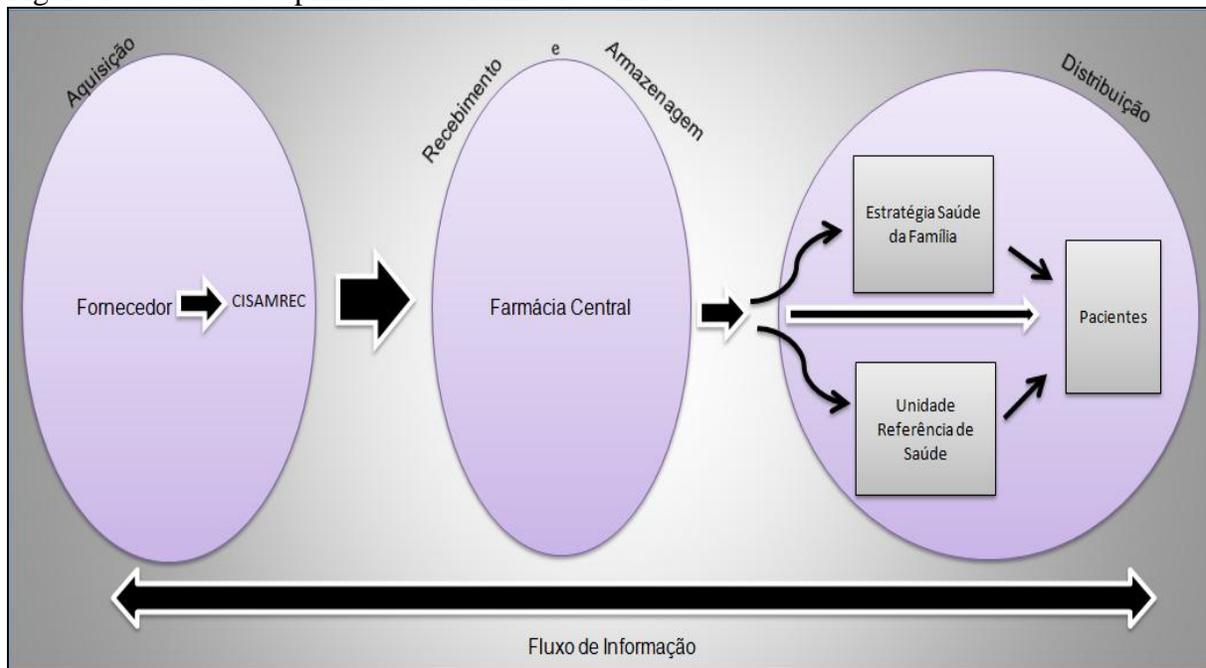
#### 4 Descrição e análise dos dados

Nessa seção, primeiramente serão descritas as atividades que compõem a cadeia de suprimentos da farmácia central a fim de entender como se realiza o processo logístico atualmente. Na seção seguinte, são apresentadas propostas de otimização dos processos logísticos de distribuição de medicamentos.

##### 4.1 Processos que integram a cadeia de suprimentos da farmácia central

Os processos que compõem a cadeia de suprimentos da farmácia central do Município de Cocal do Sul referem-se aquisição, armazenagem e distribuição dos medicamentos. A Figura 1 ilustra a cadeia de suprimentos da entidade pesquisada.

Figura 1- Cadeia de suprimentos da farmácia central



Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

##### 4.1.1 Processo de aquisição

Nos doze municípios que compõem a AMREC, o processo de aquisição de medicamentos ocorre por meio do Consórcio Público, formalizado em 18 de novembro de 2010 pela aprovação das leis de adesão nas Câmaras Municipais. Essa ação buscou otimizar os recursos públicos disponíveis e reforçar o papel dos municípios na consecução do direito fundamental dos cidadãos de receberem atendimento de saúde digno e eficaz.



No início de cada ano, os municípios fazem um levantamento das medicações necessárias relacionadas no RENAME (Relação Nacional de Medicamentos Essenciais) e da quantidade aproximada de medicamentos que precisarão ao longo do período e encaminham ao CISAMREC (Consórcio Intermunicipal de Saúde dos Municípios da AMREC). Esse órgão é responsável em licitar e contratar os fornecedores para abastecer os municípios durante o ano, conforme a estimativa realizada.

Mensalmente o pedido de medicação do Município de Cocal do Sul é realizado por uma das farmacêuticas que o envia ao CISAMREC no dia 20 de cada mês. Na elaboração do pedido, é considerado o consumo do Município nos últimos três meses, prevendo atrasos na entrega e cancelamento do pedido.

As unidades ESF auxiliam nesse processo de planejamento de compras, por meio do preenchimento manual do mapa de movimentação mensal de medicamentos, que consiste no controle da quantidade de medicação que foi recebida, da quantidade distribuída durante o mês e o saldo no estoque de cada ESF. Desse modo, até o dia 30 de cada mês, as enfermeiras das ESF devem enviar a solicitação de medicação à farmácia central, o que possibilita realizar o pedido das medicações para o próximo mês ao CISAMREC.

O CISAMREC centraliza os pedidos efetuados pelos municípios e os encaminha aos fornecedores. Os itens são faturados em nome do CISAMREC e entregues no Centro de Distribuição, localizado na sede da AMREC em Criciúma – SC. Em seguida, são emitidas notas de saída para os Municípios, que são responsáveis em retirar as medicações. Nota-se que as compras dos medicamentos são centralizadas no CISAMREC com base nas demandas dos municípios que compõem a AMREC.

Destaca-se que, as medicações que não estão descritas no RENAME podem ser solicitadas por meio de: a) processo de componente especializado; e b) processo extrajudicial. Tais pedidos são efetuados para o Governo Estadual.

Para aquisição de medicamentos de processo de componente especializado, é necessário que o médico preencha um formulário justificando a necessidade do uso da medicação pelo paciente. Em Cocal do Sul, este processo deve ser entregue na farmácia central até o dia 20 de cada mês, para que uma das farmacêuticas faça o pedido das medicações pelo preenchimento *on line* em programa do Estado, o CISMEDSC, e encaminhe o processo de forma física para o CEAF (Componente Especializado da Assistência Farmacêutica) que fica localizado em Florianópolis - SC.

Para aquisição de medicações de processo extrajudicial, é necessário um processo judicial efetuado pelo paciente mediante advogado, receita médica e formulário preenchido pelo médico justificando a necessidade da medicação. Os processos dessa natureza devem ser entregues na farmácia central, também até o dia 20 de cada mês. Na sequência são encaminhados ao juiz, que normalmente antes de julgar delibera a antecipação de tutela. Assim que é liberada a medicação, que normalmente é comprada pelo Estado, o pedido é encaminhado para MEJUDWEB (sistema *on line*). Após esse processo, o paciente realiza a perícia para avaliar se realmente existe a necessidade de receber a medicação. A cada três meses o processo deve ser renovado.

#### **4.1.2 Processo de recebimento e armazenagem**

As medicações são retiradas no Centro de Distribuição do CISAMREC até o dia 30 de



cada mês e armazenadas na farmácia central que distribui para as unidades ESF no primeiro dia útil do mês seguinte. A coleta da medicação é efetuada por veículo próprio da prefeitura. Nos casos em que o fornecedor não atende à algum item do pedido, este deve emitir uma nota de esclarecimento, que permite ao município efetuar a compra por forma direta desse medicamento.

As medicações de processo extrajudicial são retiradas na 21ª Gerência Regional de Saúde (GRESA) que fica localizada em Criciúma – SC. As medicações de processo de componente especializado são retiradas da DIAF (Diretoria de Assistência Farmacêutica) que se localiza em Florianópolis – SC. Essas coletas também são realizadas pelo veículo próprio da prefeitura.

No município Cocal do Sul, as medicações são armazenadas na farmácia central, sendo que no recebimento são conferidos os seguintes dados: prazo de validade, condições de armazenamento e dados da nota fiscal com o pedido de compra.

#### **4.1.3 Processo de distribuição**

A farmácia central é responsável pela distribuição da medicação às unidades ESF e diretamente aos pacientes quando há exigência legal, como por exemplo, antibióticos, medicamentos controlados e provenientes de processos, que são distribuídos aos pacientes somente mediante apresentação de receita. Conforme o Ministério da Saúde, os antibióticos e as medicações sujeitas a controle especial só devem ser liberadas aos pacientes pelo farmacêutico.

Para melhor atendimento à população, alguns medicamentos são distribuídos pelas unidades ESF, como os de uso parenteral, (intramuscular ou endovenoso) básicos e remédios para hipertensão e diabetes. As enfermeiras das ESF são responsáveis pelo armazenamento e controle dessas medicações.

Cada unidade ESF define as datas de distribuição de medicação aos pacientes hipertensos e diabéticos conforme a demanda dos bairros atendidos. Logo, não existe uma padronização da distribuição de medicamentos entre as unidades ESF do Município.

Em alguns ESF, devido ao grande número de paciente idosos, são realizados encontros mensais denominados de grupo de hipertenso e diabético. Nesses encontros uma enfermeira e as agentes de saúde do bairro se encaminham aos centros comunitários para entregar as medicações nesse local. Nesse dia, também, verifica-se a pressão arterial e realiza-se palestra sobre diversos temas. O planejamento dessas reuniões é realizado no início de cada ano e divulgado aos pacientes. Nos casos em que os paciente não podem comparecer ao encontro é permitido a retirada de sua medicação na unidade de saúde mediante a receita médica.

As demais unidades de saúde realizam a entrega da medicação para os pacientes hipertensos ou diabéticos na própria unidade, conforme dia da semana determinado anteriormente. Nesse momento é verificada a pressão arterial e ocorre o agendamento de consulta para renovar as receitas, as quais devem ser atualizadas a cada seis meses.

Nas unidades ESF também ocorre a distribuição de medicação básica, como por exemplo, antiinflamatório, analgésico, antipirético que são liberadas aos pacientes mediante receitas médicas. As aplicações de medicações de uso parenteral são realizadas com o médico presente na unidade, devido a possibilidade de ocorrer reação à medicação e à necessidade de receita médica.

Além de efetuar a distribuição da medicação às unidades ESF, a farmácia central tem a responsabilidade de recolher as receitas da Unidade Referência de Saúde e abastecer diariamente esse local, uma vez que atende os casos de emergência do Município. Na Unidade Referência de



Saúde existe um carrinho de emergência, no qual são armazenadas as medicações e materiais necessários para serem utilizados em casos de emergências.

#### **4.2 Propostas de gerenciamento logístico ao processo de distribuição de medicamentos para a farmácia central**

A implementação de gerenciamento logístico voltado à farmácia central de Cocal do Sul requer sistemas de controles e informações que possibilitem a melhoria da execução das atividades inerentes à solicitação dos pedidos e compra, recebimento, armazenamento e distribuição dos medicamentos. Segundo Viera, Hori e Guerreiro (2008) o gerenciamento da cadeia de suprimentos consiste no processo de gestão integrada de todas as atividades desde os fornecedores até o usuário final.

Assim, procedimentos como identificação da demanda, cálculo das médias mensais de consumo, controle adequado de estoques e implementação de um *software* que forneça suporte a realização das rotinas administrativas e operacionais são fundamentais para proporcionar maior agilidade no atendimento e satisfação dos pacientes, bem como evitar falta ou excesso de medicação.

Para que sejam realizadas as adaptações necessárias ao gerenciamento logístico proposto para a farmácia central, tendo como consequência a redução nos custos e do desperdício, é fundamental a conscientização dos gestores e colaboradores. De acordo Cokins (2003) e Viera, Hori e Guerreiro (2008) o sucesso do gerenciamento da cadeia de suprimentos depende da colaboração dos participantes desse processo. Todos devem estar aptos e motivados para que as atividades sejam desenvolvidas da melhor maneira possível. Para Batista e Maldonado (2008), a busca pela melhoria dos processos requer a participação de todos os interessados, passando pelo uso da informação como base, de modo a atingir os objetivos almejados.

Apresenta-se, a seguir, algumas propostas de melhorias nos processos de aquisição, recebimento e estocagem e distribuição de medicamentos.

##### **a) Aquisição:**

Em relação à centralização das compras pelo CISAMREC, acredita-se que esta ação otimiza as funções de compra dos municípios que aderiram ao consórcio. Além disso, existe reflexo financeiro, principalmente vinculada à redução dos custos da Secretaria de Saúde Municipal, uma vez que compras em grande quantidade possibilitam a redução do preço de aquisição.

A sugestão proposta para este processo focaliza na informatização dos controles que atualmente são efetuados manualmente. Com isso, será possível: i) evitar equívocos no momento de efetuar os pedidos de compra, pois esse é realizado com base nos controles manuais das unidades ESF; ii) falta de medicação (insatisfação do paciente); iii) excesso de medicação (vencimento, desperdício e gastos indevidos dos recursos públicos); iv) desgaste do servidor público com os pacientes insatisfeitos; e v) possibilita a qualquer momento a consulta dos saldos em estoques de todas as unidades pela farmácia central e pelas próprias unidades.

Nota-se que é preciso a implantação de um sistema de controle informatizado para identificação da demanda para aquisição de medicamentos de uso contínuo, novos ou em maior ou menor quantidade. Nesse sentido, sugere-se que seja efetuado um mapeamento semestral da



quantidade de cidadãos do Município que desenvolveram alguma doença e necessitam utilizar medicação de uso contínuo ou deixaram de utilizar os medicamentos. Essa ação permite avaliar constantemente as alterações da demanda para aquisição das medicações, evitando o desperdício ou excesso de medicamentos.

Esse levantamento deverá se basear nas fichas de controle elaboradas pelas agentes de saúde, que investigam as doenças dos integrantes de cada família pertencente ao bairro sob sua responsabilidade. Para tanto, faz-se necessário um levantamento da quantidade de habitantes, faixa etária, sexo e das doenças das pessoas e digitalização desses dados.

Segundo Vaz e Lotta (2011), o uso da rede de agentes comunitários de saúde para programas sociais é uma possibilidade de ocorrer a integração logística.

#### b) Recebimento e estocagem:

Faz-se necessária a ampliação do local de armazenamento das medicações, pois uma estrutura adequada possibilita organizar melhor os estoques, de modo a facilitar a observação dos prazos de validade e da quantidade disponível fisicamente. Além disso, facilitará o acesso das farmacêuticas às medicações, aos processos e receitas que necessitam ser arquivados no estabelecimento.

A contratação de uma pessoa qualificada, para ser responsável pelo levantamento de dados, controle de estoque, pedido e distribuição das medicações para atuar na Farmácia Central é fundamental. Essa ação possibilitará que as farmacêuticas desenvolvam melhor suas atribuições, oferecendo um atendimento qualificado à população tendo em vista a carência que alguns pacientes demonstram, os quais muitas vezes necessitam de atenção especial.

É preciso capacitar os profissionais que atuam na Secretaria da Saúde, oportunizando condições de desenvolverem suas funções com qualidade visando a melhoria do atendimento à população. Essa capacitação deve contemplar as farmacêuticas, atendentes, enfermeiras, técnicas de enfermagem, agentes de saúde, motoristas, entre outros profissionais que atuam diretamente com a população.

Segundo Batista e Maldonado (2008), deve-se estabelecer procedimentos para minimizar a falta de flexibilização e excesso de formalidades que refletem na morosidade do processo de compra na área pública. Isso pode ocorrer por meio da qualificação dos agentes públicos envolvidos nesse processo, tais como, solicitantes, compradores, almoxarifes, entre outros; bem como, pelo estabelecimento de rotinas capazes de melhorar os procedimentos envolvidos.

Vaz e Lotta (2011, p. 118) destacam que materiais que requerem condições especiais de armazenagem, de conservação e segurança, como por exemplo, vacinas, materiais radioativos ou perigosos, devem ter seus estoques minimizados e centralizados. Diante disso, apresenta-se a sugestão de aquisição de mais um refrigerador para melhor armazenagem das medicações, tendo em vista que a farmácia central possui apenas dois refrigeradores, que utilizados para armazenagem de insulinas e medicações oriundas de processos de componentes especializados, os quais atualmente não são suficientes para armazenar novas medicações.

O setor necessita, também, de balcões em forma de guichê para melhor organização e atendimento à população e de mais um ar condicionado, tendo-se assim um ambiente acolhedor tanto para os pacientes quanto para os funcionários que poderão trabalhar com mais motivação.



### c) Distribuição:

O estabelecimento de datas para distribuição das medicações da Farmácia Central para os ESF – possibilita a organização interna das unidades receptoras. Sabendo o dia exato em que a medicação será distribuída é possível organizar melhor o atendimento à população e programar as necessidades de aquisição da medicação com maior precisão.

De acordo com Vaz e Lotta (2011), o transporte de pessoas e materiais é fundamental na função logística, do mesmo modo que os serviços de apoio e infraestrutura. Assim, para atender a demanda da população no momento exato e garantir a integridade dos medicamentos, tem-se a proposta de aquisição de um veículo equipado adequadamente para distribuição das medicações, pois estas devem ser distribuídas em automóveis refrigerados mantendo assim a temperatura adequada. Além disso, a implementação de um sistema de senha para a organização das unidades de saúde otimizaria o atendimento a população.

## 5 Conclusões e recomendações

O gerenciamento logístico da cadeia de suprimentos busca auxiliar as entidades a planejar e coordenar o desenvolvimento das atividades, desde o ponto de origem dos materiais até o momento de consumo e distribuição. Com isso, é possível disponibilizar produtos e serviços de qualidade com o menor custo possível e no tempo adequado. Para tanto, é preciso conhecer e analisar a cadeia de valor identificando as atividades que não agreguem valor e otimizando a realização dos processos.

Tais conceitos também podem ser aplicados na gestão pública, uma vez que a eficiência e eficácia das políticas públicas dependem da superação de alguns problemas como: demora nos processos de aquisição, principalmente, quando há licitação; elevados custos de aquisição, aquisição de produtos e serviços inadequados; e perdas e faltas de materiais de estoque (VAZ; LOTTA, 2011).

Diante disso, essa pesquisa teve o objetivo de propor melhorias na distribuição de medicamentos por meio do gerenciamento logístico para a farmácia central do município de Cocal do Sul - SC.

Constatou-se que a cadeia de suprimentos da farmácia central do Município compreende os processos de aquisição, recebimento, armazenagem e distribuição dos medicamentos. A aquisição das medicações ocorre de duas formas: a) para os medicamentos que são listados no Renome a compra é realizada por meio do consórcio público com o CISAMREC; b) para os que se referem aos processos de componente especializado e processo extrajudicial os pedidos são efetuados junto ao governo estadual.

As medicações recebidas do CISAMREC e da GERSA são armazenadas na farmácia central, sendo que no recebimento são conferidos os seguintes dados: prazo de validade, condições de armazenamento e dados da nota fiscal com o pedido de compra.

O processo de distribuição é efetuado pela farmácia central aos seis ESFs, à Unidade Referência de Saúde e diretamente aos pacientes, quando houver a necessidade da medicação ser entregue por uma farmacêutica.

Com base na análise desses processos apresentou-se sugestões de gerenciamento logístico



para a farmácia central, que englobada as atividades de aquisição, recebimento, armazenagem e distribuição e tem foco principal na informatização dos dados e em controles.

Acredita-se que a utilização desse instrumento de gestão garantirá à instituição condições para o gerenciamento de seus processos, redução de custos e desperdícios. Contudo, para que sejam realizadas as adaptações necessárias ao gerenciamento logístico proposto para a farmácia central, é fundamental a conscientização dos gestores e colaboradores.

## Referências

ANDRADE, N. de A. **Contabilidade pública na gestão municipal: novos métodos após a LC nº 101/100 e as classificações contábeis advindas da SOF e STN.** São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, M. M. de. **Redação científica: elaboração do TCC passo a passo.** São Paulo: Factash, 2007.

ARAÚJO, I.; ARRUDA, DI. **Contabilidade pública: da teoria à prática.** São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública - RAP**, v.42, n. 4, p.681-699, Rio de Janeiro. Jul/Ago 2008.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3 ed. Ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. **Constituição Federativa do Brasil. Brasília DF, 5 de outubro de 1988.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em 10 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em: 07 de abril de 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005.** Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/111107.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111107.htm). Acesso em: 07 de abril de 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 141 de 13 de janeiro de 2012.** Dispõe sobre os valores mínimos a serem aplicados anualmente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios em ações e serviços públicos de saúde; estabelece os critérios de rateio dos recursos de transferências para a saúde e as normas de fiscalização, avaliação e controle das despesas com saúde nas 3 (três) esferas de governo; revoga dispositivos das Leis nºs 8.080, de 19 de setembro de 1990, e 8.689, de 27 de julho de 1993; e dá outras providências. Disponível em:



[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp141.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp141.htm). Acesso em 26 de set 2014.

BRENNER, E. de M.; JESUS, D. M. N. de. **Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos**: projeto de pesquisa, monografia e artigo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Instituições, Bom Estado, e Reforma da Gestão Pública. In: BIDERMAN, C.; ARVATE, P. (orgs.) **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Campus Elsevier, 2004. p 3-15.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada-Supply chain**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, A. L. Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil. **Revista de Administração**, v.35, n. 4, p.119-128, São Paulo. Out/Dez 2000.

FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. da. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

KOHAMA, Hélio. **Contabilidade pública, teórica e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, C. F.S.; RIBEIRO, P. C.C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

JUSTEN FILHO, M. L. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos: de acordo com a lei federal n. 8.883, de 08/06/1994**. 3 ed. Rio de Janeiro: AIDE,1994.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SLOMSKI, V. **Manual de contabilidade pública**: um enfoque na contabilidade municipal. 2 ed São Paulo: Atlas, 2003.

TRIDAPALLI, J.P.;FERNANDES, E.; MACHADO, W.V. Gestão da Cadeia de Suprimento do Setor Público : uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil . **Rev. Adm. Pública [online]**. 2011, vol.45, n.2, pp. 401-433.

VIERA, P. dos S.; HORI, M.; GUERREIRO, R. **A construção do conhecimento nas áreas de controladoria, logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: um estudo bibliométrico. Disponível em: <[Http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=2668](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=2668)>. Acesso em: 10 out. 2014.

VAZ, J. C.; LOTTA, G. S. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública - RAP**, v.45, n. 1, Rio de Janeiro. Jan/Fev 2011.