

# Cultura empresarial e gestão de estoque na cadeia logística integrada no ambiente hospitalar

*José Matias Pereira\**

## INTRODUÇÃO

Existem algumas evidências de que a logística no segmento hospitalar no Brasil, especialmente nos grandes hospitais – públicos e privados –, está passando por um período de significativas mudanças. Essas alterações estão ocorrendo, tanto em termos das práticas empresariais como da eficiência, qualidade e disponibilidade da infra-estrutura em equipamentos e comunicações, elementos fundamentais para a existência de uma logística hospitalar moderna. Para as empresas que operam na área, é um período de riscos e oportu-

nidades. Os riscos são decorrentes das profundas mudanças que precisam ser implementadas, e oportunidades devido aos significativos espaços para melhorias de qualidade do serviço e aumento de produtividade, fundamentais para o aumento da competitividade empresarial no setor hospitalar.

As evoluções tecnológicas na área da saúde vêm contribuindo para aumentar, de maneira significativa, a longevidade do ser humano, obrigando as instituições de saúde a acompanhar essa nova realidade e a procurar no-

\* Professor da UnB. Endereço: matias@unb.br; matias.pereira@ibest.com.br

vos paradigmas. Consta-se que, originalmente, nas instituições de caridade, o trabalho das pessoas voluntárias marcava esse modelo de gestão; em um segundo momento, surgiu a beneficência, com características humanitárias; na terceira fase, aparece a assistencial, o Estado assume a responsabilidade pela atenção ao enfermo; e, na quarta fase, o hospital-empresa, na qual começa a aplicação de técnicas e métodos para atingir resultados econômicos e para cumprir um papel muito mais amplo, buscando prevenir, assistir e reabilitar de maneira conjunta e simultânea, no menor espaço de tempo.

A questão da inovação gerencial, especialmente na última década, tem merecido uma atenção especial na agenda de executivos, consultores e acadêmicos, a partir da percepção de que, num cenário competitivo e instável, adotar novas tecnologias gerenciais passou a ser tão importante quanto lançar produtos e serviços. Consta-se que, as organizações buscam inovações gerenciais para resolver problemas e alcançar novos níveis de eficiência e eficácia, e dessa forma aumentar a competitividade da empresa no mercado. Nesse sentido, sustentam alguns autores como, por exemplo,

Bettis e Hitt, que o mundo dos negócios hoje

é perigoso – a mudança tecnológica é rápida e imprevisível –, os investimentos necessários são grandes e as penalidades para o insucesso são severas.<sup>1</sup>

Essa constatação é bastante apropriada para retratar os riscos potenciais de insucesso dos empresários que atuam na área hospitalar, visto que a natureza da competição no segmento hospitalar está se alterando de maneira cada vez mais veloz e imprevisível. Ou seja, as práticas tradicionais nas relações de troca no mercado se mostram cada vez mais inadequadas para as empresas, em termos de resultados.

Essa nova fase, do ponto de vista da oferta, é marcada pela crescente diversidade de produtos e serviços e pelo acirramento da concorrência global. Sob a perspectiva da demanda, está evidenciado que o mercado está cada vez mais exigente. Esse comportamento, em parte, é uma reação à prática das estratégias entre concorrentes, que buscam oferecer produtos e serviços cada vez mais diferenciados. A diferenciação de um produto ou serviço no mercado, conforme argumenta Levitt, ocorre por meio da oferta de atributos que realmente fa-

---

1 R. A. Bettis, M. Hitt, "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995, pp. 7-9.

zem sentido para o cliente, que representem um benefício de alto valor.<sup>2</sup> À medida que a concorrência copia esses atributos diferenciadores, o produto ou o serviço perde sua vantagem de mercado. Assim, nas atividades ligadas à indústria médico-hospitalar, as práticas tradicionais estão perdendo, de maneira veloz, espaço para essa nova forma de atuar no mercado.

É oportuno destacar que o processo de globalização da economia – e a criação de grandes blocos econômicos nas últimas décadas – contribuíram para o aperfeiçoamento das técnicas de logísticas no mundo. A busca de inovações no campo da logística visou tornar efetivas a utilização de tem-

po e de lugar como forma racional de criar valor agregado às transações de mercado. Tem sido através das inovações nas práticas logísticas que as empresas de qualquer categoria estão obtendo e mantendo suas vantagens diferenciais competitivas no mercado. Isto se efetiva pelos efeitos positivos que as atividades de logísticas provocam nos índices de preços, custos financeiros, produtividade, custo de energia e, em particular, na satisfação dos clientes.<sup>3</sup> Esse processo de modernização permitiu o surgimento do conceito conhecido como *supply chain* ou gestão de estoques na cadeia de logística integrada, que está estruturado em três grandes blocos: logística de suprimento; de produção; e, de distribuição.



#### PERGUNTA MOTIVADORA, OBJETIVO E METODOLOGIA

O conceito de logística está em permanente evolução. De origem remota, é inegável que se projeta além do que é perceptível na atualidade. Isso reforça a percepção de que a logística tem – e terá – um caráter intemporal. Assim, torna-se relevante,

inicialmente, definir a logística como ferramenta que procura diminuir o hiato existente entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem. Dessa forma, a logísti-

- 
- 2 Cf. T. Levitt, “A diferenciação de qualquer coisa”, in *A imaginação de marketing*, São Paulo, Atlas, 1985.
  - 3 Cf. J. Matias-Pereira, “A importância da aplicação da logística no âmbito hospitalar”, *Revista Notícias Hospitalares*, São Paulo, abr 2002.

ca empresarial deve ser entendida como o estudo e a administração dos fluxos de bens e serviços, e da informação associada que os põe em movimento. Ou seja, todas atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima, até o ponto de consumo final.

Para Christopher,

a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.<sup>4</sup>

A logística, para Matias-Pereira, é uma atividade que transpassa toda a cadeia de valor das organizações nos aspectos relacionados com o planejamento, manuseio, armazenagem e movimentação de materiais, ao longo de todo o ciclo de produção e comercialização de qualquer bem ou serviço.<sup>5</sup> Pelas suas características específicas, a atividade de gerenciamento de estoque tornou-se essencial ao desen-

volvimento sustentado das organizações, tanto em nível do emprego quanto do volume de negócios, e dela dependem, em grande parte, a rentabilidade que essa empresa se propõe alcançar.

Por sua vez, a *supply chain management* – SCM ou a gestão de estoques na cadeia de logística integrada é aceita neste artigo como uma ferramenta de gestão de negócios. Essa ferramenta pode ser definida como todo esforço envolvido nos diferentes processos e atividades empresariais que criam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final. Nesse sentido, a gestão do *supply chain* deve ser vista como forma integrada de planejamento e controle do fluxo de mercadorias, informações e recursos, iniciando-se na saída das matérias-primas dos fornecedores, passando pela produção, montagem, até terminar na distribuição dos produtos acabados aos clientes finais. Procura administrar as relações na cadeia logística para o benefício de todos os envolvidos e com foco na agregação de valor ao cliente final.<sup>6</sup>

Pressupõe-se, assim, que a gestão eficiente do fluxo de bens e serviços

4 M. Christopher, *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos – Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*, São Paulo, Pioneira, 1997, p. 2.

5 Cf. Matias-Pereira, op. cit.

6 H. Y. Ching, *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply chain*, 2. ed., São Paulo, Atlas, 2001.

do ponto de origem ao ponto de consumo – ou uso ao nível micro – requer de maneira sequencial, o planejamento, a programação e o controle de um conjunto amplo de atividades que reúnem: matérias-primas, estoques em processamento, produtos acabados, e serviços e informações disponíveis. O esforço resultante da administração destas atividades permite que os produtos e serviços cheguem de forma eficiente e eficaz aos consumidores e usuários, gerando, assim, as denominadas utilidades de tempo ou de lugar, que por decorrência são fatores essenciais para as atividades de marketing. Deve-se ressaltar que a sinergia entre a logística e marketing permite aumentar o nível de satisfação dos consumidores e os lucros das empresas.

A partir dessas observações, a questão que se apresenta é: o ambiente competitivo e diferenciado da indústria da saúde está exigindo das empresas do setor a utilização de novas ferramentas de gestão de negócios nos diferentes processos e atividades empresariais, que propiciem criar valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final?

Ao aceitar que o segmento da indústria de saúde se encontra entre as

atividades empresariais que necessitam utilizar as inovações introduzidas pelas ferramentas de gestão de negócios, argumenta-se que a utilização da SCM se apresenta como importante ferramenta de suporte para viabilizar a gestão de negócios na indústria médico-hospitalar do país.

Investir nos relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes, com vista à construção de alianças de longo prazo entre comprador e vendedor, em direção de um conjunto comum de objetivos específicos é a melhor forma da empresas se manter no mercado.<sup>7</sup> Para isso, é preciso compreender as necessidades dos clientes; tratar os clientes como parceiros; assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores; e prover os consumidores com melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais. Diante dessa realidade, tornou-se vital para os gestores de hospitais desenvolver esforços para tornar a empresa cada vez mais competitiva no mercado. Entre essas inovações está a adoção do *supply chain* como ferramenta de gestão de negócios na indústria da saúde no Brasil.

Por sua vez, o objetivo principal deste estudo é identificar a relação que

---

7 Cf. J. R. Evans e R. L. Laskin, "The relationship marketing process: A conceptualization and application", *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, 1994.

existe entre alguns aspectos da cultura empresarial na indústria da saúde e o nível de prioridade dada pelos seus dirigentes na gestão de estoques na cadeia de logística integrada e, dessa forma, aprofundar a compreensão e estimular o debate sobre a utilização de uma ferramenta de gestão de negócios indispensável para o sucesso da indústria da saúde no país.

Ao considerar as características, dimensão e complexidade da indústria da saúde no Brasil, não se pretende esgotar neste artigo o assunto. Faz-se necessário registrar, portanto, as limitações deste trabalho, visto que existe uma significativa escassez de dados e estudos específicos na área de gestão de estoques na indústria de saúde no Brasil. Essa carência de estudos e informações dificultou parcialmente as análises, o que conduziu à adoção de uma posição mais cautelosa na elaboração das conclusões do trabalho. É importante observar que, buscou-se compensar essas carências pelo exame de palestras, debates e

entrevistas dadas pelos dirigentes superiores de quatro hospitais de grande porte, divulgadas nos últimos três anos e, dessa forma, medir a percepção desses dirigentes sobre a importância da gestão das cadeias de suprimento como ferramenta de gestão para reduzir os custos de materiais e suprimentos. Os hospitais selecionados foram: o Sírío Libanês, o Hospital das Clínicas e o Hospital São Paulo, todos localizados na cidade de São Paulo, e o Hospital Universitário de Brasília, vinculado à Universidade de Brasília.

Este artigo é essencialmente bibliográfico. É descritivo quanto aos meios, visto que apresenta e descreve um conjunto de dados e informações relevantes para a compreensão do problema proposto. É também explicativo, pois procura identificar uma relação causal entre as variáveis: cultura empresarial na indústria da saúde – independente – e o nível de prioridade dada pelos seus dirigentes na gestão de estoques na cadeia de logística integrada – dependente.



## REFERENCIAL TEÓRICO

As atividades logísticas vêm sendo praticadas tanto por indivíduos como por empresas há bastante tempo. Os conceitos atuais utilizados na área de logística são oriundos da logística militar da Segunda

Guerra Mundial. Contata-se, por sua vez, que, até a década de 1950, não havia uma filosofia para orientá-las. As empresas que não conheciam, até então, quanto eram seus custos logísticos, dividiam as atividades-chave da lo-

gística sob a responsabilidade de diferentes áreas. O transporte, em geral, estava sob a direção da gerência de produção, os estoques eram responsabilidade de *marketing*, finanças ou produção e o processamento de pedidos controlado por finanças ou controle. Essa forma de gestão provocava conflitos de objetivos e responsabilidades para as atividades logísticas.

Verifica-se, entretanto, desde o início do século XX, que a necessidade de administrar as diferenças espaciais entre produção e consumo está presente na base das políticas dos governos e de algumas instituições privadas, preocupadas em estimular a educação formal em logística. Alguns estudiosos nessa área – como por exemplo, Arch Shaw e Fred Clark – preocuparam-se em identificar a natureza da distribuição física e suas inter-relações com outras atividades tradicionais dentro da empresa.<sup>8</sup> Assim, as variáveis de tempo e de lugar passam a ser consideradas em conjunto, como instrumentos de *marketing* e distribuição em massa. A logística empresarial, por sua vez, é uma área de estudos razoavelmente nova da gestão integrada, em comparação com as áreas tradicionais de finanças, *marketing* e produção. A no-

vidade, nesta área, decorre do conceito de gerenciamento coordenado das atividades relacionadas, em vez da prática histórica de gerenciá-las separadamente, e do conceito de que logística adiciona valor aos produtos ou aos serviços que são essenciais para as vendas e a satisfação dos clientes. O enfoque da logística empresarial é orientado para estudar como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e aos consumidores. No mundo atual, as empresas, para se manterem competitivas, devem preocupar-se em obter maior padronização de qualquer processo, seja esta de procedimento ou de produto. A logística apresenta-se, assim, como atividade fundamental para garantir a sobrevivência de qualquer empresa, em qualquer segmento que esteja atuando.

No debate da questão da logística empresarial, é importante destacar que algumas questões relevantes referem-se ao planejamento, razão pela qual torna-se oportuno lembrar os três tipos de filosofias de planejamento dominantes: da satisfação, da otimização e de adaptação.<sup>9</sup> A maioria dos processos de planejamento envolve uma mistura dos três tipos, sem desconsi-

---

8 Cf. D. M. Lambert e J. R. Stock, *Strategic logistics management*, 3. ed., Boston, Irwin, 1993.

9 Cf. R. L. Ackoff, *Redesigning the future; a systems approach to societal problems*, Nova York, John Wiley & Sons, 1974.

derar que pode ocorrer predominância de um deles. No processo de planejamento estratégico global das empresas, a logística caracteriza-se como sistema de suporte funcional e ferramenta de controle de fluxos – de materiais e de informações –, integrando-se a outras atividades como *marketing*, recursos humanos, finanças e tecnologia da informação.

Por sua vez, os mercados mundiais, até o final da década de 1980, tinham como principal característica uma estrutura relativamente fechada, o que garantia maior possibilidade de previsão do funcionamento dos sistemas econômicos, visto que estavam apoiados numa menor concorrência interempresarial e nos ciclos mais longos dos produtos. A rentabilidade dos negócios, num ambiente com tais características, requeriam o gerenciamento eficiente de atividades isoladas como compras, transportes, armazenagem, produção e distribuição. Esse quadro sofreu uma mudança profunda nos anos 1990, com a intensificação articulada dos fenômenos da liberalização comercial, especialmente dos mercados emergentes e da globalização produtiva e financeira em escala global. Esses movimentos refletiram no campo concorrencial entre as empresas, em função das necessidades de rom-

per os desafios impostos à expansão, garantia de posição ou mesmo sobrevivência em estruturas de mercado bastante competitivas.

É oportuno observar que o padrão de concorrência, associado à estratégia necessária para reconhecer o ambiente, depende da percepção da firma sobre o mercado e a forma como ela deseja conquistar o seu espaço. Kupfer sustenta que, em cada espaço de competição – mercado ou indústria, região ou nação –, vigoraria um padrão de concorrência definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes.<sup>10</sup> O universo de formas possíveis de concorrência engloba preço, qualidade, habilidade de servir o mercado, esforço de venda, diferenciação de produto etc. O padrão de concorrência seria, portanto, um vetor particular que contém uma ou mais dessas formas, resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição – as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nele atuam.

Frente a essa realidade de mudanças, as organizações empresariais passaram a adotar estratégias que permitissem aumentar as oportunidades e minimizar os riscos, mediante tentativas de rápido cumprimento dos requi-

---

10 Cf. D. Kupfer, "Padrões de concorrência e competitividade", texto para discussão n. 265, Rio de Janeiro, IEI-UFRJ, 1991.



sitos e/ou referenciais relacionados à modernização tecnológica e à reestruturação no campo gerencial. Além disso, as empresas buscaram introduzir inovações direcionadas à multiplicação dos ganhos de competitividade.<sup>11</sup> Esse fenômeno resultou numa proliferação de fusões, incorporações e de acordos de alianças estratégicas.

#### A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

A *supply chain management* – SCM insere-se na linha dos avanços gerenciais, visto que é considerada por diversos autores como a gênese da derradeira fronteira empresarial para aproveitamento das novas vantagens competitivas, acopladas aos avanços concatenados da globalização e da tecnologia da informação. A SCM é vista como um enfoque ampliado, atualizado e universal da administração de materiais convencional, realizada operacionalmente, tratando a cadeia produtiva completa de maneira estratégica e integrada. A SCM combina os grupos de processos logísticos ligados aos materiais e às informações nos ambientes interno e externo.

Na abordagem da gestão das cadeias de suprimento, dentro do campo de

logística empresarial, a SCM parte do pressuposto de que a melhor satisfação do consumidor final depende da administração da rede de compras de insumos, produção e distribuição, de forma integrada – desde o fornecedor até o cliente –, valorizando as inter-relações entre as variáveis e os processos-chave, tanto internos como externos à unidade de negócios. Trata-se de uma evolução da logística integrada que preconiza a necessidade de articulação interna das atividades.

São resultados obtidos com a SCM: redução do número de fornecedores e clientes; intensificação das relações com grupos de empresas escolhidos para uma articulação cooperativa e sinérgica; integração e compartilhamento de informações entre clientes e fornecedores, permitindo o maior equilíbrio das variáveis relacionadas aos patamares de demanda; capacidade de produção e estoques, inclusive através de entregas *just-in-time*; encaminhamento coletivo de soluções para os problemas; e, por fim, presença e participação dos diferentes elos nas várias etapas do processo, desde a concepção até a fabricação dos produtos.

A qualidade da competência da SCM não é percebida diretamente pelo cliente. De forma específica, ela traduz

---

11 Organization for Economic Co-Operation and Development – OECD, *The knowledge-based economy*, Paris, OCDE, 1996.

o aprendizado conjunto da organização, representando a ligação entre estratégia e infra-estrutura. Registre-se que é a competência que assegura a capacidade, notada pelos clientes e representada pelas habilidades e práticas vinculadas à integração e à operação dos processos.

É perceptível que a SCM solidifica a idéia de ecossistema empresarial, o que proporciona uma estrutura de processos que permite às empresas entrarem em evolução mútua ao invés de simplesmente competirem entre si. Nesse sentido, argumenta Pires,<sup>12</sup> atualmente as mais efetivas práticas de SCM visam obter uma virtual unidade de negócios que propicie muitos dos benefícios da tradicional integração vertical, sem as comuns desvantagens em termos de custo e perda de flexibilidade a elas inerentes.

A partir desse novo modelo, as empresas passaram a incorporar em suas estratégias preocupações com o grau de competitividade do produto final e com o desempenho da cadeia completa. Assim, pode-se observar que a necessidade de seu gerenciamento integrado exige e/ou conduz à aproximação das relações e a instituição e definição articulada de responsabilidades distintas pelas diferentes unidades de

negócios que fazem parte da cadeia. Para Wood Jr. e Zuffo,<sup>13</sup> não basta o fabricante ter buscado excelência operacional se os distribuidores, os atacadistas e os varejistas continuam operando em condições precárias. Dessa forma, fica claro que a otimização das ligações entre as diferentes áreas funcionais para a obtenção das vantagens competitivas depende essencialmente de um fluxo eficaz de informações.

A SCM tem como objetivo básico o aprimoramento dos níveis de eficiência e de competitividade da cadeia produtiva por meio da potencialização das sinergias e da simplificação de atividades, que devem resultar em redução de custos e aumento dos valores agregados. É preciso, para isso, uma estratégia de gestão conjunta e interdependente entre as unidades integrantes da cadeia, priorizando a seleção adequada dos parceiros e a sincronização entre as suas diferentes metas e competências. Nesse sentido, a redução global dos dispendios acontece por meio da simplificação das operações, da diminuição das oscilações na demanda de bens e serviços, do declínio dos custos de transporte e de estocagem e da eliminação de desperdícios. Por sua vez, o aumento de adição de valor dá-se pela

---

12 S. R. I. Pires, "Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular", *Revista de Administração*, Vol. 33, n. 3, São Paulo, jul-set 1998.

13 T. Wood Jr. e P. K. Zuffo, "Supply chain management", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 38, n. 3, São Paulo, jul-set 1998.

introdução de produtos com maior conteúdo tecnológico e pela criação e aperfeiçoamento de competências específicas ao longo da cadeia, englobando fornecedores e clientes.

#### OS PIONEIROS DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL

O texto de John Crowell, de 1901, trata de forma precursora da temática dos custos e de outros fatores que afetavam a distribuição de produtos farmacêuticos. No período de 1916 a 1927, destacam-se diversos textos relacionados, direta ou indiretamente, com a temática logística, como por exemplo, Arch Shaw, Louis D. H. Weld, Fred E. Clark e Ralph Borsodi.<sup>14</sup> Esses autores pioneiros foram os formuladores do que viria a ser a logística empresarial da atualidade. Registre-se que a definição de logística utilizada por Ralph Borsodi já estava muito próxima do conceito empregado, atualmente, no universo empresarial.

Depois da Segunda Guerra, e com a evolução alcançada pela vertente militar, bem como do posterior *boom* do *marketing*, o primeiro grande marco da logística empresarial ocorre com o lançamento do artigo de Peter Drucker intitulado "The economy's dark continent", ao referir a logística – na altura ainda só distribuição física – como a face obscura da economia, verdadeiro território por explorar, e a última fronteira da gestão.<sup>15</sup> No ano seguinte foi criada, nos Estados Unidos, a denominada *U. S. Council of Logistics Management*, primeira organização que reunia todos os profissionais ligados à logística, com o propósito da divulgação e do ensino empresariais de tão importante domínio do saber.<sup>16</sup>

É importante, do ponto de vista do referencial teórico, destacar o artigo pioneiro de A. Mees<sup>17</sup> – "The revival of cities in medieval Europe..." – no qual utilizou a hipótese de H. Pirenne,<sup>18</sup> como ponto de partida de uma análise

---

14 Arch W. Shaw, *An approach to business problems*, Cambridge, Harvard University Press, 1916; Louis D. H. Weld, *The marketing of farm products*, Nova York, Macmillan, 1916; Fred E. Clark, *Principles of marketing*, Nova York, Macmillan, 1923; Ralph Borsodi, *The distribution ge*, Nova York, D. Appleton and Company, 1927.

15 Cf. P. F. Drucker, "The economy's dark continent", *Fortune*, Vol. 65, abr 1962.

16 Council of Logistics Management – CLM, disponível em: <http://clm1.org>, acesso em 16 jun 2004.

17 A. Mees, "The revival of cities in medieval Europe: An application of catastrophe theory", *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 5, 1975.

18 H. Pirenne, *Medieval cities: Their origins and the revival of trade*, Princeton, Princeton University Press, 1952.

da compatibilidade daquela hipótese com os resultados da teoria da bifurcação. A análise mostrou que a hipótese de Pirenne seria ao menos compatível com o teorema central da teoria da catástrofe. Recorde-se que, a teoria deste autor, em sua essência, sustenta que a causa principal do renascimento das cidades européias, no fim da Idade Média, foi o aperfeiçoamento do sistema de transporte. Pirenne viu a recuperação da Europa como uma resposta direta a estímulo externo – negócios com os lugares distantes ao longo do Mediterrâneo. A. Batten destaca:

Pirenne detectou a importância da circulação e da interação como catalizadores da mudança. Seus principais críticos não.<sup>19</sup>

#### ESTUDOS E PESQUISAS RELEVANTES

As argumentações deste presente trabalho apóiam-se em estudo de Gonçalves e Ache,<sup>20</sup> bem como nos resultados da pesquisa “Hospitais filantrópicos no Brasil”, estudo realizado pela equipe de pesquisadores da Escola

Nacional de Saúde Pública da Fiocruz/Ministério da Saúde, envolvendo todas as unidades hospitalares do setor filantrópico, prestadores de serviços ao Sistema Único de Saúde – SUS ou não, apresentado em três volumes, integrantes da série *Caderno BNDES Social*.<sup>21</sup>

Foi considerado, ainda, o estudo temático da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, coordenado por Guillermo Ruben.<sup>22</sup> Essa pesquisa chegou a alguns importantes resultados sobre as características que definem a cultura empresarial brasileira como, por exemplo, a não aceitação de que existe um traço cultural permanente e único em todas as empresas. Há identidades, como o famoso “jeitinho” brasileiro e outras características. O referido estudo concluiu que é preciso considerar o conhecimento produzido pelo mundo empresarial como parte fundamental da cultura empresarial. O mesmo estudo destaca que empresários e executivos produzem, no espaço da construção de suas culturas empresariais, um tipo de conhecimento que não está sistematizado, como ou-

19 D. E. Batten, *Discovering artificial economics: How agents learn and economies evolve*, Colorado, Westview Press, 2000, p. 118.

20 E. L. Gonçalves e C. A. Aché, O hospital-empresa: Do planejamento à conquista do mercado, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 30, n. 1, São Paulo, jan-mar 1999.

21 P. R. Barbosa (coord), “Hospitais filantrópicos no Brasil”, *BNDES*, Rio de Janeiro, Vol. 1-3, 2002.

22 G. Ruben, “Cultura empresarial brasileira: Estudo comparativo de empresas públicas, privadas e multinacionais”, São Paulo, Fapesp, 1999.

tros tipos de conhecimento consolidados e formalizados, a exemplo do conhecimento “financeiro”, do conhecimento “econômico”. Esse tipo de conhecimento, produzido pela própria empresa, pode até assumir formas de expressão intuitivas, mas contribui de maneira significativa para que a gestão possa ser bem-sucedida em termos de produtividade, eficiência e racionalidade.

É válido destacar que a percepção deste estudo sobre o nível da cultura

de gestão de estoques na cadeia logística integrada está apoiada, especialmente, nos resultados da pesquisa coordenada por Barbosa, “Hospitais filantrópicos no Brasil”. Esta pesquisa será utilizada nas conclusões e recomendações, como parâmetro para mensurar o nível de prioridade e utilização da ferramenta *supply chain* nos hospitais no Brasil. Assim, a próxima seção discute a questão da cultura de gestão de estoques na cadeia logística no ambiente hospitalar.



#### CULTURA EMPRESARIAL E PRÁTICAS LOGÍSTICAS NO AMBIENTE HOSPITALAR

É perceptível para a sociedade – especialmente para os usuários do serviço médico-hospitalar –, que os hospitais precisam estar sempre preparados para cuidar de demandas extremas. É nas situações críticas que a competência da empresa hospitalar é testada. Assim, a área de logística deve estar preparada para responder às necessidades de todos os pacientes, em especial dos que ingressam pela porta da emergência, sem marcar hora. Essa demanda impalpável é que coloca a indústria médico-hospitalar no rol das atividades mais complexas do mercado – preservar a saúde e a vida dos pacientes. É essa responsabilidade vital que torna, por exemplo, a eficiência e eficácia do gerenciamento de es-

toques essencial para o sucesso dos objetivos do hospital.

Assim, além do público, que continua a exigir maior eficiência na indústria da saúde, outro fator que está demandando dos hospitais a busca de novas alternativas para redução dos preços é o governo – que se apresenta como o maior consumidor de saúde pública, e que, ao exigir menores preços e maior qualidade, exerce uma forte pressão na fixação dos preços dos produtos, das ações e serviços de saúde.

A cultura empresarial é o que identifica a forma de ser de umas empresas e se manifesta nas formas de atuação diante dos problemas e oportunidades de gestão e adaptação das mudanças e

exigências de ordem externa e interna, que são interiorizados em forma de crenças e costumes coletivos, que se transmitem e se ensinam aos novos membros como uma maneira de pensar, viver e atuar. Sustenta Geertz:

A cultura é mais bem vista não como complexo de padrões concretos de comportamento – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos – como tem sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instituições – para governar o comportamento.<sup>23</sup>

Por sua vez, o pensar e o fazer dos executivos dependem de seus esquemas interpretativos, ou seja, do conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e aos sistemas em uma organização.<sup>24</sup> Crenças e valores compartilhados em uma empresa parecem ser, portanto, fundamentais para o delineamento de suas estratégias de ação.

Assim, a cultura pode ser vista como pressuposto básico e o processo de inovação como técnica que, corretamente aplicada, leva à implementação das inovações. O domínio dessa técnica é pré-requisito para a implementação, por exemplo, de práticas de gestão de estoques. Fica evidente que a

necessidade de se adotar inovações no sistema de gestão de estoques na cadeia logística de qualquer hospital, em última instância, está relacionada com a eficiência e a eficácia dessa atividade, da qual depende, muitas vezes, a própria vida do paciente. Essa realidade está exigindo a gestão de estoques na cadeia de logística hospitalar – especialmente para os hospitais de médio e grande porte, que utilizam, entre outras inovações, um eficiente sistema informatizado em toda a cadeia de abastecimento hospitalar –, composta por planejamento de materiais, almoxarifado, recebimento, compras, farmácia e suprimentos do centro cirúrgico.

Por sua vez, as práticas logísticas, para que os objetivos da atividade médico-hospitalar sejam alcançados, devem estar apoiadas em estratégias que colaborem para que as metas dessas empresas da indústria de saúde sejam alcançadas. Entre elas, destacam-se a circulação eficiente de produtos, a coleta eficiente e comum das informações e a gestão eficiente das prescrições. Essas estratégias sustentam-se em um conjunto de tecnologias e na relação com os fornecedores, como, por exemplo, na troca eletrônica de dados, na uniformidade de banco de dados, na

---

23 C. Geertz, *Interpretação da cultura*, Rio de Janeiro, Guanabara, 1989.

24 Cf. C. R. Hinnings e R. Greenwood, *The dynamics of strategic change*, Nova York, Basil Blackwell, 1989.

captura da informação no ponto de utilização, código de barras, catálogo eletrônico, ressurgimento automático de mercadorias, entre outras.

É perceptível que cada empresa possui uma rede de interconexões muita característica e peculiar, que une pontos físicos de sua estrutura, como localização, e a tecnologia com que fabrica seus produtos ou serviços até pontos intangíveis, como a missão a que a empresa se propõe, a imagem que seus funcionários fazem dela, suas relações com seus fornecedores e clientes etc. Assim, a cultura organizacional pode ser entendida como a interação entre os diversos elementos constituintes da empresas, a relação e os vínculos entre acionistas, gestores, trabalhadores e a parte física dessa empresa.

#### CULTURA DE GESTÃO DE ESTOQUES NA CADEIA LOGÍSTICA NOS HOSPITAIS FILANTRÓPICOS

O setor hospitalar filantrópico é responsável, atualmente no Brasil, por cerca de um terço do parque hospitalar do país. São 1.917 unidades com, aproximadamente, 132 mil leitos, em sua maioria prestadores de serviços ao SUS. A argumentação e parte das con-

clusões desta presente pesquisa estarão apoiadas no já mencionado estudo de Barbosa, que se preocupou em descrever detalhadamente as condições gerenciais, tecnológicas e assistenciais encontradas no enorme universo objeto da pesquisa. A parte da pesquisa que será utilizada trata das condições gerenciais relacionadas à gestão de estoques na cadeia de logística nesse segmento hospitalar.

Para uma entidade ser considerada filantrópica, no Brasil, é necessário, entre outras exigências, fazer jus ao Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – Cebas, documento fundamental para a obtenção das isenções e imunidades tributárias junto aos órgãos competentes. Assim, dois temas são essenciais ao setor filantrópico: a concessão do certificado de filantropia e a obtenção das isenções e imunidades tributárias, em particular da cota patronal, por ser a de maior importância financeira.<sup>25</sup>

Destaca a pesquisa de Barbosa que os problemas hospitalares abordados no referido estudo, relacionados ao parque tecnológico, aos modelos e sistemas de gestão, às condições econômicas e aos modelos assistenciais não

25 Cf. Lei n. 8.742 (7 dez 1993), dispõe sobre a Organização da Assistência Social e dá outras providências; Decreto n. 2.536 (6 abr 1998), dispõe sobre a concessão do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos; Decreto n. 4.327 (8 ago 2002), dispõe sobre a concessão do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – Cebas para instituições de saúde e altera o Decreto n. 2.536, de 6 abr 1998.

são exclusivos do setor filantrópico. Foram descritas, na pesquisa, as condições gerenciais, tecnológicas e assistenciais encontradas, através de um quadro bastante rico, em que se destacam as necessidades do segmento na saúde e as inúmeras possibilidades de intervenção e apoio, visando a reformulações e a melhorias. É nessa linha que se enquadra o presente artigo, no qual se apropriou de dados e informações que foram aportadas pela pesquisa, com vistas a contribuir para o aprimoramento da gestão de negócios na indústria da saúde.

Assim, buscou-se absorver os resultados do diagnóstico do estudo “Hospitais filantrópicos no Brasil”, que cuidou do perfil da gestão da entidade: modelo gerencial, padrão de gestão e identificação de estratégias de modernização; concentrou-se esse esforço na análise da referida pesquisa contida na parte 2, do volume 2, páginas 61 a 171, que tratou da caracterização gerencial:

*a. Condições de autonomia dos dirigentes executivos.* Ficou evidenciado que as condições de autonomia dos dirigentes executivos dos hospitais para atividades de rotina administrativa é elevada, conforme apresentadas na Tabela 2.19 (“Hospitais por condição de autonomia do dirigente executivo do hospital segundo atividades – Amostra – Brasil, 2001”). Observa-se, na tabela, que 82,6% dos dirigentes hospi-

tales possuem autonomia para aquisição de material de consumo, 79,7% têm autonomia para contratar recursos humanos, 76,8% para demitir e 77% possuem autonomia para contratar obras de manutenção. A autonomia, que é maior para as atividades de rotina administrativa, é bem menor para aquelas atividades de maior repercussão sobre o patrimônio das entidades.

Por sua vez, ficou evidenciado que, em 15,9% dos hospitais, não há autonomia para adquirir material de consumo; 18,8% não estão autorizados a contratar e 21,7% a demitir pessoal. Ressalta-se que, práticas eficientes de gestão demandam um mínimo de autonomia, estando entre elas, com clareza, a responsabilidade em abastecer o hospital ou ainda em cuidar da manutenção de seus equipamentos. Autonomia sobre a gestão de pessoal seria outra condição mínima.

*b. Utilização de instrumentos e práticas gerenciais.* Nessa parte da pesquisa (Tabela 2.24), constata-se que mais da metade dos hospitais não oferecem dados sobre a utilização dos instrumentos e as práticas gerenciais, como, por exemplo, ferramentas de gestão de qualidade, avaliação de desvio orçamentário e ferramentas de tomada de decisão. Aponta para um quadro gerencial de desenvolvimento limitado. Na



parte da pesquisa que trata da condição de autonomia do dirigente hospitalar dos hospitais especiais (Tabela 2.44), verifica-se que esses hospitais especiais não se apresentam de forma muito diferenciada, em relação aos demais sub-grupos, quanto à autonomia de seus dirigentes frente às instâncias superiores estatutárias. Apesar da estrutura gerencial mais desenvolvida, fica claro que seus executivos possuem funções operacionais, com limitadas participações gerenciais de importância estratégica, que fica evidenciado, estão mais restritas às instâncias estatutárias superiores.

Constatou-se nos hospitais definidos como casos especiais – no tocante à utilização de instrumentos e de práticas gerenciais – que mais da metade dos hospitais menciona a utilização da maioria dos instrumentos gerenciais apresentados pelos pesquisadores (Tabela 2.49), como, por exemplo, ferramentas de gestão de qualidade, avaliação de desvio orçamentário, plano formal e *marketing* (análise de mercado) e ferramentas de tomada de decisão. Os dados da pesquisa indicam que, nesses hospitais de maior porte, existe um quadro gerencial de desenvolvimento mais avançado.

- c. *Gestão de materiais.* A gestão de materiais é analisada na pesquisa para os três segmentos de hospitais,

concentrando-se na utilização de alguns instrumentos e técnicas de organização interna do sistema de abastecimento e em relação à aquisição e controle de equipamentos, sobretudo biomédicos. Observa-se, na Tabela 2.90, que ao se considerarem algumas práticas e técnicas indicativas da estruturação do sistema de administração de materiais, cerca de 68% dos registros, correspondendo a 47 hospitais, conhecem o número de itens que possuem em estoque. Trata-se de prática bastante básica e elementar em termos de organização. Fica o registro, portanto, que 21 hospitais não conhecem o número de itens estocados, evidenciado um razoável descontrole na gestão de estoque.

O estudo aponta que os resultados em relação às demais práticas utilizadas estão compatíveis com a aparente insipiência da área. Técnicas mais sofisticadas, que expressam maior ênfase no controle dos custos e da qualidade são utilizadas por um número reduzido de hospitais. A curva ABC – técnica esta que se utiliza o princípio de *Pareto*, e que permite diferenciar a importância dos itens a serem controlados, em que o controle sobre os itens A é o mais significativo, apesar destes compreenderem algo em torno de 20% dos itens estocados – é uma prática utilizada por somente 23,2%

dos hospitais e a padronização dos itens médico-cirúrgicos por apenas 37,7%, abrangendo 26 unidades da amostra.

Ainda considerando a área de suprimentos, especificamente as possibilidades de estabelecimentos de interfaces ou interações com os sistemas de compras disponibilizados, inclusive pela *Internet*, observa-se, na Tabela 2.91, que poucos hospitais fazem uso dos Sistemas de Banco de Preços do Ministério da Saúde e da Confederação das Misdicórdias do Brasil, respectivamente 7,2% (cinco hospitais) e 15,9% (11 hospitais).

Verifica-se que a gestão de materiais dos grandes hospitais individuais – num total de 15 hospitais – encontra-se ajustado a um padrão gerencial mais desenvolvido. Observa-se, na Tabela 2.93, que os principais instrumentos gerenciais pesquisados estão majoritariamente presentes nestas unidades. Especula-se – em decorrência de maior organização de seus próprios cadastros –, que os mesmos não utilizem os sistemas de compras disponíveis. O fato de estes praticarem, em sua maioria, importação direta (Tabela 2.94), é um forte indicador da melhor organização dos seus sistemas de compras, uma vez que tal prática exige estruturas mais sofisticadas. Verifica-se, entre os hospitais das

grandes entidades conglomeradas, que a performance na gestão de materiais encontra-se medianamente desenvolvida, quando analisado o conjunto. Existem, de forma evidente, situações polares neste grupo de hospitais, havendo uma parte de unidades com utilização de técnicas racionais e esperadas – uso da curva ABC e a padronização de material médico-cirúrgico.

d. *Utilização de tecnologias de informação – TI.* Em relação à utilização de tecnologias de informação, conforme evidenciado nas Tabelas 2.111 e 2.113, é possível verificar que poucos hospitais podem ser caracterizados como usuários intensivos dessas tecnologias. Para exemplificar, constata-se que somente seis deles relatam a existência de prontuário eletrônico – neste caso considerado qualquer de seus componentes. Quanto aos hospitais dos conglomerados, as tecnologias de informação não se apresentam com comportamento homogêneo. Verifica-se (Tabela 2.118) que o item mais difundido é o acesso à *Internet*. Somente sete, entre os 81 hospitais dos conglomerados, relataram não possuir essa ferramenta. Trata-se, no entanto, de um item fundamental para otimizar a comunicação entre os componentes de uma instituição, especialmente se estão em locais distintos.

É preocupante, porém, a constatação de que as ferramentas da *Internet* voltadas para o apoio à gestão parecem não estar sendo utilizadas dentro de todas as suas possibilidades pelos conglomerados. Somente dez hospitais declararam a utilização de *Intranet*, apesar de 51 mencionarem a existência de Rede Interna de Comunicação de Dados. Os três sistemas mais utilizados (Tabela 2.122) são, em ordem decrescente, gerenciamento de materiais (50 hospitais), gerenciamento de recursos humanos (49 hospitais) e gerenciamento de faturamento (48 hospitais). Todos voltados para dar suporte administrativo.

Por sua vez, na Tabela 2.127, constata-se que os hospitais especiais podem ser caracterizados como usuários intensivos das tecnologias de informação. Todos mencionam possuir serviço de informática, rede de comunicação de dados interna e acesso à *Internet*. Entretanto, a oferta de serviços na *Internet* e o prontuário eletrônico ainda não são uma prática comum.

#### CULTURA DE GESTÃO DE ESTOQUES NA CADEIA DE LOGÍSTICA EM HOSPITAIS DE GRANDE PORTE

Procuramos sedimentar a nossa percepção sobre a evolução da cultura de gestão de estoques na cadeia de logística em alguns hospitais de gran-

de porte por meio de análise de palestras, depoimentos e entrevistas concedidas pelos dirigentes de quatro instituições hospitalares de grande porte. A análise desses depoimentos ajudou a sustentar alguns argumentos na parte das conclusões e das recomendações contidas neste artigo. Dessas análises foi possível concluir, mesmo de forma incipiente e com ressalvas, as seguintes observações, que convergem na mesma direção dos resultados da pesquisa realizada sobre os hospitais filantrópicos:

a. *Hospital Sírio Libanês – São Paulo*. Existe uma visível preocupação dos gestores em introduzir inovações na área de logística hospitalar. O Hospital Sírio Libanês possui um sistema informatizado em toda a cadeia de abastecimento hospitalar que é composta por: planejamento de materiais, almoxarifado, recebimento, compras, farmácia e suprimentos do centro cirúrgico.

Toda a movimentação de materiais é controlada por esse sistema informatizado. O tratamento do pedido é feito de duas maneiras; o normal, que entra na rotina, e o emergencial, que recebe tratamento especial. Cada andar do hospital possui um balcão de enfermagem com um pequeno estoque de materiais de uso padrão, como seringas, soro, algodão, entre outros. No momento da prescrição, o sistema já recebe o

pedido de forma automatizada, já que a digitação é feita no próprio andar e a ordem vai diretamente via sistema.

*Avaliação:* os dirigentes do hospital Sírio Libanês possuem uma boa cultura de logística hospitalar.

- b. *Hospital das Clínicas – São Paulo.* Os gestores estão preocupados em continuar introduzindo inovações na área de logística hospitalar. As inovações introduzidas pelos gestores na área de informatização são significativas. O hospital possui sistema informatizado em toda a cadeia de abastecimento hospitalar. A área de controle de processos já está em operação. No conjunto do complexo hospitalar, existem realidades distintas. Alguns departamentos já estão integrados e outros em fase de integração. Os dados disponíveis mostram que a forma de distribuição de medicamentos é inovadora – recebem o medicamento de uma forma comercial, dividem, reembalam e redestinam, de acordo com a necessidade de cada paciente. Para o recebimento e a distribuição destes medicamentos, existe um almoxarifado central para todo o complexo, além de mais dois sub-almoxarifados. Esta divisão, no entanto, não chega até os pontos, o que permite que ainda exista estoque em cada uma delas.

*Avaliação:* os dirigentes do Hospital das Clínicas possuem uma boa cultura de logística hospitalar.

- c. *Hospital São Paulo – São Paulo.* Existe uma preocupação dos gestores em introduzir inovações na área de logística hospitalar. O hospital está implementando a transformação dos sistemas e implantando a logística. Encontra-se em fase de transição. O objetivo dos gestores é obter o controle total do processo. Registre-se, por exemplo, que, atualmente, o medicamento sai do almoxarifado em doses individualizadas para cada paciente, porém não existe controle para saber se ele realmente foi utilizado pelo paciente certo. Existe preocupação de manter sob controle os estoques de medicamentos, bem como o controle dos descartáveis.

*Avaliação:* os dirigentes do hospital possuem uma razoável cultura de logística hospitalar.

- d. *Hospital Universitário de Brasília – HUB.* Vinculado à Universidade de Brasília, está evidenciada uma crescente preocupação dos gestores em introduzir inovações na área de logística hospitalar. O HUB, desde 2002, está buscando a transformação dos sistemas e implantando a logística, conforme se verifica na análise da evolução do Projeto Integrado CNPq: Inovação de Processos e Logística de Pronto Resposta

em Saúde. O objetivo dos dirigentes é obter o controle total do processo. Existe a preocupação de manter sob controle os estoques de medicamentos, bem como o controle dos descartáveis. Destaca-se, entre as limitações observadas para melhorar seu desempenho nessa área, uma enorme carência de recursos financeiros e humanos.

**Avaliação:** os dirigentes do HUB possuem uma razoável cultura de logística hospitalar.

#### **PADRONIZAÇÃO DE CUSTOS, DE MATERIAIS E DE MEDICAMENTOS**

Observa-se, nos hospitais que possuem sistemas avançados na gestão de estoques na cadeia de logística, como, por exemplo, o Hospital das Clínicas e o Hospital Sírio Libanês, uma cres-

cente preocupação com a questão da padronização de custos, de materiais e de medicamentos. Essa preocupação está relacionada, entre outros fatores, com o custo de materiais e medicamentos nas contas médicas, a variedade dos itens – que, segundo estimativas dos profissionais da área, são cerca de 50 mil a disposição do profissional médico, produtos com prazo curto de validade (cerca de dois anos). Isso está induzindo uma crescente interação entre as áreas de gerenciamento de estoques e o profissional de saúde, visto que este último deve se preocupar em estabelecer uma cesta personalizada básica, que contenha um percentual significativo de medicamentos e materiais específicos para sua unidade – tendo como referência às características da especialidade médica.



#### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

**A**rgumenta-se, a partir das análises dos temas tratados neste estudo, que o segmento hospitalar no Brasil, com poucas exceções, ainda se encontra num estágio inadequado em termos de cultura de gestão de estoques na cadeia de logística integrada no ambiente hospitalar. Essa situação agrava-se nos pequenos e médios hospitais do país. Isso permite argumentar que a cultura logística

pode ser percebida, em alguns ambientes, como inovação por ser adotada, em outros, estaria em curso de adoção e, por último, estaria adotada em alguns de seus vários estágios de desenvolvimento. Em grande parte, os hospitais continuam enfocando os seus esforços nas funções e não nos processos logísticos. É perceptível que existe, nos hospitais brasileiros, uma cultura departamental por fun-

ções cujas paredes impedem de enxergar os processos.

Os resultados da pesquisa “Hospitais filantrópicos no Brasil”, coordenada por Barbosa, e das análises das entrevistas e das palestras proferidas pelos dirigentes dos hospitais de grande porte selecionados, permite especular que os principais objetivos dos hospitais privados são: elevar a qualidade do serviço ofertado e aumentar os lucros, mantendo-se competitivo no mercado e remunerando adequadamente investidores e proprietários. Por sua vez, é perceptível que existe uma crescente conscientização, por parte dos hospitais públicos, de que essas instituições devem adotar as formas de gestão empresarial, em especial na área de gestão de negócios. Quanto aos executivos dos hospitais de grande porte – públicos e privados –, em sua maioria estão razoavelmente conscientes de que devem oferecer à comunidade a resposta às demandas assistenciais identificadas, num nível mínimo de qualidade.

As evidências que afloram da análise sobre o baixo nível de prioridade dado pelos dirigentes na gestão de estoques na cadeia logística integrada – com exceção de alguns hospitais de grande porte localizados nos grandes centros urbanos, especialmente na região Sudeste – confirmam uma inadequada cultura hospitalar, quando avaliados sobre a utilização de ferramen-

tas essenciais na gestão de negócios, especialmente da ferramenta *supply chain*. Ficou evidenciado que essa fragilidade é decorrente, em parte, da desatenção e/ou do desconhecimento da importância da utilização dessas ferramentas.

Por fim, conclui-se que as inovações adotadas pela indústria da saúde, na área de gestão de estoques na cadeia de logística integrada nas atividades médico-hospitalar, não estão ocorrendo na velocidade adequada. Os resultados das pesquisas, entrevistas e palestras proferidas por dirigentes da indústria médica da saúde confirmam a nossa percepção de que a ferramenta *supply chain* ainda é desconhecida ou subutilizada por uma parcela significativa de gestores, tanto nos hospitais privados como nos públicos. Ficou evidenciado, ainda, que o segmento empresarial que atua na indústria da saúde do país – privado e público – precisa intensificar o apoio às pesquisas e estimular os debates, tanto em nível interno como externo, no intuito de sedimentar uma cultura empresarial capaz de absorver as inovações na área de gestão de negócios e, de maneira especial, em gestão de estoques na cadeia de logística integrada nos hospitais brasileiros.

Diante da complexidade e da amplitude do tema, é perceptível que outros estudos devem ser orientados a partir deste artigo, por exemplo:

Qual a relação entre o nível de utilização de novas ferramentas de gestão de negócios, os prejuízos financeiros e as perdas na qualidade da prestação dos serviços médico-hospitalares no país?

Qual a estratégia mais adequada para estruturar uma política consistente de gestão de estoques na cadeia logística integrada nos médios e pequenos hospitais no Brasil?



## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. *Redesigning the future; a systems approach to societal problems*, Nova York, John Wiley & Sons, 1974.
- BARBOSA, P. R. (COORD). "Hospitais filantrópicos no Brasil", *BNDES*, Rio de Janeiro, Vol. 1-3, 2002.
- BATTEN, D. F. *Discovering artificial economics: How agents learn and economies evolve*, Colorado, Westview Press, 2000.
- BETTIS, R. A. & HITT, M. "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995.
- BORSODI, Ralph. *The distribution ge*, Nova York, D. Appleton and Company, 1927.
- BRASIL, Lei n. 8.742, de 07 de dezembro de 1993, dispõe sobre a Organização da Assistência Social e dá outras providências, disponível em: <http://www.acaocontinuada.org.br/loas.html>, acesso em 16 jun 2004.
- . Decreto n. 2.536, de 06 de abril de 1998, dispõe sobre a concessão do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos a que se refere o inciso IV do Art. 18 da Lei n. 8.742, de 7 dez 1993, e dá outras providências, Brasília, *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, 7 abr 1998.
- . Decreto n. 4.327, de 08 de agosto de 2002, Dispõe sobre a concessão do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – Ceas para instituições de saúde e altera o Decreto n. 2.536, de 6 abr 1998, Brasília, *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, 9 ago 2002.
- CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply chain*, 2. ed., São Paulo, Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, M. *The strategy of distribution management*, Londres, Heinemann, 1986.
- . *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos – Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*, São Paulo, Pioneira, 1997.
- CLARK, Fred E. *Principles of marketing*, Nova York, Macmillan, 1923.

- COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT – CLM, disponível em: <http://clm1.org>, acesso em 16 jun 2004.
- DRUCKER, P. F. "The economy's dark continent", *Fortune*, Vol. 65, abr 1962.
- EVANS, J. R. & LASKIN, R. L. "The relationship marketing process: A conceptualization and application", *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, 1994.
- GEERTZ, C. *Interpretação da cultura*, Rio de Janeiro, Guanabara, 1989.
- GONÇALVES, E. L. & ACHÉ, C. A. O hospital-empresa: Do planejamento à conquista do mercado, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 30, n. 1, São Paulo, jan-mar 1999.
- HINNINGS, C. R. & GREENWOOD, R. *The dynamics of strategic change*, Nova York, Basil Blackwell, 1989.
- KUPFER, D. "Padrões de concorrência e competitividade", texto para discussão n. 265, Rio de Janeiro, IEI-UFRJ, 1991.
- LAMBERT, D. M. & STOCK, J. R. *Strategic logistics management*, 3. ed., Boston, Irwin, 1993.
- T. Levitt, "A diferenciação de qualquer coisa", in *A imaginação de marketing*, São Paulo, Atlas, 1985.
- MEES, A. "The revival of cities in medieval Europe: An application of catastrophe theory", *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 5, 1975.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Economia brasileira*, São Paulo, Atlas, 2003.
- . "A importância da aplicação da logística no âmbito hospitalar", *Revista Notícias Hospitalares*, São Paulo, abr 2002.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD, *The knowledge-based economy*, Paris, OCDE, 1996.
- PIRENNE, H. *Medieval cities: Their origins and the revival of trade*, Princeton, Princeton University Press, 1952.
- PIRES, S. R. I. "Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular", *Revista de Administração*, Vol. 33, n. 3, São Paulo, jul-set 1998.
- RUBEN, G. "Cultura empresarial brasileira: Estudo comparativo de empresas públicas, privadas e multinacionais", São Paulo, Fapesp, 1999.
- SHAW, Arch W. *An approach to business problems*, Cambridge, Harvard University Press, 1916.
- WELD, LOUIS D. H. *The marketing of farm products*, Nova York, Macmillan, 1916.
- WOOD JR. T. & ZUFFO, P. K. "Supply chain management", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 38, n. 3, São Paulo, jul-set 1998.

