

ESTUDO OBSERVACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA HOSPITALAR EM ÉPOCAS DE COVID-19 EM UM HOSPITAL NO OESTE DO PARANÁ

MAZO, Pedro Gabriel Graminha¹
MADUREIRA, Eduardo Miguel Prata²

RESUMO

Quando o assunto é prestação de serviços de qualidade com custos dentro de um orçamento planejado, um recurso muito utilizado no ramo industrial é a gestão de uma cadeia de produção. Trazendo isso para um contexto hospitalar, temos a cadeia produtiva hospitalar como uma alternativa pra balancear um bom suprimento e funcionamento versus gastos gerados. A administração de uma cadeia produtiva hospitalar demanda planejamento e boa relação com todos os níveis da cadeia, sendo essa composta por produtores, compradores, provedores de serviço e pacientes. Além disso, há fatores primordiais para que uma linha produtiva hospitalar seja eficiente, como a integração, aonde todos dentro da cadeia precisam trabalhar em prol de um único objetivo, coordenação, a qual gerencia o fluxo de suprimentos, relacionamento com os clientes buscando um feedback do serviço prestado, parceria com fornecedores, e estratégias de estoque seja ela Lean, Just in Time, ou outra. Essa pesquisa baseou-se em um estudo observacional em um hospital no oeste do Paraná, na qual foi aplicado um questionário aos representantes dos principais setores da cadeia produtiva, para que assim houvesse o entendimento da trama hospitalar. Nesse estudo, foi observado e concluído que a cadeia da instituição em questão se demonstrou eficiente mesmo em épocas de pandemia, comprando, se auto gerenciando, proporcionando inúmeros empregos e oferecendo um serviço de qualidade aos seus consumidores finais, os pacientes.

PALAVRAS-CHAVE: Cadeia hospitalar, suprimentos, serviço, emprego.

OBSERVACIONAL STUDY OF THE HOSPITAL PRODUCTIVE CHAIN IN TIMES OF COVID-19 AT A HOSPITAL IN WEST PARANÁ

ABSTRACT

When it comes to providing quality services with costs within a planned budget, a resource widely used in the industrial sector is the management of a production chain. Bringing this to a hospital context, we have the hospital production chain as an alternative to balance good supply and functioning versus generated expenses. The administration of a hospital production chain requires planning and good relationship with all levels of the chain, which is composed of producers, buyers, service providers and patients. In addition, there are key factors for a hospital production line to be efficient, such as integration, where everyone within the chain needs to work towards a single objective, coordination, a supply flow management, relationship with customers seeking feedback from the service provided, partnership with suppliers, and inventory goals whether Lean, Just in Time, or other. This research was based on an observational study in a hospital in western Paraná, in which a questionnaire was applied to representatives of the main sectors of the production chain, so that the hospital network could be understood. In this study, it was observed and concluded that the chain of the institution in question proved to be efficient even in times of pandemic, buying, managing itself, providing countless jobs and offering a quality service to its final consumers, the patients.

KEYWORDS: chain, hospital, supplies, service, job.

1. INTRODUÇÃO

A organização de uma cadeia de suprimentos hospitalares é fundamental para que haja uma boa prestação de serviços combinada com um bom balanço financeiro para a instituição. Assim, o gerenciamento vai muito além da compra e venda dos insumos hospitalares, requer um bom

¹ Acadêmico do curso de medicina do Centro Universitário FAG. E-mail: pggmazo@minha.fag.edu.br

² Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio. Professor do Centro Universitário FAG. E-mail: eduardo@fag.edu.br

relacionamento com fornecedores e posteriormente com os clientes, e necessita de uma integralidade dos profissionais que trabalham na prestadora de serviço. Assim é preciso traçar um plano de gestão, sendo esse baseado em teorias de minimização de estoque, minimização dos desperdícios e, quando for o caso, de ter um estoque grande pelo fato do fluxo de produtos ser muito intenso, ou seja, é necessário conhecer a instituição para traçar um plano de gestão, pois cada lugar se diferencia pela sua demanda.

Uma administração hospitalar, necessita de estratégias de compra, padronização de produtos, identificar necessidades de compra, vantagens ou desvantagens de importar materiais, cadastrar produtos, receber e armazená-los, fracionar medicamentos, dispensar os insumos hospitalares, avaliar fornecedores, cadastrá-los, realizar pagamentos, entre outros. Com tudo isso, percebe-se como é importante o entrelaçamento dos âmbitos de gestão de pessoas, patrimonial, e marketing para que um hospital possa garantir um serviço de qualidade

À luz do exposto, visto que uma cadeia produtiva hospitalar é algo de suma importância para o bom funcionamento de um hospital, uma vez que permite o acesso a suprimentos e matérias para uma equipe prestar um serviço adequado e de qualidade para seus pacientes, vale ressaltar que ela é pautada em quatro pilares na sua composição, sendo eles produtores, compradores, prestadores de serviço e pacientes.

Desse modo, esse estudo visa observar quais mudanças significativas e estratégias que aconteceram nesses pilares na cadeia produtiva hospitalar em épocas de Covid-19 em um hospital no oeste paranaense.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As cadeias produtivas baseiam-se em organizações justapostas e/ou paralelas, que formam uma série de relações com objetivo de proporcionar o desenvolvimento de determinado local, visando impulsionar atividades econômicas (MADUREIRA, 2010). A gestão de suprimentos em um hospital configura uma gama de processos envolvidos, sendo eles aquisição e despacho de medicamentos, serviços médicos prestados, satisfação final do cliente/paciente de acordo com os serviços oferecidos, sejam eles médicos ou não, ou seja, o hospital de forma indireta apresenta função não só de serviços hospitalares, mas também de limpeza, vigilância e relacionamento com os fornecedores e consumidores (WOLKER; COSTA; PETERLINI, 2019).

Atualmente, um dos maiores desafios dos gestores hospitalares é oferecer um serviço de qualidade e que dê satisfação ao cliente, combinado com um orçamento adequado para o hospital.

Todo hospital deve ter um planejamento na sua produção, produção essa baseada em demanda, oferta e qualidade dos serviços oferecidos, já que é preciso equilibrar esses fatores para que se tenha uma adequada entrega de serviços (FREITAS, 2013). Desse modo, ter uma gestão adequada de suprimentos, garante um estoque necessário com um menor custo. Garantir uma boa cadeia de suprimentos em um hospital proporciona a qualidade dos serviços oferecidos (WOLKER; COSTA; PETERLINI, 2019).

A logística hospitalar tem por objetivo garantir que todos os pacientes terão disponível seu tratamento e cuidado no local e na hora certa. Mediante a isso, é apropriado que haja um satisfatório esquema para gerenciar as atividades, armazenamento, estoque, e a distribuição (FREITAS, 2013). A logística hospitalar se caracteriza em uma cadeia composta por fabricantes, distribuidores, hospitais e pacientes, necessariamente nessa ordem. A cadeia de suprimentos de um hospital segue o mesmo modelo de outras organizações, entretanto existem algumas diferenças peculiares. Seguindo o fluxo da cadeia, tudo que sair dos padrões, ou for mal gerenciado antes do consumidor final (paciente), implicará em uma má prestação de serviço (DA COSTA, 2005). Essa logística precisa ser pensada no intuito de melhor atender o paciente, dessa forma, desde o ponto de origem que são as aquisições das mercadorias até a sua distribuição, deve sempre estar claro que o objetivo principal é a prestação de serviço de qualidade (WOLKER; COSTA; PETERLINI, 2019).

Primeiro ponto a ser levantado em uma logística hospitalar são as compras. Há uma extrema necessidade de que os gestores tenham um bom relacionamento com os seus fornecedores, para assim garantir um bom preço, uma boa negociação e um bom prazo de entrega (DA COSTA, 2005). Ao se tratar da cadeia de suprimentos, outro ponto importante é a gestão de estoque. O estoque, nada mais é do que um aglomerado de recursos materiais em um local específico, que servirá de prontidão em um futuro não tão distante, podendo ser de algumas formas, de proteção, antecipação e distribuição (FREITAS, 2013).

Na gestão hospitalar, o estoque é extremamente relevante no sentido de garantir disponibilidade de medicamentos e materiais no momento e lugar necessários. Em determinados casos, a falta de medicamentos ou materiais pode significar o insucesso de uma intervenção médica, com consequências diretas à saúde ou sobrevivência dos pacientes, com comprometimento direto à atividade fim de um hospital (DA COSTA, 2005, p.58).

Em uma cadeia de suprimentos/logística hospitalar, é importante antentar para a distribuição interna, que tem por objetivo transitar os materiais do estoque até a prestação de serviço. Para que ocorra essa movimentação, deverão ser criados alguns modelos de distribuição interna, sendo eles

distribuição coletiva, semicoletiva, ou por ordem de produção. A primeira visa enviar medicamentos em lotes pequenos para as enfermarias, a segundo visa distribuí-los com prescrições diárias, e a terceira fará a distribuição em doses unitárias (DA COSTA, 2005).

Os custos hospitalares são também elementos substanciais dentro de uma cadeia de suprimentos, pois são custos diretos (equipamentos médicos, suprimentos hospitalares de maneira geral, ou indiretos (equipamentos de hotelaria, móveis e utensílios, roupa de cama, transporte, água, luz, telefonia e etc.) (TEIXEIRA, 2020). Os custos podem receber classificações de acordo com categorias, sendo elas custo de aquisição, de pedido, de estocagem, ocioso, e por reposição de estoque (DA COSTA, 2005).

Os indicadores de gestão de logística hospitalar auxiliam na tomada de decisões para que haja uma condução satisfatória da cadeia de suprimentos. São eles, pontualidade, tempo médio de atendimento, acurácia de estoque, e flexibilidade (WOLKER; COSTA; PETERLINI, 2019). A pontualidade afere a capacidade da empresa honrar seus compromissos de acordo com o tempo proposto, seu cálculo é feito da seguinte forma: entregas dentro dos prazos combinados x total de entregas x 100³. O tempo médio de atendimento é calculado a partir do somatório dos atendimentos, dividido pelo número de atendimentos (FREITAS, 2013). A acurácia de estoque é realizada para evitar gargalos, ou seja, seu objetivo é chegar a 100%, divisão entre itens contabilizados no estoque e itens que constam no sistema (FREITAS, 2013). A flexibilidade é mais qualitativa do que quantitativa, e pode ser definida como a necessidade da empresa em se readequar as mudanças de materiais e serviços ao longo do tempo (WOLKER; COSTA; PETERLINI, 2019).

O suprimento hospitalar é complexo, porque envolve áreas com características específicas. Assim, a atuação em cadeia precisa ser planejada para proporcionar o abastecimento devido de cada unidade, com materiais e medicamentos adequados à produtividade, qualidade dos serviços e atendimento dos clientes/pacientes (WOLKER; COSTA; PETERLINI, 2019, p.108).

A gestão de pessoas é de essencial num modelo de cadeia de suprimentos hospitalares, uma vez que, num hospital circulam diariamente médicos, enfermeiros, farmacêuticos, nutricionistas e demais profissionais da saúde, técnicos administrativos, técnicos de manutenção e limpeza, fornecedores e pacientes. Para que uma cadeia produtiva em qualquer âmbito comercial funcione, é necessária uma gestão sobre os profissionais nela inseridos. No que desrespeito a um hospital, um paciente recebe cuidados multidisciplinares em qualquer atendimento que ele seja submetido, ou seja, vários profissionais não só da área da saúde, mas também do setor administrativos terão que agir em uma rede organizada, para que assim, ocorra o melhor atendimento possível.

Um único paciente, lança mão a maioria das vezes, de quatro ou mais profissionais da saúde em seu atendimento. A cadeia produtiva inicia em um técnico de enfermagem, posteriormente um auxiliar de enfermagem, a um enfermeiro, seguido de um médico. Ainda temos a possibilidade desse paciente necessitar de um encaminhamento médico para outro médico, e ou um nutricionista, e ou um fisioterapeuta, e ou um fonoaudiólogo. Para que esse paciente seja manejado de forma satisfatória, cada profissional deverá dominar a sua área de atuação, e assim, ter o apoio quando necessário para agir em conjunto com outro profissional em prol do paciente. Além dos profissionais da saúde, temos os setores administrativos e de limpeza, os quais não são inseridos no manejo propriamente dito do paciente, mas que são indispensáveis para que todo trabalho aconteça.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma proposta de pesquisa exploratória, de caráter quali-quantitativo, que utilizou o método indutivo e coleta de dados através de questionário semiestruturado aplicado à profissionais dirigentes de um hospital na cidade de Cascavel/PR.

A pesquisa exploratória tem como característica básica a exploração de algo. Esse tipo de pesquisa se fez com levantamentos bibliográficos entrevistas e análises comparativas (TUMELERO, 2019). A pesquisa quali-quantitativa é também chamada de pesquisa mista, uma vez que combina a coleta de dados quantitativos (dados numéricos) com dados qualitativos (impressões, visões, características). O método indutivo parte da observação a qual foi construído uma teoria explicativa. Já o questionário semiestruturado mescla questões fechadas (objetivas) com questões abertas (discursivas) (TUMELERO, 2019).

O instrumento de coleta de dados baseou-se um questionário semiestruturado que foi aplicado aos chefes de departamento do hospital, bem como o diretor financeiro da instituição. A aplicação desse instrumento foi de forma presencial e física, com hora marcada.

Os dados do questionados foram tabulados, afim de tecer considerações sobre a cadeia hospitalar, cumprindo com os objetivos da pesquisa.

As etapas incluíram todas as áreas que fazem parte da cadeia produtiva da instituição, ou seja, do início ao fim de acordo com as funções e importâncias desempenhadas pelos profissionais do hospital.

O questionário baseou-se em perguntas como: número de funcionários por setor do hospital, número de pacientes atendidos pelo hospital no período estipulado, local de residência dos

pacientes atendidos no período estipulado, número de pacientes atendidos pelo SUS, número de fornecedores locais, número de fornecedores regionais, número de fornecedores nacionais.

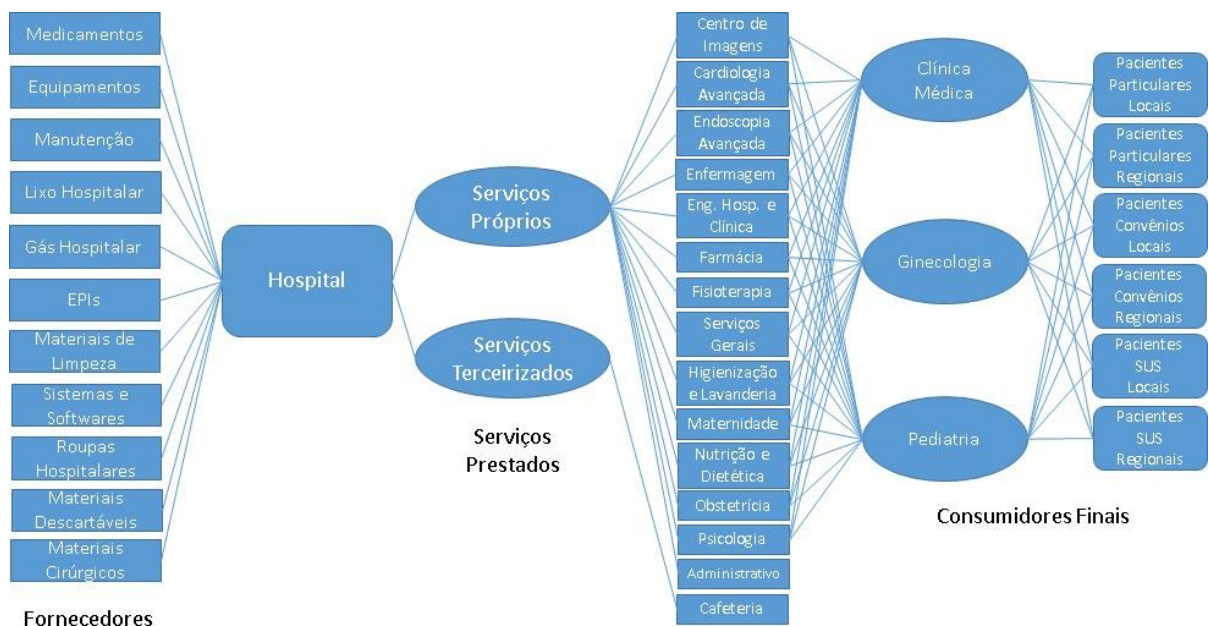
No período de um ano realizou-se um estudo observacional com os profissionais do hospital que desempenham funções singulares no objetivo da pesquisa, ou seja, na cadeia de gestão hospitalar, bem como o acompanhamento das atividades desenvolvidas nessa área.

Foram incluídos na pesquisa todos os chefes de departamento do hospital que se enquadraram na cadeia produtiva da instituição que, segundo investigação prévia, tratou-se de cerca de 30 indivíduos. Os profissionais excluídos foram os que não se enquadram nos critérios de inclusão. À seguir serão apresentados os dados obtidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Um hospital é um empreendimento de administração muito complexa. Num mesmo local, são prestados diversos tipos de serviços que envolvem a área de saúde, manutenção, administração, hotelaria, limpeza, gastronomia, entre outros. A figura 1 apresenta uma visão geral do hospital analisado.

Figura 1 – Cadeia de Gestão Hospitalar



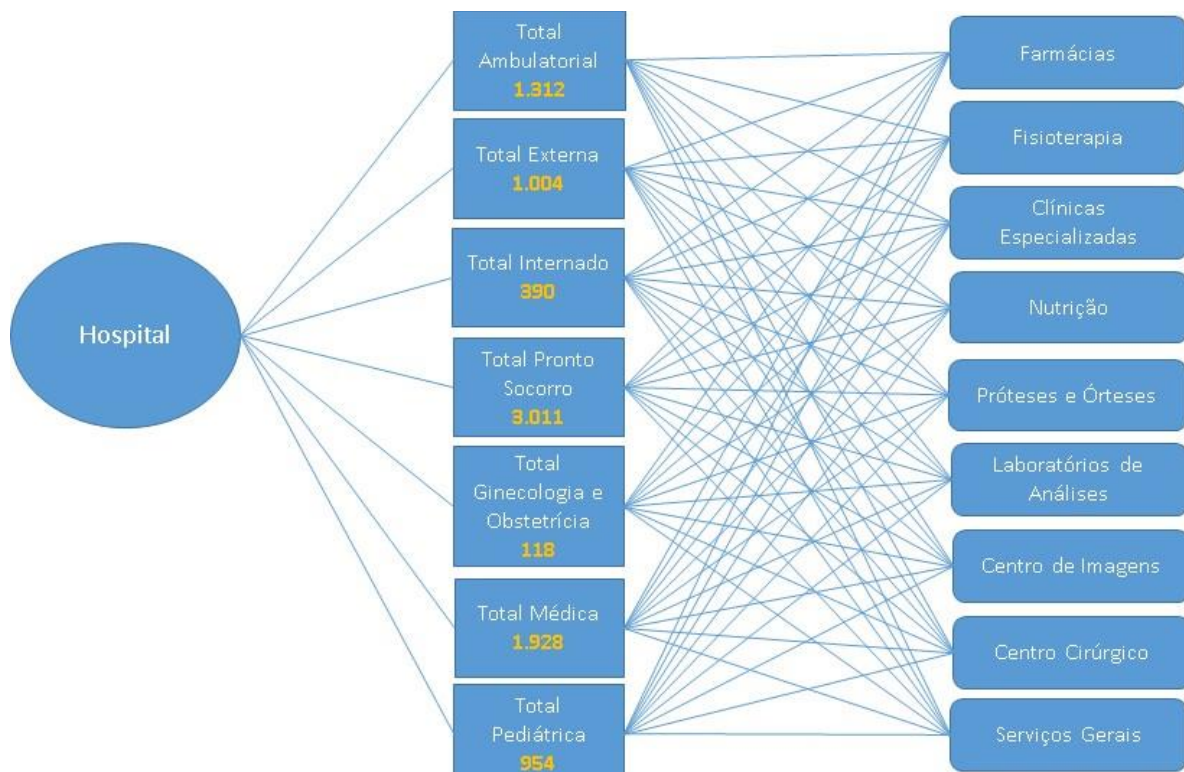
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelos autores.

O Hospital analisado presta serviços nas mais diversas áreas no âmbito hospitalar. Dividido nas grandes áreas, tem-se a clínica médica, a ginecologia e a Pediatria. Cada grande área descrita,

divide-se em outras subáreas, para que assim aconteça a prestação de serviço na instituição. Serviços esses que se baseiam em centro de imagem, cardiologia, endoscopia, farmácia, enfermagem, fisioterapia, lavanderia, maternidade, nutrição, psicologia e obstetrícia. Vale ressaltar, que as subáreas, são compartilhadas com todas as grandes áreas, ou seja, não há uma divisão exata entre os serviços prestados, isso ocorre devido ao serviço conjunto que o hospital oferece a seus pacientes. Nesses serviços prestados, tem-se os serviços próprios e os serviços que são terceirizados.

Quantificando toda essa gama de serviços, é possível notar que mensalmente o hospital realiza quase 9.000 atendimentos, nas mais diversas áreas. A Figura 2, apresenta essas áreas de atendimento, com suas respectivas médias.

Figura 2 – Média de atendimentos por área.



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelos autores.

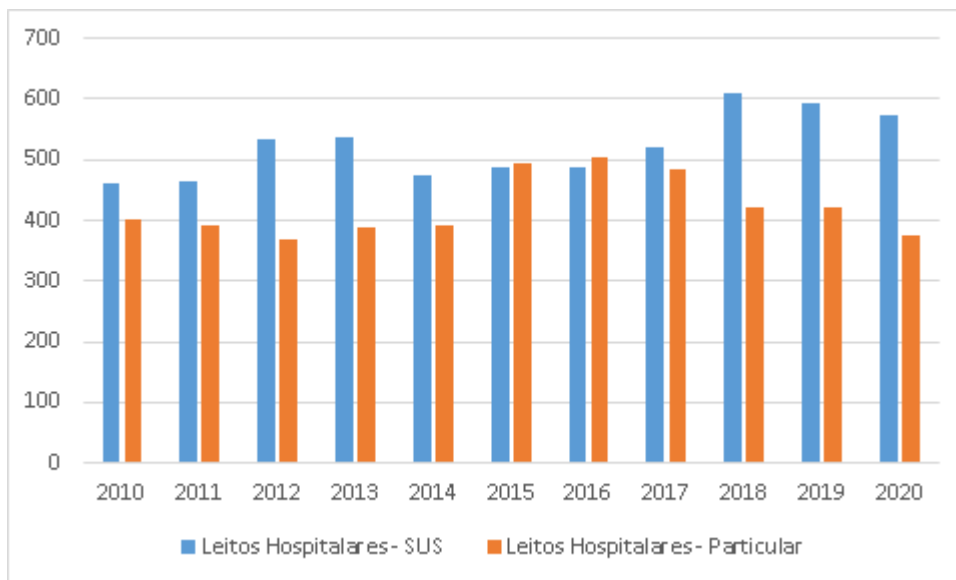
Em um total de mais de um mil e trezentos atendimentos, o Hospital atende pacientes da pediatria, área da ginecologia e obstetrícia, pronto socorro. Desse total de pacientes, existem aqueles que ficam internados, ou seja, que precisam de um cuidado continuado, e também os pacientes que são atendidos e liberados para fazerem seu tratamento ambulatorial.

Todo atendimento realizado na instituição, necessita de um atendimento multidisciplinar.

Tal modelo de atendimento tem como suporte outros tipos de auxílio como o encaminhamento para centro cirúrgico, centro de imagens, exames laboratoriais, indicação de prótese ou órtese, nutrição, farmácia, fisioterapia e atendimento de uma clínica especializado.

Cascavel é a cidade de mais cresceu em termos populacionais na região Oeste do Paraná, tendo crescido 16,12% no período entre 2010 e 2020 (IBGE, 2010; IBGE CIDADES, 2021; IPARDES, 2021). O número de leitos hospitalares, no município também cresceu, apresentando um crescimento de 10,35% no total de leitos (SUS e Particulares)¹¹. O Gráfico 1 abaixo apresenta a evolução dos leitos hospitalares na cidade nos últimos 10 anos.

Gráfico 1 – Evolução dos Leitos Hospitalares no Município.



Fonte: Dados IPARDES (2021) adaptado pelos autores.

Do ano de 2010 a 2020, o número de leitos na cidade de Cascavel vem aumentando de maneira geral. O número de leitos para atender pacientes do SUS sempre se manteve com um número maior devido a demanda e a maioria dos atendimentos ocorrerem por tal convênio. Em segundo plano, e não menos importante, os leitos hospitalares particulares não se mostrou diferente. De 2015 para 2020, o número de leitos teve um aumento significativo, não só na instituição pesquisada, mas também em outros serviços hospitalares. Com o início da pandemia em 2019 o gráfico acusa um aumento maior do que comparado aos outros períodos.

A Covid-19, obrigou os serviços hospitalares a aumentarem sua estrutura de atendimento para que a demanda fosse cessada, ou quase cessada. A Covid-19 aumentou o número de internamentos não só pela quantidade de pacientes infectados, mas também pela necessidade desses leitos serem ocupados por mais tempo, restando cada vez menos vagas nos hospitais. A

equipe que cuidava exclusivamente da Covid-19 era composta de 55 funcionários o que representa 7,91% do total. A Tabela 1 abaixo apresenta os setores agrupados do hospital e os respectivos números absolutos e percentuais de seus funcionários.

Tabela 1 – Setores Agrupados e número de funcionários

Setores Agrupados	N. Funcionários	% Total
Setores Administrativos	77	11,08%
Alimentação	47	6,76%
Covid-19	55	7,91%
Limpeza e Resíduos	57	8,20%
Pediatria/Ginecologia	52	7,48%
Pronto Atendimento	44	6,33%
Clínica Médica	195	28,06%
Centro Cirúrgico	32	4,60%
Exames Complementares	29	4,17%
Materiais	24	3,45%
Serviços Complementares	83	11,94%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em uma unidade hospitalar tem-se diversos setores distribuídos, e inserido nesses setores tem-se vários trabalhadores desempenhando sua função para que a cadeia produtiva da instituição se desenvolva de maneira satisfatória.

O Hospital apresenta um total de seiscentos e noventa e cinco funcionários distribuídos em 11 grandes setores, sendo eles administrativo, alimentício, relacionados com a Covid-19, limpeza, pediatria, clínica médica, pronto atendimento, centro cirúrgico, exames complementares, materiais, e serviços complementares. Essa quantidade de setores e colaboradores, demonstra a importância da instituição na geração de emprego e também a complexidade da cadeia produtiva desse hospital.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cadeia produtiva de qualquer instituição se configura em uma organização sinérgica para que o trabalho aconteça desde os insumos comprados, até o serviço oferecido para o consumidor final. Desse modo, em uma cadeia produtiva hospitalar não é diferente, o Hospital se baseia de tal forma, um equilíbrio entre custos e prestação de serviço adequada, gerando assim um trabalho qualificado para com seus colaboradores e clientes.

A cadeia produtiva da instituição se baseia em uma trama organizada entre insumos, serviços próprios, serviços terceirizados e os serviços prestados. Em épocas de Covid-19, a demanda de leitos hospitalares cresceu de maneira substancial, levando assim o hospital a

adotar novas estratégias para conseguir suprir as necessidades que a pandemia trouxe. A instituição Hospitalar se mostrou uma grande geradora de empregos, com um número de seiscentos e noventa e cinco funcionários.

REFERÊNCIAS

DA COSTA, G. C. G. **Proposta de um modelo estratégico de negócios eletrônicos para a cadeia de suprimentos hospitalar: o caso da aliança saúde PUC-PR - Santa Casa.** 2005. Mestrado (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

FREITAS, H. M. **Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management).** Juiz de fora: Universidade Federal de Juiz de Fora. Residência de gestão hospitalar no Hospital Universitário de Juiz de Fora, 2013.

IBGE. **Censo 2010.** 2010. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 31/05/2021.

IBGE CIDADES. **IBGE Cidades.** 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 31/05/2021.

IPARDES. **BDE: Bases de Dados do Estado.** 2021. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/>. Acesso em: 31/05/2021.

MADUREIRA, E. M. P. **Análise das principais cadeias de produção agropecuárias no processo de crescimento econômico do oeste do Paraná.** 2010. Dissertação. (Mestrado em desenvolvimento regional e agronegócio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná). Toledo.

TEIXEIRA, S. S. M. P. **A contabilidade de custo na atividade hospitalar: uma abordagem gerencial sob a ótica do custo industrial.** OMC consult, 2020. Acesso em 21/10/2020. Disponível em: www.omcconsult.com.br

TUMELERO, N. **Pesquisa exploratória: conceito, características e aplicação em 4 passos.** 2019. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-exploratoria/>. Acesso em 15/03/2021.

WOLKER, S. L.; COSTA, T. P.; PETERLINI, O. L. G. Revisão integrativa sobre o processo de compra e distribuição de materiais médicos e hospitalares. **Revista Saúde Pública**. n. 2, p. 103-112, julho, 2019.