

Avaliação das dimensões da qualidade percebida dos serviços logísticos de distribuição de medicamentos antirretrovirais do programa HIV/AIDS

Evaluation of the perceived quality dimensions of the HIV/AIDS program's distribution logistics services for antiretroviral drugs

José Orlando Souza da Silva (jorlandosousa@gmail.com)
Mestre, Universidade Federal de Pernambuco, Recife – Pernambuco

Taciana de Barros Jerônimo (taciana.jeronimo@ufpe.br)
Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco
Professora na Universidade Federal de Pernambuco, Recife – Pernambuco

Jóas Tomaz de Aquino (joastomaz@outlook.com)
Mestre, Universidade Federal de Pernambuco, Recife – Pernambuco

RESUMO

O objetivo deste artigo é avaliar a percepção da qualidade em relação às dimensões: confiabilidade no prazo de entrega; agilidade na entrega; confiabilidade do produto correto; flexibilidade no serviço prestado; recuperação de falhas; rastreabilidade; comunicação; confiança e conhecimento da equipe; disponibilidade dos produtos; apoio pós-entrega; armazenamento; e satisfação como resultado esperado na prestação de serviços logísticos no atendimento às necessidades dos profissionais que atuam do programa HIV/AIDS. Trata-se de um estudo exploratório descritivo de natureza qualitativa, junto aos profissionais farmacêuticos, técnicos em farmácia e coordenadores do programa HIV/AIDS. Os resultados possibilitaram uma avaliação detalhada do funcionamento da cadeia logística em estudo, a inflexibilidade do operador logístico em atender a demanda, a incompatibilidade entre os sistemas de informação, o não atendimento às reclamações em situações não previstas e a presença de faltas. O estudo mostra que algumas dimensões avaliadas demandam mudanças operacionais na gestão de contratos, tendo em vista o alto valor monetário agregado, a satisfação dos profissionais, e, principalmente, o aumento da sobrevida dos usuários que convivem com a doença.

Palavras-chave: gestão hospitalar, qualidade em serviços, cadeia logística, qualidade percebida.

ABSTRACT

The objective of this article is to evaluate the perception of quality concerning the following dimensions: reliability in the deadline; agility in the delivery; reliability of the correct product; flexibility in the provided service; recovery of failures; traceability; communication; trust and team knowledge; availability of the products; post delivery support; storage; and satisfaction as expected result in the provision of logistic service in meeting the needs of users/clients and professionals of the HIV/AIDS program. This is an exploratory descriptive study of a qualitative nature, together with pharmacists, pharmacy technicians and coordinators of the HIV / AIDS program. The results made possible a detailed evaluation of the functioning of the logistics chain under study, the inflexibility of the logistics operator to meet the demand, the incompatibility between the information systems, the failure to respond to complaints in unforeseen situations and the presence of faults. It is about a descriptive exploratory study of qualitative nature, with pharmaceutical professionals, pharmacy technicians, and coordinators of the HIV/AIDS program. The results made it possible to do a detailed evaluation of the functioning of the logistic chain under study, the importance of an efficient stock management and actual demand planning as well. The study shows that some assessed dimensions demand operational changes in the contract management, given the high aggregate monetary value, the satisfaction of the professionals, and, especially, the increase of the users survival who coexist with the disease.

Keywords: hospital management, quality in services, logistic chain, dimensions of perceived quality.

INTRODUÇÃO

As organizações públicas hospitalares representam uma das mais complexas unidades gerenciais, decorrente da sua multidisciplinaridade de processos e profissionais que nelas atuam (Coelho, Nascimento, Silva & Rodrigues, 2013). Dessa maneira, a logística hospitalar possui papel de destaque nessas organizações, pois uma falha na distribuição de seus suprimentos, a qualidade do serviço prestado é diretamente comprometida (Barbuscia, 2009).

O cuidado com a saúde dos usuários portadores do Vírus da Imunodeficiência Humana e da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (HIV/AIDS) e o entendimento da cadeia logística de suprimentos dos



medicamentos Antirretrovirais (ARV) faz-se necessário em virtude da particularidade que esse público representa. A terapia antirretroviral mostrou-se efetiva ao reduzir a carga viral para níveis indetectáveis, com expressiva redução na morbimortalidade relacionada à AIDS. Embora não represente a cura, os medicamentos antirretrovirais permitem tornar mais lento o curso da doença, ao passo que prolongam e promovem uma melhor qualidade de vida para os pacientes (Colombrini, Lopes & Figueiredo, 2006).

Uma ruptura do canal de distribuição desses medicamentos poderá ocasionar um enorme impacto negativo, tanto social quanto clínico, por exemplo: mutação no vírus, e este se tornar mais resistente aos medicamentos, levando a disseminação do vírus de resistência, sendo necessária a troca por drogas cada vez mais fortes, aumentando o custo da terapia, os efeitos colaterais e de complicações clínicas muitas vezes irreversíveis (Cruz, Fontanillas, Silva & Silva, 2012).

Desde 1996, o Brasil devido a sua abordagem integrada de prevenção e respeito pelos direitos humanos garante acesso universal e gratuito aos medicamentos antirretrovirais (ARV) para o tratamento e controle da infecção pelo HIV no Sistema Único de Saúde. A epidemia de AIDS se mantém em expansão, afetando principalmente indivíduos de alguns vulneráveis grupos, como profissionais do sexo, homossexuais, bissexuais e usuários de drogas injetáveis (Greco & Simão, 2006).

Segundo estimativas do programa conjunto das Nações Unidas sobre HIV/AIDS, existem, no Brasil, cerca de 630 mil indivíduos de 15 a 49 anos vivendo com a doença (Ministério da Saúde, 2015). Corroboram Ribeiro do Vale e Pagliari (2017), em Minas Gerais entre os anos de 2010 e 2015, foram diagnosticados mais de 18.602 casos de HIV/AIDS, sinalizando uma tendência de crescimento de 10% ao ano. Em relação aos casos novos, também houve aumento no Estado neste período, chegando a 20,4 pessoas a cada 100 mil habitantes.

Desse tipo de situação advém a importância de um sistema de controle logístico eficiente que satisfaça a necessidade dos profissionais do



programa HIV/AIDS para que não ocorram interrupções na distribuição desses medicamentos. Nesse sentido, Bowersox e Closs (2001) arrogam que a logística é um esforço integrado que busca contribuir na criação de valor, na tentativa de satisfazer as necessidades para a satisfação dos clientes.

Em pesquisa realizada na Bolívia, Peru e Moçambique, a regularidade na provisão de medicamentos antirretrovirais é importante fator para o sucesso do programa, que inclui acesso ao medicamento, cadeia de distribuição e sistemas operacionais de informação, a fim de garantir serviços de alta qualidade. Em decorrência da rápida expansão da cobertura do tratamento em Moçambique, foi necessária a implementação de melhorias no programa quanto à falta de produtos, estoques excedentes e medicamentos vencidos (Azeredo, Oliveira, Santos-Pinto, Miranda & Osório de Castro, 2017).

Portanto, faz-se necessária a adoção de estratégias, frente ao desafio de melhorar os serviços, através da avaliação dos procedimentos operacionais da cadeia de distribuição dos medicamentos antirretrovirais do programa HIV/AIDS. Para Raja e Mohammad (2011), encontrar o equilíbrio entre a maximização dos serviços e a minimização dos custos constitui um contínuo desafio para os gestores. Pesquisadores como Lieb e Randall (1996) direcionaram suas pesquisas para explicar as causas das falhas existentes com relação à cadeia logística de suprimentos.

Estudo piloto realizado em estabelecimentos de saúde pública de Addis Abeba, Etiópia, mostrou a falta desses medicamentos, e, que uma das principais razões é que eles podem ter expirado sem que ninguém tivesse percebido. Um dos motivos se refere às falhas em seu sistema de informação de gerenciamento logístico relacionado à dificuldade de manipulação, e a falta de informações adequadas e precisas em relação ao paciente podendo afetar a quantificação e planejamento de compras. O mesmo estudo mostrou que 31,6% dos entrevistados às vezes que recebia a quantidade total de medicamentos ARV conforme solicitado, com tempo

médio entre o pedido e o recebimento de 2 semanas a 1 mês para 68,4% dos entrevistados (Berhanemeskel, Beedemariam & Fenta, 2016).

Em seu estudo, Tontini e Zanchet (2010) arrogam que os serviços oferecidos pela logística podem ser divididos em dimensões (i) Confiabilidade no prazo de entrega; (ii) agilidade na entrega; (iii) confiabilidade da quantidade correta; (iv) confiabilidade do produto correto; (v) flexibilidade no serviço prestado; (vi) recuperação de falhas; (vii) rastreabilidade; (viii) comunicação; (ix) confiança e conhecimento da equipe; (x) disponibilidade dos produtos e do serviço; (xi) apoio pós-entrega, e que ignorar a existência das mesmas pode levar a decisões equivocadas sobre o que deveria ser melhorado em um serviço.

Estudo de caso realizado no distrito na Província do Estado Livre em relação à distribuição dos ARV revelou problemas quanto a falta de medicamentos, falhas no gerenciamento de estoque devido a precariedade de comunicação e informação, distribuição e armazenamento. Destes, 18% dos entrevistados indicaram atraso na entrega dos produtos em decorrência da indisponibilidade de transporte, 74% entrega de medicamentos em quantidades insuficientes, 17% avaria nos medicamentos (Mokheseng, Horn & Klopper, 2017).

Desse modo, a satisfação pode ser definida como o sentimento de prazer ou decepção que é resultado da comparação do que foi recebido com as expectativas da pessoa (Zeithaml & Bitner, 2003). No Brasil são raros os estudos relacionados à logística de distribuição dos medicamentos ARV, haja vista, o direcionamento das pesquisas relaciona-se: estratégias para redução de custos de aquisição (Chaves, Hasenclever, Serpa, Osório de Castro & Oliveira, 2015), adesão à terapia antirretroviral (Colombrini, 2006; Romeu), e atenção farmacêutica no acesso e uso dos ARV (Ribeiro do Vale & Pagliari, 2017).

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é avaliar a percepção, baseada nas principais dimensões da qualidade em serviços logísticos, quanto à distribuição dos medicamentos antirretrovirais da farmácia



ambulatorial de um hospital público de alta complexidade na cidade do Recife - Pernambuco.

Este trabalho foi dividido em quatro seções. Na primeira seção foram apresentados os principais conceitos utilizados na elaboração desta pesquisa, como logística integrada, gestão da qualidade e dimensões da qualidade de serviços logísticos, e logística dos medicamentos antirretrovirais em organizações hospitalares. Na segunda etapa a metodologia foi apresentada e detalhada. Na terceira, os resultados foram apresentados e, por fim, na última seção considerações e contribuições desta pesquisa foram levantadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Logística integrada

Ballou (2011) afirma que logística integrada é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas, desde o ponto de origem, até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. Busca de forma harmoniosa sincronizar, coordenar e apoiar os processos da organização vinculados aos fluxos físicos e de informações, ao longo da cadeia de suprimento, para obter ganhos quanto à agilidade, flexibilidade, qualidade, e criação de valor para os clientes (Araújo, Cristina Araújo & Musetti, 2012).

Nesse processo, as informações recebidas fluem as previsões de demanda e de pedidos. Essas informações são filtradas em ordens de produção que geram conseqüentemente o abastecimento de produtos e materiais, em que são criados valores, através de suas transformações no processo produtivo, resultando em um serviço prestado. Assim, a organização deve buscar a identificação dos requisitos fundamentais para desenvolver soluções logísticas que tragam melhorias operacionais e a satisfação dos profissionais. As estratégias para as atividades logísticas devem basear-se na avaliação contínua de desempenho, refletindo



diretamente no nível de serviço oferecido ao cliente e na qualidade do produto que está disponível (Careta, 2009).

Para isso, o valor da logística manifesta-se primariamente em termos de tempo e lugar. Dessa forma, produtos e serviços não têm valor, a menos que estejam em seu poder, quando e onde pretendem consumi-los (Novaes, 2001; Ballou, 2011). Nesse contexto, pode-se observar que a logística deve ser vista de forma estratégica, pois é o elo entre a empresa e o cliente (Craco, Remussi, Cruz & Camargo, 2011).

Assim, pressupõe-se que as atividades logísticas corroboram para uma posição competitiva, sendo fundamental o monitoramento de seu desempenho para o alinhamento das estratégias organizacionais (Careta, 2009). São muitas as tarefas a serem cumpridas, e, dificilmente seriam resolvidas sem um planejamento logístico eficaz e inerente a todos os envolvidos (Gomes, 2008).

Para que possa ser administrada de forma integrada, a logística dos medicamentos antirretrovirais deve ser analisada como um sistema complexo de componentes interligados, de forma coordenada para atender o objetivo comum que é a satisfação dos profissionais que dela utilizam (Bowersox & Closs, 2001). Com isso, a qualidade percebida através da efetividade dos processos da cadeia logística é fundamental para oferecer um nível de serviço mais elevado e se alcançar a satisfação do cliente (Detoni, 2003).

Gestão da qualidade e sua percepção em serviços logísticos

A decisão das empresas especializadas (operadores logísticos) em oferecer serviços logísticos de qualidade, é resultado de uma redefinição de suas estratégias (Detoni, 2003). Nesse sentido, elevaram-se as preocupações das empresas em oferecer um serviço de alto nível, que agregam fatores como: tempo de execução, nível de confiabilidade, disponibilidade do pessoal operacional, agilidade e precisão das informações sobre os serviços (Silva & Oliveira, 2009).



Atualmente as organizações vêm sendo pressionadas por uma disputa acirrada de mercado, sendo forçadas a aprimorar cada vez mais seus padrões de qualidade durante a entrega do produto ou serviço (Mônaco & Mello, 2007). Para Gurgel Júnior e Vieira (2002), a qualidade passou a ser um objetivo perseguido pela cúpula estratégica das empresas, tornando-se objeto de interesse, tanto no setor fabril como no setor de serviços, sendo encarada como um conjunto de atributos essenciais à sobrevivência das organizações num mercado altamente competitivo.

Nesse contexto, insere-se a gestão da qualidade que busca elevar os padrões de competitividade e que prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto (Santos, Schuster & Pradella, 2013). Ainda de acordo com os autores, para se alcançar a Qualidade Total, é necessário que toda a organização esteja motivada no processo em busca da excelência dos seus serviços, incluindo todos os funcionários e setores desde o nível operacional até a alta direção. Isto posto, a gestão da qualidade é atualmente uma exigência à continuidade das atividades da organização.

Em se tratando da cadeia logística de distribuição dos medicamentos antirretrovirais, pode-se determinar a qualidade em serviços logísticos através do alto nível com que esse fluxo é oferecido, sem causar prejuízos, quanto ao resultado de todos os esforços realizados. Essa concepção, em satisfazer as necessidades dos profissionais que atuam no programa HIV/AIDS, compreende alguns aspectos do serviço logístico, tais como: disponibilidade do produto, rapidez, eficiência na entrega e no atendimento pelos funcionários que prestam o serviço (Vasconcelos & Pereira, 2011).

Por isso, devem-se diminuir as falhas, durante sua distribuição, investigando as causas e estabelecendo ações corretivas para o pronto atendimento às necessidades dos profissionais. Como exemplo, um erro no gerenciamento ou a demora na entrega dos suprimentos (medicamentos) põem em risco a vida das pessoas que deles necessitam (Rodrigues & Souza, 2014).

No setor logístico hospitalar, em decorrência da necessidade e especificidade que os medicamentos antirretrovirais representam, a gestão da cadeia logística exerce uma função de relevância para a organização (disponibilidade do produto em estoque, flexibilidade para atender às entregas, entrega do produto certo, na quantidade certa), uma vez que, a falta de um item no estoque pode ocasionar problemas na qualidade do serviço prestado, trazendo à tona a necessidade de planejar melhor a gestão de suprimentos hospitalares para gerar serviços de qualidade (Careta, Barbosa, & Musetti, 2011). Então, a qualidade do desempenho dos serviços logísticos é uma componente chave que ajuda a criar satisfação do consumidor (Mentzer, Flint & Hult, 2001).

Para Gonçalves Filho *et al.* (2009), torna-se necessário que as organizações saibam claramente a qualidade dos serviços que estão sendo entregues ao seu público-alvo (Gonçalves Filho, Gonçalves, Ladeira & Souki, 2009). E a chave do sucesso está no atendimento às expectativas dos consumidores e no bom desempenho das principais áreas de interface entre a organização e seu público-alvo (Bowersox e Closs, 2001).

Identificar o que pode influenciar a satisfação é vital para a competitividade e sobrevivência das organizações, e que a mensuração das expectativas vem se tornando uma das principais ferramentas para a tomada de decisão nas mais diferentes organizações (Tontini & Zanchett, 2010). Nessa perspectiva, a avaliação do desempenho assegurará que a performance da estrutura logística produza os resultados esperados a respeito do atendimento ou não dos objetivos pré-estabelecidos pela organização, com vista a gerar ganhos na confiabilidade, eficácia e eficiência (Diniz, 2007). Portanto, é inegável a sua contribuição para a identificação, avaliação rastreamento das áreas para melhoramento (Souza, Moori & Marcondes, 2003).

Dimensões da qualidade percebida em serviços logísticos



Em se tratando de serviços ao cliente, os serviços logísticos concentram-se na garantia de fornecer os sete “certos” a seus clientes: a quantidade certa, do produto certo, no momento certo, no local certo, nas condições certas, pelo preço certo, com a informação certa (Bowersox e Closs, 2001). Essa definição implica que parte do valor de um produto é criada através do serviço de logística (Mentzer, Flint, & Kent, 1999).

Mentzer, Flint e Hult (2001) complementam que os clientes se sentem mais satisfeitos, quando são capazes de obter as quantidades dos produtos (medicamentos) que necessitam. Sendo assim, a disponibilidade dos medicamentos torna-se componente chave da excelência logística. Por certo, pode-se dizer que, no final das contas, os serviços oferecidos são determinados pela soma de todas essas razões que afetam os processos pelos quais produtos e serviços são disponibilizados (Christopher, 2007).

Tontini e Zanchet (2010) arrogam diferentes dimensões da qualidade de serviços logísticos, elas são:

- **Confiabilidade no prazo de entrega** – refere-se à capacidade da empresa prestadora de serviço entregar o pedido no prazo acordado e de forma constante;
- **Agilidade na entrega** – refere-se ao tempo de ciclo de pedido e à rapidez com que o pedido é entregue;
- **Confiabilidade da quantidade correta** – diz respeito à capacidade de atender às solicitações de forma integral, sem quebra dos pedidos ou variações na quantidade;
- **Confiabilidade do produto correto** – refere-se à não existência de erros nos pedidos ou substituição de produtos na entrega;
- **Flexibilidade no serviço prestado** – refere-se à capacidade da empresa prestadora do serviço em se adequar às necessidades do cliente, quanto a pedidos especiais, de urgência e flexibilidade nos horários de coleta e entrega;



- **Recuperação de falhas** – refere-se ao comportamento da empresa na ocorrência de falhas em seu serviço, tanto no que diz respeito ao tratamento das reclamações quanto à velocidade de correção dos problemas;
- **Rastreabilidade** – diz respeito ao fornecimento de informações ao cliente sobre a situação do pedido e ao controle das operações de entrega;
- **Comunicação** – refere-se aos aspectos comunicativos entre a empresa e o cliente, incluindo aviso antecipado de atrasos, clareza nas condições do contrato de fornecimento do serviço, qualidade das informações técnicas, previsão de data de entrega, etc.;
- **Confiança e conhecimento da equipe** – incluem o conhecimento profissionalismo demonstrado pela equipe e a confiabilidade das informações prestadas;
- **Disponibilidade dos produtos e do serviço** – inclui a disponibilidade em estoque dos produtos solicitados ou a disponibilidade de meios para a prestação do serviço;
- **Apoio pós-entrega** – representa todas as ações da empresa prestadora de serviço, após a entrega dos produtos. Inclui apoio aos serviços de entrega do produto para os clientes.

Pode-se considerar que um produto ou serviço é prestado com qualidade quando ocorre à junção de todas essas dimensões, e, para cada tipo de produto, uma dimensão deste influencia de forma mais intensa. Porém, tem que haver desempenhos mínimos aceitáveis pelos clientes, para que os mesmos se sintam satisfeitos (Vasconcelos & Pereira, 2011).

Desta maneira, a medição do desempenho dessas dimensões, através dos indicadores logísticos, deve ser feita não somente para planejar, mas também para controlar e diagnosticar. Para Martins e Costa Neto (1998), é importante destacar que os indicadores de desempenho são um meio para auxiliar a gestão pela qualidade total, úteis para que o sistema de gestão possa controlar e identificar necessidades. Logo, os indicadores de desempenho sinalizam em que se deve agir para restaurar uma causa



especial nunca imaginada ou propor ações que previnam problemas futuros no caso em estudo, relacionado à distribuição dos medicamentos ARV. Portanto, é inegável a sua contribuição para a identificação, avaliação e rastreamento das áreas para melhoramento (Souza, Moori & Marcondes, 2003).

Esses mesmos autores, identificaram uma série de atributos de serviços que, após uma análise fatorial, destacou como fator crítico de concordância, a qualidade dos produtos, seguidos de confiabilidade de entrega, garantia dos produtos, velocidade de entrega e rastreabilidade. Harding (1998) menciona dois fundamentos que cada organização precisa saber conduzir: a qualidade do seu serviço através da análise de desempenho durante a entrega e a análise de desempenho pós entrega do serviço na determinação da satisfação global.

A falta de observância dos parâmetros que permeiam os padrões de qualidade dos serviços logísticos relacionados à distribuição dos medicamentos pode-se transformar-se em elevados prejuízos com redução desses padrões e da produtividade (Fernandes, Carvalho & Neto, 2005).

A medição dos serviços logísticos relacionados à distribuição dos medicamentos antirretrovirais do Programa HIV/AIDS configura-se uma ferramenta viabilizadora dos processos logísticos, podendo ser mais bem entendida a partir da mensuração das dimensões por meio de indicadores de desempenho logístico que compõem os elementos críticos de serviço ao cliente quais sejam: confiabilidade no prazo de entrega, confiabilidade na agilidade do tempo do ciclo de entrega dos produtos, confiabilidade da quantidade correta, do produto correto, garantia da entrega dos produtos sem danos, flexibilidade para atender às entregas, recuperação de falhas, sistema de informação de apoio, equipe qualificada e disponibilidade dos produtos em estoque.

Portanto, é preciso avaliar os elementos do serviço logístico, para prover os serviços que são considerados criticamente importantes. E, assim, satisfazer as suas necessidades e construir relações mais próximas e de longo

prazo bem como, obter melhor entendimento para o conceito de serviço logístico (Marchesini & Alcântara, 2012).

Logística dos medicamentos antirretrovirais nas organizações hospitalares

O acesso a uma assistência farmacêutica de qualidade das pessoas vivendo com HIV/ AIDS representa um dos maiores desafios para os sistemas de saúde. O ritmo acelerado da expansão da epidemia, nos países pobres, tem acarretado uma crescente demanda por cuidados médicos, incluindo o uso de medicamentos ARV (Oliveira, Esher, Santos, Cosendey, Luiza & Bermudez, 2002).

O custo elevado de manutenção dos estoques, de um lado, e, do outro, a necessidade de se oferecer níveis adequados de atendimento, exigem do gestor hospitalar, na área de logística, proficiência para que não haja falta de quaisquer insumos necessários ao funcionamento hospitalar (Esquia, 2010). Na logística hospitalar, existem pontos fundamentais para sua sustentação operacional (Andrade, 2012), são eles:

- Pacientes: as movimentações geradas exigem do profissional farmacêutico acompanhamento em tempo real, tornando possível o planejamento e eventuais manobras de reposição do estoque.
- Armazenamento/abastecimento: diz respeito às questões relacionadas com ao estoque: quanto estocar? Para quanto tempo? Quais as condições ideais do armazenamento? Qual a taxa de consumo de cada medicamento?
- Fluxo de informação: em um sistema logístico, torna-se indispensável à troca de informações em tempo real, logo, sem um sistema de tecnologia da informação não há um processo logístico seguro e eficiente.
- Satisfação: o índice de satisfação se mede pelo pleno atendimento às necessidades dos pacientes como resultado esperado da logística.



Logo, o serviço de logística hospitalar é um conceito abrangente, o ponto chave está no relacionamento duradouro entre a organização, a coordenação logística hospitalar, o operador logístico e demais unidades dispensadoras, sendo o desempenho da cadeia logística um possível antecedente da satisfação e da credibilidade na confiança dos mesmos com relação à entrega e aos prazos de fornecimento (Bowersox & Closs, 2001). Dessa forma, torna-se diferenciada, pois se, de um lado, há de se preocupar com os custos, por outro, há de se preocupar com a saúde das pessoas (Souza, Pereira, Xavier, Xavier & Mendes, 2013).

A migração para outros esquemas terapêuticos, em função da resistência viral, significa migrar para ARV de custo mais elevados, geralmente importados e em situação de exclusividade. Com isso, alternativas governamentais são realizadas para assegurar o acesso aos ARV mediante negociação de preços com as empresas farmacêuticas multinacionais, contestação de pedido de patente e ameaça de emissão de licença compulsória, mesmo que não haja capacidade local imediata de produção (Greco & Simão, 2006; Chaves, Hasenclever, Serpa, Castro & Oliveira, 2015).

Para os medicamentos que possuem múltiplos fornecedores, o governo exerce seu poder ao comprar grande volume de ARV reduzindo o valor final. Entretanto, seu poder de compra como único comprador de grande volume de ARV só tem efeito sobre o preço quando existe concorrência (Chaves, Hasenclever, Serpa, Castro & Oliveira, 2015). Paterno (1990) menciona que, dentre os insumos incluídos, os medicamentos são responsáveis por 54% dos custos hospitalares. Para Ballou (2011), em geral, o custo de manutenção pode representar 20% a 40% do seu valor ano, por isso, administrar cuidadosamente o nível dos estoques é economicamente necessário.

Complementarmente, Ribeiro (2005) ressalta que a logística hospitalar se configura como um dos maiores desafios para a administração hospitalar, em virtude da necessidade de prover, de forma eficiente, os orçamentos

limitados, em que há a necessidade de execução dos processos de forma a colocar o produto necessário no momento que o cliente deseja. Para Araújo, Cristina Araújo e Musetti (2012), ela busca sincronizar, coordenar e apoiar a gestão eficiente dos processos logísticos da organização de forma harmoniosa. Em termos práticos, é o processo de abastecimento, distribuição e armazenamento de materiais e produtos acabados em toda organização (Christopher, 1997).

Em se tratando da logística de abastecimento, dentro de uma organização hospitalar, ela tem por responsabilidade suprir a organização em quantidades necessárias de medicamentos e insumos, uma vez que, a sua falta pode ocasionar um atraso na entrega e, por conseguinte, trazer prejuízos para a organização (SOUZA, et al., 2013). E, para os profissionais, o gerenciamento efetivo deve assegurar a disponibilidade dos suprimentos para o uso ou consumo. Logo, nesses estoques, não deve haver excessos de medicamentos (o que implica alto custo), nem a falta deles (com a possibilidade de ocasionar até o óbito de pacientes) (Barbieri & Machline, 2006).

A busca pela maestria na logística de abastecimento, nas organizações hospitalares, é inegável, em função da complexidade dos serviços prestados e a multiplicidade de processos empregados em sua realização (Sousa, 2011).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso. Esse método se justifica por ser uma forma de entender a natureza social do fenômeno e por estar envolvido nas experiências reais dos participantes. Destarte, acredita-se na construção social da realidade em que o investigador está inserido, pela abordagem qualitativa (Godoi, Mello & Silva, 2012).

Quanto às estratégias de pesquisa, o presente estudo assumiu forma de estudo de caso, em que se buscou um maior detalhamento e



aprofundamento dos problemas da logística hospitalar, referentes à cadeia de suprimentos dos medicamentos antirretrovirais do programa HIV/AIDS.

A empresa estudo de caso é uma unidade hospitalar pública de referência em alta complexidade, localizada na cidade de Recife/Pernambuco, constituída como: (i) centro de pesquisa científica para todas as áreas da saúde; (ii) prestadora de serviços médico-hospitalares, com capacidade resolutiva em patologias de alta complexidade. Os sujeitos da pesquisa foram compostos dos elementos, a saber: (i) quatro profissionais do Programa HIV/AIDS do hospital em estudo; (ii) três profissionais da coordenação logística do programa HIV/AIDS da Secretaria Estadual de Saúde.

No objeto de estudo desta pesquisa, as atividades logísticas principais são: cadastro, fluxo de informação da demanda mensal, recebimento, conferência e armazenamento dos medicamentos e insumos, dispensação, atendimento às necessidades individuais e administração de estoque. Essas são atividades essenciais ao funcionamento dos objetivos logísticos quanto à distribuição dos medicamentos antirretrovirais que, quando bem geridas podem criar valor aos que dependem desses medicamentos. Já as atividades secundárias relacionam-se ao manuseio dos medicamentos e ao fluxo de informação dos sistemas existentes, atividades estas, responsáveis por dar apoio às atividades essenciais ou primárias.

Os métodos de coleta de dados foram as observações *in loco* e entrevistas, conforme roteiro previamente estabelecido mediante formulário (Anexo 1). Os entrevistados foram nomeados/classificados através do uso de letras. O registro das entrevistas/formulário foi realizado por meio de gravação direta e/ou anotações realizadas durante o processo. Para as questões fechadas, foram empregadas duas escalas diferentes, todas baseadas na escala de Likert, a saber:

➤ Escala utilizada para responder as perguntas sobre o desempenho logístico da cadeia de distribuição dos medicamentos antirretrovirais do programa HIV/AIDS.

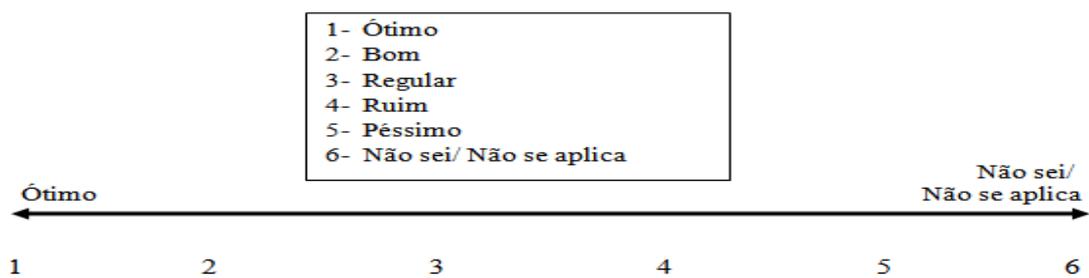


Figura 1: Escala de desempenho logístico empregada na pesquisa

Fonte: A pesquisa (2018)

➤ Escala utilizada para julgar as afirmativas sobre o desempenho logístico da cadeia de distribuição dos medicamentos antirretrovirais do programa HIV/AIDS.

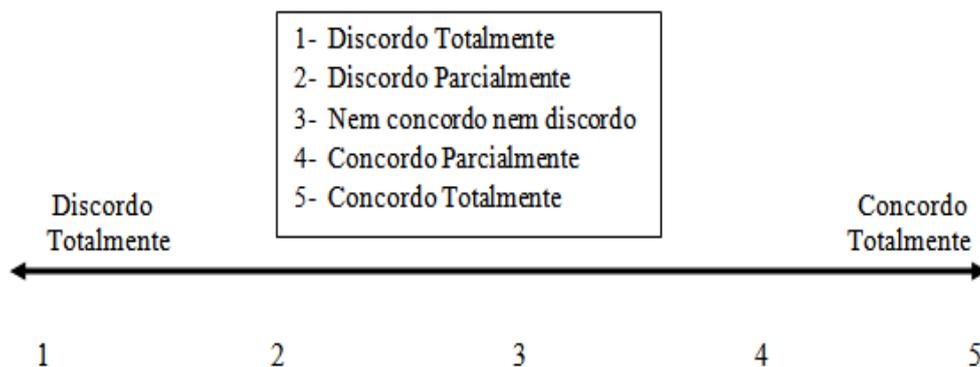


Figura 2: Escala de Concordância empregada na pesquisa

Fonte: A pesquisa (2018)

É importante salientar que o total de respondentes que será apresentado na discussão dos resultados é por dimensão, e alguns dos entrevistados optaram por não responder ao questionamento devido à falta de percepção para algumas dimensões, por isso não teremos 100% ou 7 entrevistados por indicador – ver Quadro 1.

Entrevistados	Sexo	Idade	Profissão	Tempo de Função
A	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Farmacêutico	Menos de um ano
B	Masculino	Entre 21 e 30 anos	Técnico em	Menos de um ano

			Farmácia	
C	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Técnico em Farmácia	Entre um e cinco anos
D	Feminino	Entre 31 e 40 anos	Farmacêutico	Entre um e cinco anos
E	Masculino	Acima de 40 anos	Farmacêutico	Entre um e cinco anos
F	Masculino	Acima de 40 anos	Farmacêutico	Menos de um ano
G	Feminino	Acima de 40 anos	Farmacêutico	Entre um e cinco anos

Tabela 1: Relação primária dos atores da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na etapa de análise dos dados, foi avaliado o nível do serviço logístico, por meio de entrevista que permitiu ao entrevistador uma maior obtenção de informações na fala dos entrevistados, utilizando-se indicadores logísticos capazes de avaliar a logística interna e externa ao hospital, de acordo com as dimensões da qualidade em serviços logísticos adaptadas dos autores Tontini e Zanchet (2010):

Dimensão 1 (Confiabilidade no prazo de entrega): Flexibilidade no prazo de entrega quando necessário (pedido emergencial), Pontualidade em cumprir o prazo, Agendamento Prévio;

Dimensão 2 (Agilidade na entrega): Atendimento com rapidez sempre que necessário, Discrepância entre o tempo de solicitação e agendamento;

Dimensão 3 (Confiabilidade da quantidade correta): Atendimento pleno, conforme demanda;

Dimensão 4 (Entrega sem danos): as entregas exigem trocas e/ou substituições, acondicionamento conforme características do produto;

Dimensão 5 (Flexibilidade no serviço prestado): Atendimento em caráter de urgência, (agilidade), Flexibilização entre o prazo de entrega e coleta, Horário e dia de entrega;

Dimensão 6 (Recuperação de Falhas): Substituição total ou parcial, morosidade para realizar trocas;

Dimensão 7 (Rastreabilidade): Esclarecimentos devidos quanto a situação do pedido, rastreamento dos pedidos agendados por sistema informatizado, rastreamento dos pedidos emergenciais por sistema informatizado;

Dimensão 8 (Comunicação/informação): Aviso de atrasos, Compatibilidade dos sistemas de informação (MS versus operador logístico), Situação do pedido (atualizada);

Dimensão 9 (Confiança e conhecimento da equipe): acondicionamento; informação clara e educada, pós-atendimento em caso de avaria;

Dimensão 10 (Compatibilidade dos sistemas de informação (SI)): Acondicionamento, Prestação de informação de forma clara e educada, Pós-atendimento em casos de avaria;

Dimensão 11 (Disponibilidade): Disponibilidade dos produtos em sua totalidade;

Dimensão 12 (Apoio pós-entrega): Contato direto em caso de falhas de distribuição, Contato direto com os profissionais do programa (vencimento, produtos notificados etc.), Retorno aos profissionais do programa em caso de indisponibilidade dos produtos solicitados;

Dimensão 13 (Armazenamento/estocagem): Condições de armazenamento (espaço físico, temperatura etc.), Infraestrutura de TI no armazenamento, Tempo de armazenamento conforme demanda, Giro (renovação) de estoque;

Dimensão 14 (Satisfação): satisfação geral com o serviço.

Para Conceição e Quintão (2004), nenhum indicador isoladamente é suficiente para medir o desempenho logístico de uma cadeia de suprimentos. Além do mais, nem sempre os resultados apurados através da avaliação dos indicadores logísticos de desempenho, desencadeiam ações corretivas para a eliminação das causas. O indicador tem que ser capaz de traduzir a estratégia em termos das iniciativas que tragam melhorias operacionais com o objetivo de atender às necessidades dos profissionais,



mediante medição e implementação de ações corretivas (Araújo, Cristina Araújo & Musetti, 2012).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas as análises dos resultados desta pesquisa que foram divididas em subtópicos, conforme os critérios de avaliação do desempenho logístico.

Critérios de avaliação do desempenho logístico

Confiabilidade no prazo de entrega: 50% dos respondentes avaliaram como sendo de bom a regular os três indicadores empregados. A dimensão confiabilidade no prazo de entrega é de grande importância para a cadeia em estudo, em virtude dos custos agregados quanto à disponibilização de veículo e funcionário, para realizar o recolhimento dos produtos, e a necessidade em manter o funcionamento contínuo, como garantia de tratamento. Nesse sentido, confirma-se a perspectiva de Ballou (2011), Novaes (2001), Bowersox e Closs (2001) de que, quanto pior a consistência no prazo de entrega, maior é o estoque de segurança para evitar a falta de produto e, conseqüentemente, maiores os custos de manutenção.

Tabela 1

Dimensão confiabilidade no prazo de entrega

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Flexibilidade no prazo de entrega (pedido emergencial)		50%	50%			
Pontualidade em cumprir o prazo		50%	50%			
Agendamento Prévio		50%	50%			

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Agilidade na entrega: Nesta dimensão, os respondentes manifestaram-se insatisfeitos, por não haver dia específico para agendamento, não haver priorização em situações emergenciais, bem como o ressuprimento demorar bastante.



Essas observações confirmam as perspectivas de Souza, Moori e Marcondes (2003). Ressalta-se ainda que, mesmo o pedido com dia e horário pré-agendado, algumas vezes, o profissional permanecia, durante longos períodos, aguardando o pedido, bem como ocorria o reagendamento para dias subsequentes não havendo cumprimento do cronograma estabelecido. Esses autores consideram que a essência da gestão da cadeia de suprimentos (medicamentos) está no planejamento e coordenação do fluxo logístico da produção até o consumidor final, como um sistema sincronizado e integrado.

Tabela 2
Dimensão agilidade na entrega

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Atendimento com rapidez sempre que necessário		42,86%	57,14%			
Discrepância entre a solicitação e agendamento		28,57%	42,86%	28,57%		

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Confiabilidade da quantidade correta: Os indicadores avaliados obtiveram resposta parcial. As rupturas na cadeia logística influenciam diretamente o controle de estoque. Comprovando a perspectiva de Ballou (2011) de que, à medida que piora o desempenho da cadeia de distribuição, há a necessidade de um maior estoque de segurança que uma organização deve manter, para evitar a falta de produtos e, conseqüentemente, maiores os custos logísticos.

Com relação ao indicador atendimento pleno conforme demanda, foi possível verificar, de maneira unânime, o não cumprimento deste indicador, ratificando a existência de faltas. Nesse sentido, comprovam as perspectivas de Ballou (2011), Bowersox e Closs (2001), e Christopher (2007) de que a



entrega dos produtos ou serviços em suas quantidades corretas reflete diretamente na percepção na qualidade do serviço.

Embora se saiba que a falta dos medicamentos em sua totalidade tenha impacto negativo, na avaliação pelos profissionais quanto ao funcionamento da cadeia de distribuição, é difícil dimensionar o impacto social, principalmente pelo fato de contemplar medicamentos específicos utilizados pela população que convive com o HIV/AIDS.

Tabela 3
Quantidade correta dos produtos

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo / Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Atendimento pleno conforme demanda		28,57%		57,14%	14,29%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Entrega sem danos aos produtos: Pode-se inferir que a avaliação de desempenho para essa dimensão foi satisfatória, logo, não se observou a necessidade de realizar trocas durante a entrega dos medicamentos. Nesse contexto, confirmam as perspectivas de Ballou (2011) e Novaes (2001) de que o valor de qualidade, na avaliação do serviço, corresponde à entrega do produto certo, em perfeitas condições. Quanto ao indicador acondicionamento conforme características próprias, a maioria demonstrou uma imparcialidade. Fato decorrente do acesso restrito aos profissionais que fazem o recolhimento dos produtos e a falta de monitoramento das atividades junto ao operador logístico por parte da Coordenação Estadual do programa HIV/AIDS. Para Maluta (2014), condições inadequadas de acondicionamento podem acelerar alguns fatores de degradação química,

tornando o medicamento impróprio para o consumo, até antes mesmo do seu tempo pré-determinado.

Tabela 4

Entrega sem danos aos produtos

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
As entregas exigem trocas e/ou substituições	100%					
Acondicionamento conforme características do produto		25%	75%			

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Flexibilidade no serviço prestado: constatou-se que 42,86% dos entrevistados demonstram insatisfação no julgamento do indicador atendimento em caráter de urgência e flexibilidade entre o prazo de entrega e coleta, por não atenderem às flexibilidades existentes em sua cadeia logística e não respondem as demandas peculiares, independente das circunstâncias, visando ao atendimento de exigências em situações emergenciais.

Por se tratar de produtos indispensáveis, é crucial o atendimento às exigências em situações imprevisíveis, logo, empresas que prezam pela qualidade em serviços, são destaque em atender às flexibilidades existentes em sua cadeia logística e responder positivamente as demandas peculiares, independente das circunstâncias, confirmando a perspectiva de Silva e Fleury (2000) de que empresas de vanguarda se destacam pelo alto nível de flexibilidade em identificar as necessidades e oportunidades em seu sistema logístico, visando ao atendimento de exigências em situações emergenciais.

Tabela 5

Flexibilidade no serviço prestado

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
--	--------------	------------	----------------	-------------	----------------	-----------------------------------



Atendimento em caráter de urgência (agilidade)	42,86%	14,29%	42,86%	
Flexibilidade entre o prazo de entrega e coleta	28,57%	14,29%	28,57%	28,57%
Horário e dia de entrega	42,86%	28,57%	28,57%	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Vale salientar que, em decorrência da particularidade que esses medicamentos representam, há a necessidade de que as organizações verticalizadas gradativamente sejam substituídas pela lógica da empresa que atua por meio de parcerias, com a finalidade de atender à demanda, contribuindo substancialmente para o sucesso da cadeia de distribuição. Para Silva e Fleury (2000), a empresa que dispõe de flexibilidade em suas operações pode beneficiar-se em situações especiais, seja pela maior habilidade de satisfazer seus clientes, seja pela capacidade de desempenhá-las com custo menor, respondendo positivamente as demandas peculiares dos clientes-chaves.

Recuperação de Falhas: Impacta diretamente na percepção da qualidade do serviço logístico e, conseqüentemente, no juízo de valor pelo funcionário (Flores, 2006). A maioria dos entrevistados demonstrou desconhecimento, pelo pouco tempo na função e/ou falta experiência com a logística de recuperação de falhas.

A questão da recuperação de falhas evidenciou importante ponto para que as políticas internas, quanto às normas e rotinas, possam ser rediscutidas, incluindo o tratamento das reclamações como forma de comprometimento da organização para com os que dela dependem. Nesse sentido, confirmam Christopher (2007), Flores (2006) que de alguma forma a recuperação de falhas tem implicações negativas na percepção quanto à qualidade do serviço.

Tabela 6
Recuperação de falhas



Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Substituição total ou parcial		14,29%	28,57%			57,14%
Morosidade para realizar trocas			14,29%			85,71%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Rastreabilidade: 60% dos entrevistados mostraram-se satisfeitos, pelo conhecimento de toda cadeia de distribuição dos profissionais, pela fácil acessibilidade aos profissionais da Coordenação Logística Estadual do programa DST/AIDS e meios eletrônicos disponíveis. Assim, a qualidade de informações precisas é imprescindível para o sucesso da logística, no tempo em que são solicitadas.

Tabela 7

Rastreabilidade

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Esclarecimentos devidos quanto à situação do pedido		60%	40%			
Rastreamento dos pedidos agendados por sistema informatizado		40%	20%		20%	20%
Rastreamento dos pedidos emergenciais por sistema informatizado		20%	20%	60%		

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Contrariamente, 60% (três) avaliaram como ruim o indicador possibilidade de rastreamento dos pedidos emergenciais. Esse episódio decorre da incompatibilidade entre os sistemas de informação existentes, ou seja, ausência de informações precisas em tempo real compartilhadas por toda cadeia de distribuição, incluindo unidades de dispensação e coordenação logística estadual. Confirmam-se, assim, as perspectivas de Silva e Fleury (2000) de que a adoção de tecnologia adequada, ao viabilizar a disponibilização de informações precisas e em tempo hábil, permite uma



avaliação mais realista da situação e aumenta a possibilidade de sucesso. Além do mais, o processo decisório se torna mais ágil, os ciclos operacionais mais curtos e as adaptações no sistema menos traumáticas.

Comunicação/informação: As avaliações foram em médias regulares para os cinco entrevistados. Para Fleury, Wanke e Figueredo (2000) é necessário um sistema eficaz que não haja empecilhos à comunicação entre setores.

Tabela 8
Comunicação/informação

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Aviso de atrasos			60%			40%
Compatibilidade dos sistemas de informação (MS versus operador)		20%	20%	20%	40%	
Situação do pedido (atualizada)	20%	20%	60%			

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Compatibilidade dos sistemas de informação (SI): 40% avaliaram como péssimo. Investir em ferramentas em SI, para a tomada de decisão, é necessário, por representar característica relevante de indicador efetivo, no intuito de reduzir as incertezas, em torno da demanda, e a necessidade de ajustamento real do estoque.

Confiança e conhecimento da equipe: 42,86% dos respondentes avaliaram como sendo bom, para o indicador prestação de informação de forma clara e educada e pós-atendimento em casos de avaria. As percepções de qualidade são formadas, durante a entrega dos produtos ou serviço, e, como tal, a qualidade do contato pessoal é um diferencial importante (Mentzer, Flint, & Hult, 2001).

Quanto ao indicador pós-atendimento em caso de avaria, as entregas efetuadas pelo operador em baixa qualidade contribuíram diretamente para uma avaliação negativa. Essas observações confirmam a perspectiva de Diniz (2007) de que o tratamento das discrepâncias do pedido, por parte do operador logístico, e a maneira como as organizações

lidam com essas questões contribuem para a percepção da qualidade de seus serviços.

Tabela 9

Confiança e conhecimento da equipe

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Acondicionamento	14,29%	28,57%		14,29%		42,86%
Informação clara e educada	28,57%	42,86%	28,57%			
Pós-atendimento em casos de avaria				14,29%	28,57 %	57,14%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Disponibilidade: todos os entrevistados demonstraram uma nítida insatisfação. A dimensão disponibilidade dos medicamentos tem sido verificada como uma componente chave para os atores envolvidos no Programa HIV/AIDS, com impacto expressivo em toda cadeia de distribuição. Ratificando, assim, as perspectivas de Bowersox e Closs (2001) e Ballou (2011) de que não existe valor no produto ou serviço, até que ele esteja na mão do consumidor.

Tabela 10

Disponibilidade

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Sim	Não	Nem sempre
Disponibilidade dos produtos em sua totalidade			100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Apoio pós-entrega: 42,86% dos entrevistados consideraram bom, haja vista, o tratamento das discrepâncias, após os pedidos serem entregues, tem acontecido adequadamente, consequência da fácil acessibilidade aos profissionais do programa.

Tabela 11

Apoio pós-entrega

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Contato direto em caso de falhas de distribuição		42,86%	14,29%			42,86%
Contato direto com os profissionais do programa (vencimento, produtos notificados etc.).	14,29%	42,86%	14,29%			28,57%
Retorno aos profissionais em caso de indisponibilidade dos produtos	14,29%	42,86%	28,57%			14,29%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Armazenamento: A partir da análise que apresenta os resultados para o indicador condições de armazenagem (espaço físico, temperatura, umidade etc.), a maioria dos entrevistados apresentou-se satisfeita. Entretanto, em se tratando da especificidade do público existente, requer uma estrutura diferenciada que atenda às necessidades do programa.

Tabela 12
Armazenamento/estocagem

Indicadores Logísticos de Avaliação de Desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Condições (espaço, temperatura etc.)		42,86%	28,57%	14,29%		14,29%
Infraestrutura de TI		42,86%	42,86%			14,29%
Tempo de armazenamento	14,29%	57,14%	14,29%			14,29%
Giro (renovação) de estoque	14,29%	71,43%				14,29%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Satisfação: uma gestão eficiente do estoque exerce um papel importante no desenvolvimento da satisfação e, ao mesmo tempo, fornece um alto nível de serviço logístico. Nesse sentido, confirmam-se as perspectivas de Souza *et al.* (2012), Careta, Barbosa e Musetti (2011) e Esquia (2010) de que, sem uma gestão de estoque eficiente, é impossível trabalhar,

pois ela funciona como amortecedor entre os estágios da produção até o consumo final do produto.

O diagnóstico geral, para a cadeia logística analisada, é a preocupação em relação ao seu efetivo funcionamento cada vez mais alinhada às necessidades do programa, no que tange, não apenas em relação ao acesso aos medicamentos do programa, de forma universal e gratuita, mas também, em relação aos serviços logísticos prestados por empresas terceirizadas (operador logístico), quanto às falhas existentes (prazo de entrega; agilidade na entrega; flexibilidade dos serviços etc.) que intrigam os profissionais que atuam no programa diante da insatisfação pelos serviços oferecidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É relevante destacar que, por meio da pesquisa realizada, as mensurações das dimensões logísticas através de indicadores de desempenho contribuíram para a reflexão sobre o funcionamento atual da cadeia logística, ao evidenciar por meio da percepção dos profissionais participantes, as falhas que permeiam o funcionamento da cadeia em estudo. Além disso, ficou evidente a preocupação dos entrevistados com o ambiente externo à cadeia logística, devido à complexidade do sistema, decorrente da pluralidade de profissionais que atuam e a grande extensão da área de atuação e abrangência do Programa HIV/AIDS.

A partir dos resultados apresentados, várias contribuições puderam ser levantadas: possibilitaram uma avaliação detalhada do funcionamento da cadeia logística dos medicamentos ARV; mostraram a importância do fluxo de informações e do planejamento real da demanda. Outra contribuição foi que ele também permitiu avaliar o desempenho logístico da cadeia logística do programa HIV/AIDS, e identificar a necessidade em gerenciar eficientemente a gestão de estoque das unidades dispensadoras dos medicamentos ARV. Haja vista, uma gestão ineficiente do estoque, impede o planejamento adequado de toda cadeia.



As dimensões rastreabilidade e comunicação/informação foram as piores avaliadas, decorrente da incompatibilidade de informações precisas em tempo real entre os sistemas de informação existentes (Ministério da Saúde versus operador logístico). Além do mais, os gestores responsáveis pela cadeia logística de distribuição dos medicamentos ARV poderiam estudar possibilidades de melhorias em relação à dimensão flexibilidade. Por se tratar de produtos indispensáveis, seria crucial o atendimento às exigências em situações imprevisíveis.

Outro ponto a ser observado é que, os profissionais que atuam no programa HIV/AIDS se tornaram mais exigentes. Como por exemplo, em relação à avaliação da dimensão disponibilidade dos medicamentos ARV em sua totalidade, devido ao fato de que a sobrevivência dos que convivem com o HIV/AIDS depende do uso contínuo desses medicamentos. Pode-se observar neste artigo que a qualidade dos serviços prestados influencia diretamente na percepção da qualidade do serviço.

A análise dos dados é conclusiva em apontar, que o principal problema identificado se refere às falhas na gestão de contratos através da utilização de serviços logísticos terceirizados. Foram identificadas fortes evidências da necessidade em modificar as cláusulas contratuais firmadas quanto às falhas existentes (prazo de entrega; agilidade na entrega; flexibilidade dos serviços etc.), através da definição de critérios e regras como forma de responder aos desafios de garantir a melhoria dos serviços prestados e a satisfação dos parceiros envolvidos.

Uma das limitações desta pesquisa foi se limitar a cadeia logística estudada. Assim, recomenda-se, em estudos futuros, que sejam realizados estudos qualitativos mais abrangentes, para avaliar a percepção dos atores no segmento de distribuição dos medicamentos antirretrovirais nas demais unidades existentes em Pernambuco. Outra possibilidade para os estudos futuros é analisar as demais unidades de distribuição dos medicamentos antirretrovirais por meio de técnicas quantitativas, como métodos estatísticos e multicritério, buscando identificar outras percepções, e entender a cadeia

logística, em seu sentido macro, considerando a peculiaridade do programa, as barreiras estruturais (informatização), a capacidade técnica de cada profissional e a dimensão territorial existente.

REFERÊNCIAS

Acúrcio, F. A., & Guimarães, M. D. C. (1999). Utilização de medicamentos por indivíduos HIV positivos: abordagem qualitativa. *Revista Saúde Pública*, São Paulo, 33 (1), 73-84.

Andrade dos Santos, G. A. (2012). Logística hospitalar. In: CARVALHO JÚNIOR, Saulo; MACEDO, Sonja Helena Madeira. *Logística Farmacêutica geral da teoria à prática*. São Paulo: Contento Comunicação Ltda.

Araújo, E. A., Cristina Araújo, A., & Musetti, M. A. (2012). Estágios organizacionais da logística: estudo de caso em organização hospitalar filantrópica. *Produção*, São Paulo, 22 (3), 549-563.

Azeredo, T. B., Oliveira, M. A., Santos Pinto, C. D. B., Miranda, E. S., Osório de Castro, C. G. S. (2017). Sustainability of ARV provision in developing countries: challenging a framework based on program history. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(8), 2581-2594.

Ballou, R. H. (2011). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas.

Barbieri, J., & Machline, C. (2006). *Logística Hospitalar: teoria e prática*. São Paulo: Saraiva.

Barbuscia, C. S. (2009). Gestão de suprimentos na administração hospitalar pública. In: LIMA GONÇALVES, Ernesto Lima et al. *Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno*. São Paulo: Saraiva, Cap. 9, p. 196-224.

Berhanemeskel, E., Beedemariam, G., Fenta, T. G. (2016). HIV/AIDS related commodities supply chain management in public health facilities of Addis Ababa, Ethiopia: a cross-sectional survey. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 9-11.

Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2001). *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas.

Careta, C. B. (2009). *Indicadores de desempenho logístico: estudo de múltiplos casos no setor de bens de capital agrícolas*. Dissertação de



Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Paulo.

Careta, C. B., Barbosa, D. H., & Musetti, M. A. (2011). Logística hospitalar: proposta e modelagem de atividades do processo de atendimento ambulatorial. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31. Belo Horizonte. Anais... Minas Gerais.

Chaves, G. C., Hasenclever, L., Castro, C. G. S. O., Oliveira, M. A. (2015). Estratégias de redução de preços de medicamentos para aids em situação de monopólio no Brasil. *Rev Saúde Pública*, 49 (86).

Christopher, M. (2007). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. São Paulo: Thomson Learning.

Coelho, F. A., Nascimento, J. J., Silva, J. L. G., & Rodrigues, J. L. K. (2013). A contribuição da gestão de medicamentos e materiais médicos para o resultado financeiro de um hospital público. *Revista FSA, Teresina*, 10 (3), 16-35.

Colombrini, M. R. C., Lopes, M. H. B. M., & Figueiredo, R. M. (2017). Adesão à terapia antirretroviral para HIV/AIDS. *Rev Esc Enferm USP*, 40(4), 576-81.

Conceição, S. V., & Quintão, R. T. (2004). Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. *Gestão & Produção*, 11 (3), 441-453.

Craco, T., Remussi, R., Cruz, M. R., & Camargo, M. E. (2011). A logística como diferencial competitivo em uma empresa metal mecânica da serra gaúcha. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 7. Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro.

Cruz, E. P., Fontanillas, C. N., Silva, W. B., & Silva, F. N. S. (2012). Um estudo da cadeia de suprimentos dos medicamentos do programa municipal de DST/Aids de Macaé. In: XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 17., Cartagena, Colômbia. Anais... Cartagena, Colômbia.

Detoni, M. M. M. L. (2003). *A evolução da indústria de prestação de serviços logísticos no Brasil: uma análise de mercado*. 2003. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Diniz, E. L. (2007). *Fatores determinantes da qualidade, satisfação e desempenho em serviços logísticos: um estudo de caso com operadores no CEASA/MG*. 2007. Dissertação de Mestrado (Administração). Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte.



Esquia, J. P. V. (2010). *Logística e qualidade hospitalar: o e-procurement na prestação de serviços hospitalares: um estudo de caso em um hospital militar do exército brasileiro*. 2010. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul.

Fernandes, M. E. R., & Carvalho Neto, A. M. (2005). As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiros na gestão de terceirizados. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD.

Fleury, P. F., Wanke, P., & Figueredo, K. F. (2000). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.

Flores, L. A. F. S. (2006). *Gestão de recuperação de falhas na prestação de serviços logísticos no contexto B2B: um estudo sobre o Rapidão Cometa*. 2006. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

Godoi, C. K., Melo, R. B., & Silva, A. B. (2012). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva.

Gomes, E. F. (2008). *Gerenciamento dos processos logísticos: um estudo do sistema de medição de desempenho em centro de distribuição - João Pessoa/PB*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

Gonçalves Filho, C., Gonçalves, C. A., Ladeira, M. B., & Souki, G. Q. (2009). Mensurando a qualidade de serviços logísticos e intenções comportamentais de varejistas: um estudo empírico na indústria de refrigerantes. *Revista Alcance – Eletrônica*, 16 (3), 404- 425.

Greco, D. B., Simão, M. (2006). Brazilian policy of universal access to AIDS treatment: sustainability challenges and perspectives *AIDS*, 21 (4), 37-45.

Gurgel Junior, G. D., & Vieira, M. M. F. (2002). Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. *Ciênc. Saúde coletiva*, São Paulo, 7 (2), 325-334.

Harding, F. E. (1998). Logistics service provider quality: private measurement, evaluation, and improvement. *Journal of Business Logistics*, v. 19, n. 1.

Lieb, R. C., & Randall, H. L. (1996). A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers, 1991, 1994, and 1995. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook (Illinois), 17 (1), 305-320.



Martins, R. A., & Costa Neto, P. L. O. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 5, n. 3, p. 298-311.

Maluta, J. R. (2014). Alterações em medicamentos mal acondicionados: uma estratégia para desenvolver habilidades investigativas, comunicação científica e interdisciplinaridade nas aulas de química. *Quim. Nova*, Minas Gerais, 37 (7), 1244-1248.

Marchesini, M. M. P., & Alcântara, R. L. C. (2012). Conceituando o serviço logístico e seus elementos. *Revista de Ciência & Tecnologia*, Brasília, v. 17, n. 33, p. 65-86.

Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of marketing*, 65, 82-104.

Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Kent, J. L. (1999). *Developing a logistics service quality scale*. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.130.3942&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 12 Fev. 2017.

Ministério da Saúde (2015). *A ONU e a resposta à Aids no Brasil*. Brasília. Disponível em: <<http://unaid.org.br/wp-content/uploads/2016/03/A-ONU-e-a-resposta-PORTUGU%C3%8AS.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

Mônaco, F. F., & Machado De Mello, A. F. (2007). A Gestão da Qualidade Total e a reestruturação industrial e produtiva: um breve resgate histórico. *Race*, Santa Catarina, v. 6, n. 1, p. 7-26.

Mokheseng, M., Horn, G. S. Klopper, A. G. (2017). Supply chain solutions to improve the distribution of antiretroviral drugs (ARVs) to clinics in rural areas: A case study of the QwaQwa district. *Health Sa Gesondheid*, 22, 93-104.

Novaes, A. G. (2001). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus.

Oliveira, M. A., Esher, Â. F. S. C., Santos, E. M., Cosendey, M. A. E., Luiza, V. L., & Bermudez, J. A. Z. (2002). Avaliação da assistência farmacêutica às pessoas vivendo com HIV/AIDS no Município do Rio de Janeiro. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 18 (5), 1429-1439.

Raja, S., Mohammad, N. *Um manual sobre a gestão da cadeia de abastecimento de produtos médicos relativos ao HIV/SIDA*. Disponível em: http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPHIVAIDS/Resources/Supply_Chain_Mgmt_04_PT.pdf. Acesso em: 10 ago. 2015.

Ribeiro, S. (2005). Logística hospitalar: desafio constante. *Notícias hospitalares. Gestão de saúde em debate*, São Paulo, n. 46. Disponível em: <http://www.noticiashospitalares.com.br/mar2005/htms/apoio.htm>. Acesso em: 04 jul. 2015.

Ribeiro do Vale, F. V. V., & Pagliari, C. (2017). Atenção farmacêutica como estratégia para o uso racional de medicamentos antirretrovirais. *Braz. J. Surg. Clin. Res.*, 20 (1), 31-37.

Rodrigues, S. L., & Sousa, J. V. O. (2014). Logística hospitalar: um estudo exploratório sobre processos na gestão de compras de medicamentos. In: X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2014.

Rosa, H., Mayerle, S. F., Gonçalves, M. B. (2010). Controle de estoque por revisão contínua e revisão periódica: uma análise comparativa utilizando simulação. *Produção*, 20 (4), 626-638.

Santos, G. T., Schuster, M. M., & Pradella, S. (2013). Gestão da qualidade versus gestão por processos: metodologias unidas para dar maior competitividade à indústria. *Revista do Secretariado Executivo*, Passo Fundo, n. 9, p. 51-64.

Silva, C. R. L., & Fleury, P. F. (2000). Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos: indústria e comércio. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (1), 47-67.

Silva, J. G. B., & Oliveira, J. R. (2009). Logística operacional da cadeia de suprimentos na ICC na cidade de João Pessoa- PB. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, Salvador, BA. *Anais...* Salvador.

Souza, M. F. S., Moori, R. G., & Marcondes, R. C. (2005). Sincronismo entre clientes e fornecedores. *Revista de Administração de Empresas*, 45 (4), 36-49.

Souza, A. A., Pereira, A. C. C., Xavier, A. G., Xavier, D. O., & Mendes, E. S. (2013). Logística hospitalar: um estudo de caso diagnóstico das dificuldades na gestão logística do setor de engenharia clínica. *Revista Eletrônica de Administração* (online), 12 (1), 1-14.

Sousa, A. M. (2011). *Logística hospitalar: a eficiência do processo de suprimento de medicamentos/materiais na rede pública hospitalar do Distrito Federal*. Monografia (Bacharelado) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília.



Tontini, G., & Zanchett, R. (2010). Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. *Gestão e Produção*, 17 (4), 801-816.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Vasconcelos, N. V. C., & Pereira, C. B. (2011). Análise do processo logístico através das ferramentas da qualidade: um estudo de caso na DDEX- direct to door express. *INGEPRO*, 3 (2), 59-71.

ANEXO 1

Roteiro de Entrevista/Questionário para os Profissionais do Programa HIV/AIDS

1. Qual a sua idade?

- () Até 20 anos
- () Entre 21 e 30 anos
- () Entre 31 e 40 anos
- () Acima de 40 anos.

2. Quanto tempo está na função (distribuição dos medicamentos antirretrovirais)?

- () Menos de um ano, quanto_____
- () Entre um e cinco anos, quanto_____
- () Entre cinco e nove anos
- () Entre dez e 14 anos
- () Acima de 15 anos

3. Com relação ao prazo de entrega dos medicamentos antirretrovirais do programa HIV/AIDS: como você avalia com relação a:

Indicadores Logísticos de Avaliação de desempenho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Flexibilidade no prazo de entrega quando necessário (pedido emergencial)						
Pontualidade em cumprir o prazo						
Agendamento prévio						



4. Qual a sua percepção quanto ao tempo decorrido desde o envio da demanda mensal, o agendamento para a coleta e a entrega dos medicamentos antirretrovirais?

Indicadores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Atendimento com rapidez sempre que necessário						
Discrepância entre o tempo de solicitação e o agendamento						

5. Com relação à quantidade dos medicamentos durante a entrega: Os medicamentos são entregues conforme demanda solicitada mensalmente a Coordenação logística do programa HIV/AIDS da Secretaria Estadual de saúde? Há faltas? Sempre, eventual, como você avalia?

Indicador	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo/ Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Atendimento pleno conforme demanda					

6. Durante a entrega dos medicamentos antirretrovirais: Ocorrem trocas ou substituições?

SIM (), qual a sua impressão?

NÃO (), por que?

7. Com relação à entrega dos medicamentos antirretrovirais sem danos ou avarias. Como você avalia?

Indicadores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo/ Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
As entregas exigem trocas e/ou substituições					
Acondicionamento					

conforme características próprias					
Inspeção no momento do recebimento dos medicamentos					

8. Como se procede à distribuição dos medicamentos com relação à flexibilidade no serviço prestado quanto a (ao):

Indicadores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Atendimento em caráter de urgência (agilidade)						
Flexibilização entre o prazo de entrega e coleta						
Horário e dia de entrega						

9. Em caso de falhas caso aconteçam durante a distribuição (quantidade, itens trocados, itens avariados, pedidos trocados etc.) o operador logístico aceita devolução? Qual a sua impressão em relação à recuperação dessas falhas?

Indicadores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Prontamente substituídos						
Substituição total ou parcial						
Tempo para recuperação						
Itens trocados, falhas na documentação, itens avariados etc.						
Morosidade para realizar a troca						
Análise da avaria que pode ter						



ocorrido durante o transporte						
-------------------------------	--	--	--	--	--	--

10. Com relação ao andamento do pedido agendado dos medicamentos antirretrovirais, ou seja, a rastreabilidade dos produtos a serem distribuídos como você avalia?

Indicadores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Esclarecimentos devidos quanto à situação do pedido						
Possibilidade de rastreamento dos pedidos agendados por sistema informatizado						
Acesso ao banco de dados com os medicamentos disponíveis através do sistema <i>on line</i>						
Possibilidade de rastreamento dos pedidos emergenciais por sistema informatizado						

11. Qual a sua percepção quanto ao sistema de comunicação/informação durante os processos logísticos de distribuição dos medicamentos antirretrovirais?

Indicadores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Aviso de atrasos						
Compatibilidade dos sistemas de informação (Ministério da Saúde versus Operador)						



logístico)						
Atendimento às necessidades de programa HIV/AIDS						
Situação do pedido (atualizada)						

12. Qual a sua impressão em relação ao conhecimento da equipe durante a distribuição?

Indicadores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Acondicionamento						
Prestação de informação de forma clara e educada						
Atendimento a demanda						
Pós-atendimento em casos de avaria						
Pós-atendimento em casos de necessidade de informações						

13. Os medicamentos antirretrovirais solicitados a Coordenação logística estadual HIV/AIDS conforme demanda mensal sempre estão disponíveis em sua totalidade para o recolhimento: qual a sua percepção?

Sim ()

Não ()

Nem sempre (), qual a sua impressão?

14. Os serviços de pós-entrega quanto à distribuição dos medicamentos é cumprida?

Indicadores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Contato direto em caso de falhas de distribuição (documentos,						



trocas, avarias etc.)						
Contato direto com os profissionais do programa (vencimento, produtos notificados etc.)						
Retorno aos profissionais do programa em caso de indisponibilidade dos produtos solicitados.						

15. Quanto ao processamento das informações geradas pelas demanda (usuários), o acompanhamento se processa em tempo real para que haja tempo possível para o planejamento e reposição de estoque? Como você avalia? E o fluxo do pedido realizado, o que se leva em consideração: estoque atual, quantidade solicitada mês anterior?

16. Como você avalia às condições disponíveis quanto às questões relacionadas ao armazenamento/estocagem dos medicamentos na farmácia ambulatorial:

Indicadores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não sei/ Não se aplica
Condições de armazenamento (espaço físico, temperatura)						
Infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) no armazenamento						
Tempo de armazenamento conforme demanda						
Taxa de consumo de						



cada medicamento						
Giro (renovação) do estoque						

17. Qual a sua impressão quanto ao índice de satisfação pelo atendimento às necessidades como resultado esperado da logística?