

Logística em Saúde: Especificidades e Semelhanças com outros Setores

O debate sobre a logística na saúde teve a coordenação do professor Manoel de Andrade Silva Reis, engenheiro naval, mestre em engenharia pela Universidade Politécnica da Universidade de São Paulo, PhD pelo Massachusetts Institute of Technology - MIT, professor de logística e operações da Fundação Getulio Vargas de São Paulo, coordenador do Centro de Excelência em Logística e Supply Chain - GVcelog e consultor da Mário Logística. Também atua como palestrante sobre temas ligados à administração da cadeia de abastecimento e de transportes.

A seleta lista de debatedores incluiu Elcio D’Affre Grassia, sócio-consultor da Integrare Consultoria, com foco em logística e gestão de cadeia de abastecimento. Contabiliza mais de 30 anos de experiência em logística, *supply chain*, operações, gerência geral, desenvolvimento de negócios em empresas como a *Rave Global Solutions*, McDonald’s Brasil, Martin Brower Brasil e Nestlé do Brasil. É membro fundador e atual presidente do Capítulo América Latina do *Supply Chain Council*.

Outra participação de destaque foi a de José Carlos Camargo Nonato, administrador, pós-graduado em administração hospitalar com MBA (Master of Business Administration) em gestão de projetos e gestão de estratégia pela USP. Há 16 anos exerce cargos de liderança em hospitais em São Paulo, com ampla vivência em consultoria de custos hospitalares. Desde 2009 é gerente executivo da plataforma logística Centro Estadual de Armazenamento e Distribuição de Insumos de Saúde do Estado de São Paulo (CEADIS) e gestor da Farmácia Judicial mantida pela Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. Com diferentes olhares confrontando a logística na indústria da saúde, tanto na esfera pública como na privada, tivemos um debate bastante abrangente. **Álvaro Escrivão Junior**

MODERADOR

**Manoel de Andrade
e Silva Reis**

FGV-EAESP/GVcelog

NESTA RODADA

de debates procuramos comparar a logística na saúde com a de outros segmentos como o de *food service*, sobre o qual discursou Elcio Grassia, respaldado pelo cargo de diretor de logística no McDonald's na América Latina por muitos anos. José Carlos Nonato, por sua vez, abordou a logística na saúde aplicada.

Pelas apresentações foi possível constatar uma semelhança muito grande entre as operações logísticas, a despeito de algumas diferenças relacionadas a fatores como o tamanho das unidades. As similaridades se estendem à gestão dos centros de distribuição, com uso de *pallets* e *porta-pallets*.

Também recebemos preciosas informações sobre estratégias logísticas ou estratégias empresariais, com dois exemplos emblemáticos. Um deles é o da Dell, que decidiu implementar um modelo de atendimento personalizado aos seus clientes, exigindo uma cadeia de abastecimento específica, sem intermediação de distribuidores e varejistas.

Outro caso marcante é o da Zara, que segue tendências. Comparece aos grandes desfiles, copia essa tendência e produz mais rapidamente do que quem criou, graças a uma cadeia de abastecimento que apresenta uma coleção nova em seis semanas. Na indústria de ves-

tuário, esse prazo chega a oito ou mesmo nove meses. Além disso, a empresa trabalha com a sensação de escassez, mantendo pouco estoque nas lojas, mas com reposição rápida em virtude dessa excelência operacional, o que cativa especialmente o público feminino sempre ansioso por novidades.

Essas duas estratégias de sucesso são completamente diferentes, mas ambas estão plenamente alinhadas com a cadeia de abastecimento. No que se refere à saúde, podemos entender melhor o conceito de centralização operacional proposto pelo Centro Estadual de Armazenamento e Distribuição de Insumos de Saúde do Estado de São Paulo (CEADIS), agregando hospitais públicos com indicadores de performance surpreendentemente altos, em torno de 98%. Tivemos ainda uma discussão relevante sobre a aplicação do conceito *on-time-in-full*, o OTIF, que consiste em entregar no tempo certo e completo.

QUANDO ANALISAMOS a cadeia de abastecimento como um todo, enxergo cinco grandes atributos de desempenho: confiabilidade; responsividade, agilidade, custos e ativos. Não acredito, porém, em um sistema logístico excelente. Na verdade precisamos ter uma cadeia bem alinhada com a estratégia de negócio. Para isso, o caminho não passa por utilizar todas as características acima. Logística é fazer escolhas, tomar decisões pesando as prioridades estratégicas do negócio.

DEBATEDOR

Elcio D’Affre Grassia

Integrare Consultoria

Tomemos como exemplo uma empresa como a Apple, que enfatiza relacionamento e inovação em detrimento de outros valores, eles não tem clientes, mas sim fãs. Para isso priorizam a intimidade com o cliente, suportada por uma logística responsiva que permite uma grande eficácia no lançamento de novos produtos, não dando tanta importância a custos e prazos. Já o WalMart preconiza preços baixos todos os dias, tornando custo o atributo primordial para sua excelência operacional. Mudam as prioridades estratégicas, mudam as estruturas logísticas.

A Zara produz 50 a 60% de suas roupas na Europa, onde o custo é mais elevado, coloca as roupas em cabides, os cabides em araras e estas em contêineres. De lá, a mercadoria é enviada por avião para entrega às lojas. A logística fica bem mais cara, mas também muito ágil. A marca é venerada no mundo da moda e dos negócios.

A C&A, ao contrário, produz na China, enche um contêiner e o conduz até um navio. Qual é a diferença? A proposta de valor. A Zara não se propõe a criar moda, mas a seguir moda e de uma forma muito rápida e a custos acessíveis. Na Espanha, existe um fenômeno chamado Z-Day, o dia de entrega da Zara no bairro é conhecido e aguardado ansiosamente pelas consumidoras.

As entregas são dimensionadas para permitir alguma falta de produtos, de forma que a chance da consumidora chegar numa festa com um modelo igual ao da vizinha é muito reduzida, algo muito valorizado pelas mulhe-

res. Nenhuma loja da Zara aliás, tem área de armazenagem, todo o estoque está no ponto de venda. A marca optou pela agilidade, sacrificando custos e ativos. Também não posicionou a confiabilidade como valor prioritário. Mas eles oferecem seis coleções por ano enquanto seus concorrentes lançam duas. O segredo está na agilidade logística, uma escolha alinhada com a proposta de valor.

O segredo está na agilidade logística, uma escolha alinhada com a proposta de valor.

Esse conceito também se aplica ao setor de *food service*, com o qual tenho um bocado de vivência. Durante nove anos e meio trabalhei na Martin Brower, onde ajudei a montar a estrutura de distribuição para o McDonald’s Brasil. De 28 restaurantes em São Paulo e no Rio de Janeiro quando comecei, o grupo chegou a 360 de Porto Alegre a Fortaleza. Depois permaneci dez anos no McDonald’s, cinco dos quais na função de diretor de logística para a América Latina.

Nesse segmento, o operador logístico costuma atuar com foco na implementação física: o cliente escolhe o fornecedor, negocia preços, especificação de produtos e “passa a bola” para o operador logístico que compra o produto, definindo quantidades e a datas de entrega, como se fosse uma cooperativa de compras dos restaurantes. Afinal de contas, a maioria das redes é franqueada se você não reunir as compras num

único ponto, perde poder de barganha. E dentro dos restaurantes, há outras atividades logísticas, como controle de estoques, pedidos, controle de rendimentos e desperdícios.

Diante dessa realidade, sempre defendi uma visão mais abrangente de todas as etapas da cadeia de valor pelo. Gerentes de restaurantes precisam manter foco no atendimento a clientes e treinamento de funcionários. Sua última preocupação deveria ser fazer pedidos ou contar estoques. Mas se essas tarefas não forem bem conduzidas, o efeito chicote compromete todo o negócio. Por isso, se o operador tem *know-how* em administração de estoque, pode ajudar o restaurante com metodologia, capturando dados do *software* do ponto de venda, oferecendo sugestões de pedidos, fazendo reposição automática, entre outras ações para aperfeiçoar toda a cadeia. Sem essa visão panorâmica, as compras podem ser desproporcionais à capacidade de produzir e entregar produtos com vida útil remanescente suficiente para o restaurante trabalhar.

O modelo operacional no food service deve ser construído de dentro para fora. Os operadores logísticos devem estar no centro do processo, dando suporte às vendas, marketing e atendimento e não apenas entregando insumos.

No McDonald's, a regra é entregar produtos aos restaurantes com 2/3 da vida útil remanescente, mesmo se tratando de alface com dez dias de validade a ser entregue em Fortaleza. Vivi a contingência de importar alface da Flórida e da Califórnia para atender ao mercado doméstico. Mas por que tomamos tal decisão? Para garantir a ausência de surpresas. O cliente sabe exatamente o que irá encontrar quando decide parar em um restaurante. Para não haver surpresas, confiabilidade é o primeiro atributo a respeitar. Eu era cobrado por 99,8% das entregas sem erro, 90% das entregas no horário com tolerância de mais ou menos 30 minutos. É justamente a visão integral da cadeia, de ponta a ponta, que permite cumprir os atributos considerados prioritários para a sustentação do negócio.

O modelo operacional no *food service* deve ser construído de dentro para fora. Os operadores logísticos devem estar no centro do processo, dando suporte às vendas, marketing e atendimento e não apenas entregando insumos. No entorno ficam as estruturas fixas que asseguram a estabilidade do processo. A área de supri-

mentos mantém interface com a equipe de compras do cliente, o operador logístico efetua o primeiro controle de qualidade em nome do McDonald's, gerencia a armazenagem, tomada de pedidos e transporte. Ele assimila essas atribuições com muito mais facilidade do que um gerente de restaurante. O processo ainda conta com o envolvimento dos departamentos fiscal, financeiro e de Tecnologia da Informação.

Em suma, trata-se de uma empresa de serviços que, pela natureza do seu mercado, convive com um volume de compras e vendas monumental, sem objetivar lucratividade nas transações comerciais. O controle sobre esse processo, portanto, requer ainda mais rigor e uma inteligência logística capaz de garantir sua confiabilidade, que enxergue a estratégia do negócio como um todo e extrapole as dimensões tradicionais de um operador logístico.

Reconheço que meio a contragosto, fui levado a conhecer áreas de plantio de alface acompanhado da equipe de compras do McDonald's. Mas não fosse esse tipo de imersão, não

teria aprendido que, depois de plantada a semente de alface, em torno do sexagésimo dia você colhe ou perde. Esse tipo de aprendizado foi fundamental para entender a realidade do agricultor (fornecedor do fornecedor). A responsabilidade da logística estende-se de ponta a ponta. Não temos que entregar o melhor preço do insumo na porta do cliente, mas sim entregar o melhor custo do in-

sumo no preço que o consumidor vai pagar pelo do Big Mac (hamburguer comercializado pelo MacDonald's)

No dia a dia do *food service*, cuidamos do abastecimento, da produção, distribuição e vendas. E, ao convivermos com essa gama de processos, constatamos que poucas etapas representam tão bem a empresa como a entrega do produto pelo motorista. Por isso é tão importante conhecer a cadeia logística passo a passo.

Eu acredito que os motoristas são absolutamente fundamentais na formação da imagem do operador: podemos tomar o pedido certo, comprar e armazenar muito bem, separar e carregar os caminhões limpinhos e no horário, mas se o motorista chega ao restaurante de mau humor e xinga a mãe do gerente antes de começar a descarregar, nosso serviço foi uma droga. Mas se errarmos na tomada do pedido, chegarmos atrasados ou com o caminhão sujo, mas o motorista é atencioso, conhece o restaurante e os padrões do cliente, a chance de eventuais problemas serem resolvidos rapidamente são muito melhores.

A LOGÍSTICA HOSPITALAR

é uma prática extremamente recente no Brasil. Para se ter uma ideia, a 1ª Plataforma Pública do Brasil é a que gerenciamos e recentemente completamos 02 anos de operação. O Serviço Social da Construção Civil (SECONCI), existente há mais de 47 anos, é a entidade responsável por sua gestão. Mas qual relação de uma instituição voltada ao segmento de construção civil com a saúde? O SECONCI/SP iniciou suas atividades em um ambulatório, prestando assistência médica para profissionais do setor de construção. Desde então, acumulou experiência em saúde e, por meio de legislação específica, qualificou-se como organização social (OSS) nos âmbitos estadual e municipal.

Na esfera municipal, sua abrangência é bastante significativa na zona leste de São Paulo, realizando a gestão de 40 equipamentos de saúde. Junto ao Estado administra quatro hospitais e o maior Ambulatório Médico de Especialidades (AME Barradas), além do CROSS (Central de Regulação de Ofertas de Serviços), CEADIS (Centro Estadual de Armazenamento e Distribuição de Insumos de Saúde) e do SEDI (Serviço Estadual de Diagnósticos por Imagem). Formava-se, assim, uma rede, o que nos fez vislumbrar a necessidade de criar uma plataforma logística própria para gerenciar seus insumos, proposta à Secretaria de Saúde, esta não só aprovou a ideia como pediu um projeto ampliado para outros hospitais da rede.

A Plataforma CEADIS compreende 4 mil m² de planta física, atende mais de 1.500 leitos e mais de 5 mil itens armazenados. Está localizada dentro do perímetro urbano, mas bem próximo às principais marginais e rodovias, o que representa uma vantagem competitiva. Estamos perto dos nossos clientes e ao mesmo tempo de fácil acesso aos fornecedores. Como resultado, 11 instituições já são gerenciadas sob esse modelo e mantemos o armazenamento e distribuição para os sete polos de ostomia em São Paulo. Uma iniciativa de sucesso e em constante expansão, mas que nesta planta já atinge o seu limite de capacidade operacional.

O projeto foi concebido com a utilização dos duplos compartimentos – as famosas gavetas duplas, ao consumir um compartimento é realizado um pedido e a gaveta é reabastecida no dia seguinte, mantendo o conceito da demanda puxada. Cada hospital, em média, tem cerca de 700 dessas gavetas. O *Kanban*, palavra japonesa que significa placa visível, apresenta um código de barras, que identifica o produto, sua localização e centro de custo para mensurar a quantidade a ser reposta no compartimento.

A acuracidade do estoque é fundamental para que a relação hospital-plataforma-fornecedor seja a mais segura possível.

Esse modelo operacional requer uma permanente e profunda interação com os hospitais, mas funciona de forma relativamente simples. O hospital formaliza sua compra junto ao fornecedor e este agenda a entrega no CEADIS. Esse processo pode ser interfaceado sistemicamente, dependendo da capacidade ou tecnologia que o hospital detenha, ou, pode ser realizada por meio dos nossos portais *web* para encaminhar seus pedidos e visualizar toda a movimentação de seu estoque. O material é

DEBATEDOR

**José Carlos Camargo
Nonato**

Centro Estadual de
Armazenamento e
Distribuição de Insumos
de Saúde do Estado de São
Paulo - CEADIS

entregue na plataforma e depois, pela rotina dos *Kanbans*, é reabastecido para os hospitais.

Ainda por meio do portal *web*, é possível verificar o *status* do que foi comprado pelo Hospital, o que está em estoque, o que está sendo entregue e o histórico do consumo. Essa ferramenta possibilita uma avaliação mais precisa do fornecedor, o que contribui para qualificar o processo de entrega e também sinalizar precisamente qual a necessidade de compra de cada item. Se o Hospital estiver comprando a quantidade no tempo certo e na quantidade necessária, a operação na plataforma ficará linear, sem picos ou vales.

Atualmente, nossa capacidade operacional gira em torno de 80 a 90%. Um terço dos clientes é gerenciado por OSS e o processo de compra de produtos é similar ao de um hospital privado. Os demais atuam sob o regime de administração direta, com a utilização de pregões, licitações ou ATA de registro de preços, o que exige uma cobertura mais ampla do estoque, este perfil de cliente apresenta uma maior sazonalidade no volume de estocagem nos meses de novembro e dezembro.

De modo geral, a operação é extremamente fracionada e o volume de itens movimentados ou manipulados mensalmente chega a dez milhões de unidades, para este perfil de movimentação nosso contrato de gestão atende a metas rígidas e específicas. As exigências incluem a disponibilidade aos hospitais, no mesmo dia, de 75% dos materiais recebidos, índice máximo de 1,5 de perdas e avarias nos processo de movimentação e armazenagem, 95% de requisições entregues no prazo e 98% de requisições com entrega completa e correta. Para aferir o cumprimento do indicador de acuracidade dos estoques uma auditoria independente é contratada.

A acuracidade do estoque é fundamental para que a relação hospital-plataforma-fornecedor seja a mais segura possível, afinal de contas, o cliente estava habituado a armazenar tudo em seu próprio almoxarifado, e agora esse processo foi externalizado. Isso justifica a imposição de metas austeras, que levam a resultados excelentes como os 97% de aderência com relação aos prazos de entrega. É a garantia de eficiência na gestão do gasto público, seguindo modelos aplicados com sucesso em outros países.