

Desenvolvimento de uma ferramenta para avaliação do desempenho de fornecedores de medicamentos na divisão de farmácia de um hospital universitário brasileiro

CALLEJO DE SOUZA AP¹, DE SOUSA AB², YUSUKI AN³, CALLEJO DE SOUZA AM⁴, SAKAI MC¹, FLEURY AL⁵

1 Farmacêutica no Hospital Universitário da USP (Brasil)

2 Farmacêutico no Hospital Universitário da USP (Brasil)

3 Estagiária da Faculdade de Ciências Farmacêuticas da USP (Brasil)

4 Farmacêutico e coordenador de desenvolvimento analítico (Brasil)

5 Professor Doutor da Universidade de São Paulo (Brasil)

Fecha de recepción: 07/11/2018 - Fecha de aceptación: 11/01/2019

RESUMO

Objetivo: O presente estudo tem como objetivo desenvolver uma ferramenta para avaliação do desempenho dos fornecedores capaz de gerar indicadores que possam ser utilizados como critério de qualificação dos mesmos na divisão de farmácia de um hospital universitário brasileiro com intuito de garantir a aquisição de medicamentos seguros e eficazes, dentro dos prazos adequados e a custo reduzido, assegurando a prestação de um serviço de qualidade ao paciente. **Métodos:** O trabalho foi desenvolvido por meio das seguintes etapas: pesquisa bibliográfica, desenvolvimento da ferramenta por meio da elaboração de critérios e estabelecimento de um sistema de pontuação e avaliação do fornecedor mediante um *score* final. Em seguida foi realizado um estudo

para validação e análise dos resultados e posterior definição de ações de melhoria.

Resultado: O *balanced scorecard* (BSC) foi a ferramenta selecionada após levantamento bibliográfico por ter uma estrutura abrangente e simples na medição de desempenho. Em seguida foi elaborada a ferramenta a partir da seleção de quatro critérios alinhados com a visão da divisão de farmácia e baseados nas perspectivas financeiras, nos processos internos, no cliente e na inovação e aprendizagem do BSC. Para o estudo foi selecionado 10 fornecedores homologados em processos licitatórios no período de abril a junho de 2018 aos quais foi aplicada a ferramenta com objetivo de planejar ações futuras de melhoria.

Conclusão: Pode-se observar ao final deste trabalho que o objetivo pretendido foi alcançado.

Palavras-chave: **Desempenho de fornecedores, *balanced scorecard*, farmácia hospitalar.**

Development of a tool for drug supplier performance evaluation in a pharmacy division of a Brazilian University Hospital

SUMMARY

Objective: The objective of this study was to develop a tool for drug suppliers' performance evaluation that was able to generate indicators to be used as a qualification criterion in a pharmacy division of a Brazilian teaching hospital, ensuring the purchase of efficacious and safe drugs, within estimated delivery time and at reduced cost, thus providing a quality care for patients.

Methods: The work was carried out in

the following steps: bibliographical research on the theme, development of a tool based on criteria for supplier performance assessment and the establishment of a scoring system and the supplier evaluation through a final score. A study was conducted for validation and analysis of the results for further definition of actions for improvement.

Results: After the bibliographical survey, the *Balanced Scorecard* (BSC) was

the chosen tool as it had a more comprehensive and simple structure for performance measuring. The tool was developed according to selected criteria compliant with the vision statement of the pharmacy division, based on: financial perspective, internal processes, customer and innovation and BSC learning. For the study it was selected 10 of the approved suppliers in bidding processes from April to June 2018 to which was applied the tool in order to plan future actions of improvement.

Conclusion: It can be observed at the end of this study that the intended objective was reached.

Key Words: **Suppliers' performance, *balanced scorecard*, hospital pharmacy.**

INTRODUÇÃO

A assistência farmacêutica (AF) no âmbito hospitalar deve estar estruturada com base no ciclo de assistência farmacêutica, o qual é constituído pelas etapas de seleção, programação, aquisição, armazenamento, distribuição e dispensação de medicamentos, com suas interfaces nas ações de assistência e atenção à saúde¹. A etapa de aquisição do ciclo da AF compreende a compra de medicamentos conforme os requisitos de qualidade estabelecidos pelo processo produtivo, no tempo correto, com os melhores preços e condições de pagamento². Em hospitais públicos brasileiros a aquisição dos materiais é regulamentada pela lei das licitações e contratos³.

O edital é o instrumento oficial pelo qual ocorre a convocação dos interessados para um processo licitatório. O artigo 40 da Lei 8.666/93 trata do que se deve constar no edital e dentre as exigências estão: a descrição sucinta e clara do objeto de licitação, o prazo para execução do contrato e para entrega do objeto da licitação, os requisitos para habilitação dos proponentes como fabricante, importador e distribuidor de acordo com os artigos 27 a 32 da lei 8.666/93, a forma de apresentação das propostas e, finalmente, as condições de recebimento do objeto da licitação³.

Para que se faça cumprir os requisitos técnicos exigidos pela Anvisa, conforme determina o artigo 30, inciso IV da lei 8.666/93 e Portaria 3716/98, a empresa interessada em participar do processo licitatório deve apresentar os seguintes documentos: autorização de funcionamento da empresa (AFE), autorização de funcionamento especial para medicamentos pertencentes à Portaria 344/98 (AFE especial), licença de funcionamento estadual/ municipal (LF). Outros requisitos técnicos poderão ser exigidos desde que previstos em edital, como por exemplo, exigir que a validade esteja de acordo com o consumo médio do item. Além dos documentos acima, para aquisição de produtos sujeitos ao regime da Anvisa deve-se exigir, no ato convocatório do Diário Oficial, a cópia da publicação do registro destes produtos observando sua validade^{3,4}.

A lei 8.666/93 também abrange as penalidades que estão previstas nos incisos III e IV do artigo 87 no descumprimento do edital. As seguintes sanções estão previstas: advertência, multa, suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a administração por um prazo não superior a dois anos e declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a administração pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição. As sanções devem seguir um sistema gradual: advertência, suspensão e inidoneidade. A multa poderá ser aplicada juntamente com as outras sanções, conforme parágrafo 2º do art. 87 da lei 8.666 de 1993³.

A elaboração do edital, com a especificação do medicamento e a descrição das exigências que devem ser cumpridas pelos interessados, é uma etapa importante na qualificação do fornecedor. Porém, a avaliação do desempenho dos fornecedores deve ser realizada durante todas as etapas que compõem o ciclo da assistência farmacêutica, ou seja, na aquisição, no recebimento e na utilização do medicamento. O fornecedor deve disponibilizar o medicamento, no prazo exigido em edital, nas condições descritas além de possuir um sistema de pós-venda que ofereça suporte para resolução dos problemas dos produtos por ele comercializados, tais como um sistema de atendimento ao consumidor relacionados a queixa técnica para solucionar problemas de desvio de qualidade⁵.

A etapa de recebimento do medicamento é um processo crítico, pois é neste momento que ocorre a conferência quantitativa e qualitativa dos medicamentos entregues que devem ter suas especificações em conformidade com o solicitado em edital. Durante esta etapa devem ser verificados⁶:

- Se a nota fiscal está de acordo com o pedido de compra;
- Se as embalagens primárias e secundárias estão em estado adequado de conservação;
- Se as condições de temperatura do medicamento são aquelas exigidas no rótulo;
- Se a validade está dentro do período determinado em edital;
- Se os produtos registrados possuem no rótulo o número de registro emitido pela Anvisa;
- Se os produtos notificados contêm impresso no seu rótulo os dizeres "Produto Notificado na Anvisa/MS;"
- Se as embalagens dos medicamentos genéricos contêm os dizeres "medicamento genérico" dentro de uma tarja amarela, além de constar impresso "Lei nº 9.787/99";
- Se os medicamentos entregues contam com a seguinte informação impressa na embalagem secundária "proibida a venda no comércio".

As outras etapas envolvem o armazenamento, a distribuição e a dispensação do medicamento ao paciente. Durante qualquer uma destas etapas pode ser verificada suspeitas de desvio de qualidade, ou seja, um afastamento dos parâmetros de qualidade exigidos para comercialização ou aprovação no processo de registro de um produto farmacêutico⁷.

A gestão da cadeia de suprimentos integra fabricante, distribuidor e consumidor em suas funções de planejamento, controle e otimização do fluxo de bens ou produtos interligando os processos que agregam valor e disponibilizam os produtos ao consumidor final⁸.

A ausência de um sistema de medição, para que se possa fazer um diagnóstico do processo que envolve as etapas da logística, resulta em um baixo desempenho da cadeia de suprimentos, dificultando a implantação de ações que fortaleçam a relação dos fornecedores com seus clientes. Outro problema encontrado é que as empresas, normalmente, medem os resultados dos processos relacionados ao desempenho financeiro, não permitindo desta forma conhecer os problemas que envolvem aspectos não financeiros da cadeia de suprimentos⁹. Com um sistema de medição de desempenho implantado é possível propor melhorias na cadeia de suprimentos, identificando os principais problemas que interferem na qualidade do processo⁸.

O *balanced scorecard* (BSC), sugerido por Kaplan e Norton⁸, possui um sistema de medição abrangente que pode avaliar o desempenho da cadeia de suprimentos nas quatro perspectivas: financeiro, processo interno, cliente e aprendizagem e inovação. Desta forma, é possível medir o desempenho a partir de diferentes aspectos da cadeia de suprimentos^{9,10}. A Tabela 1 apresenta alguns exemplos de métrica do BCS aplicado no contexto da logística⁸.

Um sistema de avaliação de desempenho permite gerar resultados que devem ser monitorados e apresentados aos fornecedores para que estes estejam cientes das necessidades do comprador e juntos possam estabelecer melhorias no processo, sendo que todas as métricas precisam ser consideradas conforme sua importância e devem estar alinhadas com os objetivos da empresa^{11,12}.

Tabela 1. Exemplo de métricas para avaliação da cadeia de suprimentos baseadas nas perspectivas do *balanced scorecard*

Perspectiva	Métrica	Perspectiva	Métrica
Financeira	Desempenho de entrega	Cliente	Prazo e desempenho de entrega
	Confiabilidade de entrega		Confiabilidade de entrega
	Taxa rejeição fornecedor		Realização de entregas livres de defeitos
Nível de fornecedor de entregas sem defeito			
Processos internos	Nível de fornecedor de entregas livres de defeito	Aprendizaagem e inovação	Assistência do fornecedor na solução de problemas técnico
	Taxa de rejeição do fornecedor		
	Eficiência de tempo do ciclo de ordem de compra		
	Frequência de entrega		

Fonte: adaptado de Souza et al. (2015).

O presente estudo se propõe a desenvolver uma ferramenta para avaliação do desempenho dos fornecedores capaz de gerar indicadores que possam ser utilizados como critério de qualificação em uma divisão de farmácia de um hospital universitário brasileiro com intuito de garantir a aquisição de medicamentos seguros e eficazes, dentro dos prazos adequados e a custo reduzido, assegurando a prestação de um serviço de qualidade ao paciente.

A implantação da ferramenta visa uma adequada gestão e melhoria do desempenho da cadeia de suprimentos garantindo que seja disponibilizado ao paciente medicamento de qualidade, na hora correta, assim como proporcionar melhorias nos processos de todos os setores envolvidos no abastecimento do medicamento de forma a evitar retrabalhos, gasto inadequado de recursos públicos e melhoria na produtividade dos funcionários envolvidos.

MÉTODOS

Trata-se de um estudo aplicado e exploratório, pois tem como objetivo contribuir para resolução de um problema por meio da compreensão dos sistemas de medição praticados no contexto da logística para posterior determinação dos indicadores que medirão o desempenho dos fornecedores. O problema foi abordado de forma quantitativa e qualitativa sendo necessário coletar dados por meio de investigações em documento internos. O estudo foi desenvolvido na divisão de farmácia de um hospital universitário brasileiro, na cidade de São Paulo.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em inglês e português, no *science direct* e na revista acadêmica *on line* de gestão e produção, por meio das palavras-chaves "medidas de desempenho da cadeia de suprimentos", "*supply chain measurement*" e "*performance evaluation of supply chain*" para compreender melhor a teoria sobre o tema, assim como dar suporte ao estabelecimento dos indicadores que seriam aplicados e escolher um sistema de medição eficiente que pudesse contemplar as peculiaridades da logística dos medicamentos.

Em seguida, foi desenvolvida a ferramenta de avaliação de desempenho dos fornecedores por meio das seguintes etapas:

- Elaborar os critérios para avaliação de desempenho dos fornecedores: neste momento foram selecionados os critérios para avaliação de desempenho de fornecedores, alinhados com a visão da divisão de farmácia;
- Determinar como os critérios serão mensurados: após determinar os critérios, foram definidos os indicadores que os mediram;
- Estipular notas para avaliação de cada critério: após todos os indicadores definidos, desenvolveu-se um sistema de determinação de notas para serem atribuídas a cada indicador baseado em seu resultado;
- Estipular pesos para os critérios conforme sua importância: para cada critério foi estabelecido um peso que permite classificá-los quanto seu impacto na avaliação de desempenho do fornecedor;
- Calcular o *score* e avaliar o fornecedor: com as notas e pesos determinados foram realizados os cálculos e determinada a pontuação referente a cada indicador. Para o cálculo do *score* é realizada a soma de todas as pontuações. A avaliação do fornecedor é realizada dependendo do seu *score* final.

Foi realizado um estudo para validação com a aplicação da ferramenta para 10 dos fornecedores homologados em processos licitatórios de medicamentos vigentes no hospital, no período de abril a junho de 2018 para se obter melhores informações sobre os problemas mais relevantes. Isso exigiu coleta de dados nos registros dos fornecedores para fazer um diagnóstico e estabelecer uma proposta de melhoria. Este estudo envolveu as seguintes etapas:

- Validar e analisar o resultado: momento em que foi realizado um estudo com aplicação da ferramenta em 10 dos fornecedores homologados em processos licitatórios vigentes, entre abril de 2018 e junho de 2018 para mensurar os indicadores, estabelecer seu *score* final e determinar como seriam avaliados;
- Definir ações de melhoria: foram selecionados os fornecedores avaliados como regulares para se determinar o principal problema, suas possíveis causas e estabelecer um plano de ação para melhoria do desempenho.

RESULTADO E DISCUSSÃO

O medicamento é um produto com características diferenciadas, utilizado como medida curativa, paliativa e profilática em pacientes. O sucesso terapêutico de um tratamento dependerá dentre outras razões, da qualidade do medicamento que deve ser assegurada durante todos os processos que envolvem sua logística até o paciente. Porém, não se pode deixar de lado a questão do custo relacionado ao medicamento, que deve ser devidamente gerenciado para evitar desperdícios de recursos públicos.

No levantamento bibliográfico foram selecionados 18 artigos na língua inglesa e portuguesa que abordavam a questão da avaliação de desempenho dos processos que envolvem a cadeia de suprimentos, sendo que três deles traziam em seu contexto a aplicação da ferramenta de BSC. Não foi encontrado nenhum artigo referente à aplicação do BSC no contexto da logística de medicamentos em farmácia hospitalar e também nenhum que descrevia quais seriam os melhores modelos para avaliação de desempenho adaptáveis ao contexto da logística.

O BSC foi a ferramenta escolhida no presente estudo, pois possui uma estrutura abrangente e simples na medição de desempenho capaz de medir critérios relacionados às perspectivas não financeiras, além das financeiras. A partir da literatura e alinhados com a visão estratégica da divisão de farmácia foram selecionados quatro critérios baseados nas perspectivas financeiras, de processos internos, do cliente e de inovação e aprendizagem do BSC. A Tabela 2 mostra os critérios escolhidos.

Com intuito de mensurar os critérios adotados foram estabelecidos indicadores para determinar o desempenho do fornecedor para cada perspectiva adotada.

A taxa de compras não programadas está relacionada à perspectiva financeira e tem como objetivo monitorar o número de aquisições não programadas, de itens que possuem processos licitatórios em andamento, para suprir o estoque, atender a demanda de consumo e evitar que o paciente deixe de receber o medicamento no horário prescrito. As aquisições não programadas são mensuradas por meio do total de itens comprados sem programação em relação ao total de itens solicitados em pedido formal (nota de empenho) no mesmo período com intuito de avaliarmos o impacto financeiro, levantar as causas destas aquisições e estabelecer um plano de ação de melhoria.

Para a perspectiva de processos internos foi estabelecida a mensuração da taxa de desacordo no recebimento do fornecedor com intuito de identificar o número de não conformidades que ocorre na entrega do medicamento no hospital, levantar os principais problemas e estabelecer um plano de ação junto ao fornecedor.

Para medir o número de itens em notas de empenho entregues fora do prazo de 10 dias corridos determinados em

edital de compras, foi estabelecido o indicador de taxa de atraso na entrega vinculado à perspectiva do cliente. O indicador fornece informações relativas ao prazo de entrega, ou seja, total de notas fiscais entregues fora do prazo em relação ao total de entregas no mesmo período. Os atrasos são registrados, assim como a justificativa para não entrega do medicamento no prazo. Todas as situações devem ser avaliadas e as condutas determinadas para melhoria do processo.

A perspectiva de inovação e aprendizagem, para a qual foi estabelecido o critério de assistência ao fornecedor, é mensurada por meio da taxa de assistência ao fornecedor que compreende o número resultante de queixas técnicas respondidas em relação ao total de queixas técnicas notificadas.

Para se obter um score de avaliação do fornecedor foram estipuladas notas entre os valores 1 a 5 dependendo da taxa de desempenho de cada indicador. O peso foi estabelecido conforme impacto do critério na cadeia de suprimentos. Como para a homologação do fornecedor existe a obrigatoriedade da apresentação de documentação comprobatória que garantem a qualidade do medicamento, para os indicadores de desacordo no recebimento e assistência do fornecedor foram estabelecidos peso 1, ou seja, de menor impacto. Para os indicadores relacionados ao prazo de entrega e aquisições não programadas foi estabelecido peso 2, pois não existe nenhuma ferramenta para restringir a ocorrência de problemas relacionados a estes critérios e, por isso, foram considerados como de maior impacto. O score de cada fornecedor foi determinado pela soma de notas de 1 a 5 aplicadas para cada indicador e pelo peso também determinado para cada indicador. A Tabela 3 fornece o resumo de todas as etapas descritas acima:

Na sequência, estabeleceu-se uma avaliação e um plano de ação a ser seguido para cada fornecedor vinculado ao score obtido na etapa anterior. A Tabela 4 mostra o sistema de avaliação adotado para estabelecimento do plano de ação.

Com todos os indicadores definidos e o sistema de pontuações determinado foi realizado um estudo no período de abril de 2018 a junho de 2018 na divisão de farmácia de um hospital universitário brasileiro para validar a ferramenta. A aplicação dos indicadores para 10 dos fornecedores homologados em processos licitatórios que estão em andamento no hospital resultou em um score individual que possibilitou a avaliação destes fornecedores, assim como o estabelecimento de um plano de ação. Dos 10 fornecedores avaliados 6 apresentaram score entre 24 e 11, ou seja, conforme descrito na tabela 4 foram avaliados como regular e os problemas devem ser identificados para que seja determinada uma ação de melhoria. A Tabela 5 apresenta o score final nos meses de abril, maio e junho de 2018 resultantes da aplicação dos indicadores e do sistema de pontuação desenvolvido neste trabalho. A avaliação e o plano de ação foram determinados para a o score resultante do mês de junho/2018.

Tabela 2. Critérios adotados por uma divisão de farmácia baseados nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*

Perspectiva	Métrica	Perspectiva	Métrica
Financeira	Aquisições não programadas	Cliente	Prazo de entrega
Processos internos	Desacordo no recebimento do fornecedor	Aprendizagem e inovação	Assistência do fornecedor na solução de problemas técnico

Tabela 3. Indicadores e sistema de pontuação determinados para mensuração dos critérios adotados por uma divisão de farmácia

Perspectiva	Critério	Indicador	Fórmula	Nota	Taxa (%)	Peso	Score mínimo	Score máximo
Financeira	Aquisições não programadas	Taxa de compras não programadas	Aquisições de itens não programados/total de itens empenhadosx100	5	0 a 20	2	2	10
				4	21 a 40			
				3	41 a 60			
				2	61 a 80			
				1	81 a 100			
Processos internos	Rejeição do fornecedor	Taxa de desacordo do fornecedor	Nº de desacordos no recebimento/total de entregasx100	5	0 a 20	1	1	5
				4	21 a 40			
				3	41 a 60			
				2	61 a 80			
				1	81 a 100			
Cliente	Prazo de entrega	Taxa de atraso na entrega	Nº de entregas fora do prazo/total de entregas x100	5	0 a 20	2	2	10
				4	21 a 40			
				3	41 a 60			
				2	61 a 80			
				1	81 a 100			
Aprendizagem e inovação	Assistência do fornecedor	Taxa de assistência ao fornecedor	Nº de queixas respondidas/total de queixas registradas x100	1	0 a 20	1	1	5
				2	21 a 40			
				3	41 a 60			
				4	61 a 80			
				5	81 a 100			

Tabela 4 .Sistema adotado por uma divisão de farmácia para avaliação de fornecedores de medicamentos

Score	Avaliação	Plano de ação
≥25	Otimo	Monitorar
Entre 24 e 11	Regular	Levantar problemas e sugerir melhorias
≤10	Irregular	Aplicação da sanção administrativa cabível ao fornecedor

Para o indicador de taxa de atraso na entrega observou-se o maior impacto no resultado do score destes fornecedores. Pode-se verificar uma taxa elevada na maioria dos meses avaliados conforme demonstrado no Tabela 6.

Foi realizado um levantamento das anotações feitas pelos responsáveis por acompanhar o processo de entrega no hospital e observado os principais motivos fornecidos pelos fornecedores para justificar o atraso na entrega. Os três principais registros observados foram a ausência de estoque no fornecedor do medicamento devido ao atraso de entrega do fabricante, nenhum registro de que foi feita a cobrança da entrega e também registros de que a cobrança foi realizada, porém o fornecedor não justificou o atraso. O **Figura 1** ilustra as justificativas encontradas nos registros verificados.

Com o resultado observou-se que a primeira intervenção deveria ocorrer no processo interno de cobrança dos fornecedores já que não foi possível levantar justificativas aceitá-

veis de atraso, seja por falta de cobrança da entrega ou cobrança atrasada pelo setor responsável do hospital e por falta de uma justificativa ou por uma justificativa não satisfatória do fornecedor. Como ação observou-se a necessidade de se fazer um mapeamento deste processo para estabelecer um fluxo mais eficiente de cobrança que permita visualizar todos os pedidos de entregas em andamento, com um sistema de priorização de cobrança que devem ser realizadas antes do prazo estar vencido. As justificativas devem ser registradas e avaliadas como satisfatórias para o atraso do fornecedor, pois caso contrário as penalidades previstas na legislação 8.666/93 devem ser aplicadas.

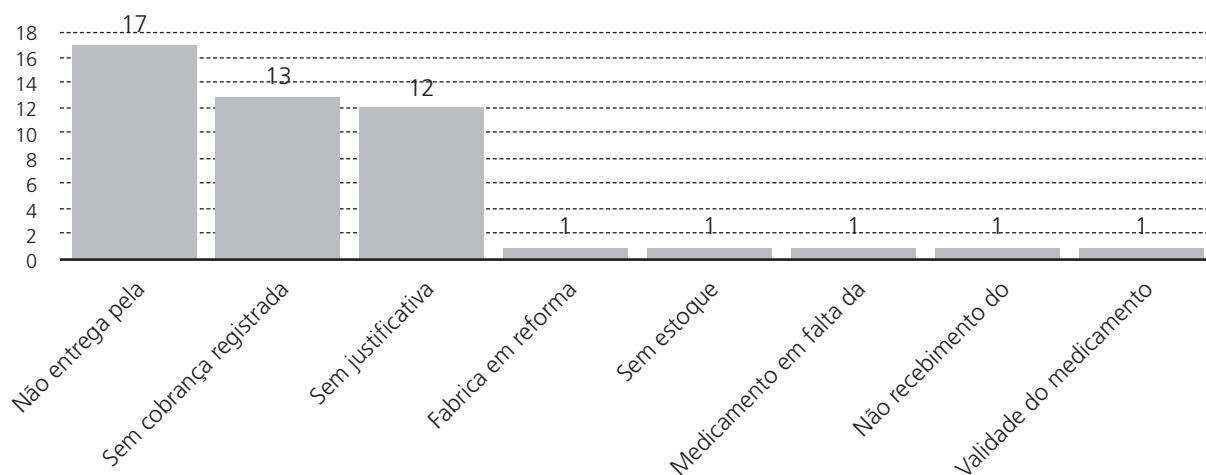
A ferramenta para avaliação de fornecedor se encontra em fase de implantação e o processo de cobrança está sendo reavaliado e melhorias estudadas para que esta etapa seja mais eficaz e permita levantar as principais causas de atraso para que ações efetivas sejam tomadas.

Tabela 5. Resultado da aplicação da ferramenta para 10 dos principais fornecedores de uma divisão de farmácia no período de abril a junho 2018

Fornecedor	Score			Avaliação	Plano de ação
	Abril	Maio	Junho		
Fornecedor 1	30	30	30	Ótimo	Monitorar
Fornecedor 2	22	20	20	Regular	Levantar problemas e sugerir melhorias
Fornecedor 3	30	26	22	Regular	Levantar problemas e sugerir melhorias
Fornecedor 4	30	22	22	Regular	Levantar problemas e sugerir melhorias
Fornecedor 5	28	28	30	Ótimo	Monitorar
Fornecedor 6	30	30	30	Ótimo	Monitorar
Fornecedor 7	22	22	27	Ótimo	Monitorar
Fornecedor 8	30	28	22	Regular	Levantar problemas e sugerir melhorias
Fornecedor 9	16	24	22	Regular	Levantar problemas e sugerir melhorias
Fornecedor 10	26	30	22	Regular	Levantar problemas e sugerir melhorias

Tabela 6. Taxa de atraso na entrega de fornecedores de medicamentos de uma divisão de farmácia no período de abril a junho de 2018

Fornecedor	Taxa de atraso na entrega (%)		
	Abril	Maio	Junho
Fornecedor 2	60	100	100
Fornecedor 3	0	43	100
Fornecedor 4	0	100	100
Fornecedor 8	0	25	0
Fornecedor 9	100	67	100
Fornecedor 10	50	0	100

Figura 2. Justificativas descritas nos registros dos fornecedores de medicamentos de uma divisão de farmácia com atraso na entrega

CONCLUSÃO

Pode-se observar ao final deste trabalho que o objetivo pretendido foi alcançado, uma vez que foi elaborada a ferramenta para a avaliação de desempenho dos fornecedores de medicamentos homologados em processos licitatórios na divisão de farmácia de um hospital universitário brasileiro.

O estudo da aplicação da ferramenta mostrou-se eficiente na prática, uma vez que se conseguiu obter os primeiros resultados que levaram a sugestão de implantação de medidas no processo de cobrança de fornecedores efetuado pelo hospital com o objetivo de melhorar o desempenho das atividades que envolvem a logística do medicamento neste hospital.

Conflito de interesses: Os autores declaram não haver conflito de interesses.

BIBLIOGRAFIA

1. Gonçalves ZS. Modelos de administração estratégica em farmácia hospitalar: o caso do INTO. [dissertation]. Rio de Janeiro (RJ): Fundação Oswaldo Cruz; 2012.
2. Osimo FPF, Osimo AA. Gestão de suprimentos e custos hospitalares. In: Storpirtis S, Mori ALPM, Yochiy A, Ribeiro E, Porta V., editores. Farmácia clínica e atenção farmacêutica. Guanabara Koogan. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2011. p. 95-100.
3. Brasil. Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União. 1993 Jun 22;116(1):8269-81.
4. Ministério da Saúde. Portaria nº 3716, de 8 de outubro de 1998. Altera o artigo 5º da Portaria Ministerial nº 2.814, de 29 de maio de 1998. Diário Oficial da União. 1998 Oct 09; 194.
5. Comissão de Farmácia Hospitalar do Conselho Federal de Farmácia. Gestão de compras em farmácia hospitalar. Farm Hosp. 2012;40:19-20.
6. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Vigilância Sanitária e Licitação Pública. 2ª ed. Brasília: ANVISA; 2003.
7. Lombardo M, Eserian JK. A análise da qualidade de medicamentos e o papel do laboratório oficial no contexto da saúde pública. Rev Adm Saúde. 2017 [cited 2018 Jun 29];17(67). Available from: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.67.28>.
8. Souza JA, Souza LA, Dantas PF, Barreto LKS, Rocha Neto MP. Gestão da cadeia de suprimento na perspectiva do balanced scorecard. Rev Raump. 2015;8(1):31-9.
9. Varma S, Wadhwa S, Deshmukh S.G. Evaluating petroleum supply chain performance: application of analytical hierarchy process to balanced scorecard. Asia Pac J Mark Logist. 2008;20(3):343-56.
10. Liebetruht T. Sustainability in performance measurement and management systems for supply chains. Procedia Eng. 2017;192:539-44.
11. Almeida VB, Neumann CSR. Programa de avaliação de fornecedores: desenvolvimento em uma empresa do setor siderúrgico. Rev Produ Online. 2013;13(4):1569-95.
12. Tanaca EKT, Souza Filho HM, Ganga GMD. Proposta de um modelo de avaliação dos fornecedores do programa de aquisição de alimentos (PAA): o caso do município de São Carlos - SP. Gest. Prod. 2014;21(4):781-92.