

A aplicação da aliança logística: estudo de caso em hospitais da Universidade Federal do Ceará

The application of the logistical alliance: a case study at the Ceará Federal University hospitals

Fernando Lopes de Souza da Cunha¹

Resumo

Este estudo objetiva propor a implantação de uma aliança logística eficiente nos setores de material e farmácia em dois hospitais universitários, pertencentes a uma mesma instituição, com base na experiência de uma aliança, já implantada, dos setores de laboratório e transporte dos mesmos, a partir da demonstração da existência das alianças logísticas, inseridas sobretudo, na cadeia de suprimento e em seus fluxos correlatos. Os dados coletados através da aplicação do questionário de pesquisa, lista atividades, da pesquisa de relatórios gerenciais, da aplicação de entrevistas não elaboradas e da pesquisa de materiais adquiridos comuns aos dois hospitais, objeto deste trabalho, revelam que a implantação desta aliança trará, para os dois hospitais, significativos ganhos quer a nível organizacional de otimização de trabalho e exclusão de retrabalhos, nos setores objeto da aliança, quer em nível financeiro sobretudo nas áreas de compras, transportes, armazenagem e administração de estoques. Alguns dados já apresentados pelas organizações envolvidas, a partir da proposta da aliança logística formulada, comprovam a viabilidade da mesma nestes aspectos. Assim, a demonstração da existência da aliança logística foi feita a partir do estudo da estratégia, da aliança estratégica e da logística, e como raras, organizações trabalham de forma consciente e planejada com logística, sobretudo no segmento hospitalar, o caso proposto é uma oportunidade rara, para demonstrar a real aplicabilidade da aliança logística.

Palavras-chaves: Estratégia. Aliança Estratégica. Logística e Aliança Logística.

Abstract

This study is about the implementation of an efficient logistical alliance in the pharmacy e supply departments at two university hospitals, where this system had already been installed in the laboratory and transportation departments. Data collection consisted of the use of questionnaires, analysis of management reports, open ended interviews and identifying common operational material used in both hospitals. As a result of this investigation, it was concluded that in implanting this alliance, both hospitals would benefit from optimizing in buying, transporting and managing their stocks. Its must be noted that most organizations, especially hospitals do not plan logistics and this study was a rare opportunity to show a real working model of this alliance.

Keywords: Strategy. Strategic alliance. Logistics and Logistic Alliance.

Introdução

No início do século XXI, o contexto das atividades administrativas e dos negócios é muito complexo. Atualmente, assim como no passado, o sucesso nunca foi fácil de atingir. A diferença, contudo, entre o hoje e o ontem, é que atualmente as organizações se defrontam com um nível de complexidade maior, gerado pela globalização, pelo surgimento cotidiano e rápido de novas tecnologias, pelas alterações drásticas das condições de mercado e por profundas mudanças no modo de se comportar e de agir das pessoas.

Desta forma, nos dias atuais, os líderes e executivos das empresas, estão preocupados em tornar suas organizações mais competitivas, mantendo os seus custos alinhados. Desejam também criar valor para o acionista e/ou para a sociedade, ganhar participação de mercado, ampliar os conhecimentos e a capacitação técnica dos seus recursos, melhorar o desenvolvimento tecnológico de suas organizações e ampliar a ação das mesmas. Embora os fatores com que se defrontam os líderes de hoje possam parecer os mesmos do passado, o contexto em que se deve lidar com esses fatores mudou radicalmente.

¹ Administrador, Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará – UECE, Professor do Curso de Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Diretor Administrativo do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) da Universidade Federal do Ceará, Consultor de Empresas. fernando@huwc.ufc.br

Nesta situação, algumas organizações para sobreviver e prosperar criaram e/ou ampliaram elos com seus concorrentes, fornecedores ou aliados. Mais do que nunca estão em voga as fusões, as aquisições e, sobretudo, as alianças. Assim, o que importa é a competência de analisar problemas com rapidez, cuidado e criatividade; encontrar formas novas e sistemáticas de resolver problemas, e refletir sobre um assunto sem perder o cliente de vista. Interessa a criatividade, mas interessa sobretudo a capacidade de promover, quando oportuno, alianças. Quando estas alianças ocorrem preferencialmente na cadeia de suprimentos, e envolvem os seus fluxos correlatos, temos então uma aliança logística.

A logística é, portanto, atualmente, uma ferramenta extremamente útil para as empresas que desejam ser competitivas no mercado. Aliar aliança e logística, como se verá ao longo deste texto, significa se capacitar melhor, para vencer de forma racional, ao menor custo, com a máxima eficiência e a máxima satisfação do consumidor, os novos desafios deste mundo globalizado a que acabamos de nos referir. É propiciar às organizações condições de sobrevivência diante de tanta competitividade e do aumento de demandas de toda ordem. A logística é um instrumento de gestão de formatação moderna, embora não seja nova como uma idéia. Longe de ser um modismo ou uma solução para todos os problemas, é, a exemplo da aliança, uma solução que se desenha como permanente, ao longo dos anos futuros, devendo ser continuamente aprimorada.

Assim, embora possa parecer um paradoxo, porque envolve a cooperação entre duas ou mais empresas, as alianças estão se tornando cada vez mais importantes na intensificação dos negócios competitivos de hoje. Elas representam um meio das empresas manterem estratégias individuais, apesar dos recursos limitados em algumas áreas. Neste contexto, as alianças logísticas devem ser vistas como meio e fim – não como fim de si mesmas. Sem dúvida, a razão básica das alianças logísticas é que dois mais dois deve resultar em mais do que quatro. Essas alianças devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se agissem sozinhos em determinado segmento ou em determinadas áreas. Isto porque, no mundo atual, os exemplos demonstram que uma atuação cooperativa é mais realista e mais propícia ao sucesso do que uma abordagem meramente competitiva e individualista para as empresas que desejam ser bem-sucedidas. (HARBISON e PEKAR, 1999)

Justificamos inicialmente o caso proposto, porque ele é exploratório, com possibilidade de aprofundamento. Como poucas empresas trabalham conscientemente com logística, sobretudo no segmento hospitalar, o estudo de caso proposto traz contribuições ao estudo da logística, e, principalmente, da aliança logística, possibilitando com o mesmo um aprofundamento da análise das organizações trabalhadas, sobretudo no tocante aos setores de laboratório, transporte, material e farmácia. Ele também amplia, diversifica e inova, de certa forma, o estudo das alianças estratégicas, feito em dissertação sobre as empresas e as alianças estratégicas. Tendências e oportunidades. a partir do polo calçadista de Fortaleza (OLIVEIRA, 2001). E tese de doutorado sobre alianças estratégicas em hospitais privados do Estado de São Paulo, com base em estudo de caso com oito hospitais (FERREIRA, 2000). Embora o seu universo de pesquisa seja menor, pois trabalhou somente com duas empresas. Amplia e diversifica porque, em vez de abordar somente a aliança estratégica, enfoca a aliança logística, a partir da aliança estratégica, com um estudo da logística. Inova, porque o tema aliança logística é pouco explorado em trabalhos deste tipo, sendo ainda incipientes as fontes de pesquisas exclusivamente de aliança logística, sobretudo em hospitais.

Justificamos também o caso proposto pela enorme contribuição que oferece aos hospitais universitários envolvidos, especialmente no aprimoramento de suas atividades internas, nos setores enfocados, e pelos ganhos financeiros que esta aliança logística pode propiciar; além da eliminação de duplicidades e de retrabalhos existentes nos dois hospitais e o conseqüente enxugamento das estruturas administrativas dos mesmos. Ademais, justificamos este estudo pela contribuição que a aliança logística irá proporcionar aos clientes destas instituições, através de um trabalho mais harmonioso e de melhor qualidade, como, por exemplo a diminuição significativa do tamanho das filas no setor de laboratório, e diante dos resultados alcançados, a partir das sugestões dadas de ajustes para a efetiva implantação da aliança; ajustes estes que já estão a propiciar que o Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) seja o primeiro hospital público do Estado do Ceará a ter até o início do ano de 2002 todas as entradas e saídas de seus produtos feitas através de código de barras.

Cientificamente o caso proposto contribui para justificar de forma ampla a aplicação da aliança logística em hospitais, podendo estes hospitais serem públicos ou privados, localizados ou não no Estado do Ceará. Serve também para justificar de uma maneira geral a possibilidade de aplicação da aliança logística em outros segmentos.

1 Objetivos da Pesquisa

Objetivo geral

Propor a implantação de uma aliança logística eficiente nos setores de material e farmácia de dois hospitais universitários, pertencentes a uma mesma instituição, a partir da experiência de uma aliança nos setores de laboratório e transporte dos mesmos.

Objetivos específicos

1. Analisar os aspectos logísticos das instituições envolvidas, no caso proposto, no que diz respeito às áreas de material e farmácia.
2. Analisar processos de aliança já implantados no HUWC e na MEAC.
3. Sugerir mecanismos para aprimorar as instituições envolvidas no tocante a aliança logísticas nos setores de laboratório, transporte, material e farmácia.
4. Relacionar e adaptar conceitos de logística e aliança logística existentes na literatura para as atividades hospitalares.

2 Justificativa e motivos da Aliança Logística entre o Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) e a Maternidade Escola Assis Chateaubriand (MEAC)

Em meados do ano de 2000, seguindo uma estratégia traçada pela Pró-Reitoria de Planejamento da Universidade Federal do Ceará (UFC), que estava ciente de que os hospitais universitários sob sua coordenação precisavam de uma eficiente administração estratégica, tanto o HUWC quanto a MEAC, deram início a um processo de aliança logística visando a compartilhar serviços comuns nas áreas administrativa e, subsidiariamente, na área médica. Foi anunciado então o desejo de formar uma aliança entre estes dois importantes hospitais universitários, principais formadores, no nível prático, de mão-de-obra na área de saúde no Estado do Ceará.

O objetivo decorrente da aliança é o de melhorar os níveis de serviços prestados aos clientes de ambos os hospitais, propiciando-lhes uma maior credibilidade, velocidade, aumento de freqüência de atendimento e qualidade, ao mesmo tempo que haverá diminuição de custos nas atividades aliadas, devido a ganhos de escala. Estes, por sua vez, serão repassados ao custeio das organizações aliadas, tornando-as um pouco menos dependentes de recursos extras orçamentários. Ressaltamos que os hospitais citados têm suas receitas provenientes, em sua grande maioria, do Sistema Único de Saúde – SUS –, e em menor escala de dotações extra-orçamentárias provenientes do orçamento geral da União, dotações estas, fruto de programas próprios do governo central e/ou oriundas de emendas de parlamentares ao orçamento da União, e ligados diretamente ao desempenho técnico e administrativo dos mesmos. No caso da MEAC, uma pequena quantidade dos recursos é oriunda da prestação de serviços a clientes de convênios médicos ou particulares.

Um agressivo programa de implantação de uma aliança resultou na integração inicialmente dos setores de laboratório e transporte, e em seguida em um projeto de aliança para os setores de material (suprimentos e compras, administração de estoques, armazenagem e almoxarifados) e de farmácia (inclusive aqui primordialmente os almoxarifados de farmácia, as farmácias satélites e a administração dos seus estoques). O serviço de farmácia está inserido neste contexto, sobretudo devido à afinidade do mesmo, no tocante à área de materiais, mais especificamente no que diz respeito à armazenagem, pois possui almoxarifados (depósitos) próprios; no que diz respeito a suprimento, haja vista que, para toda compra de material médico e, sobretudo de medicamentos, precisa do parecer do setor de farmácia; e, finalmente, no que diz respeito à administração de estoques destes produtos que representam, juntamente com os gases, mais de 80% do volume de aquisição destes dois hospitais.

Esta escolha do tipo de aliança foi determinada pelo fato de que a prioridade básica destes hospitais é o atendimento aos seus clientes internos (aqui, sobretudo estudantes e profissionais da área de saúde, e os seus funcionários), e dos clientes externos, na sua grande maioria, pessoas carentes, que precisam de qualidade nos serviços que recebem. Foi determinada também, porque a maioria dos serviços propostos inicialmente para um processo de aliança estão vinculados à logística de transportes, administração de estoques, armazenagem, suprimentos, inclusive compras de diferentes tipos de materiais e serviços, processamento de pedidos, e os fluxos correlatos decorrentes da execução destes serviços; além dos naturais fluxos de informações que permeiam todos estes setores, ou seja, o caso se desenvolve primordialmente na cadeia de suprimentos ou envolve esta cadeia.

Ademais, esta escolha de aliança logística é decorrente, também, do importante fato de precisarmos, por questões até de sobrevivência, mesmo no serviço público, de ter estratégias bem definidas e uma administração com processos os mais racionalizados possíveis, no melhor nível de eficiência, capaz de dispor os seus serviços no tempo e no lugar adequado (por lugar compreende-se a localização dos hospitais e os seus diversos setores), a um custo baixo, com ótimo padrão de qualidade.

A aliança representa um potencial excitante, assim como riscos, para ambas as partes. Para o HUWC, a aliança representa em uma primeira etapa, a oportunidade de diminuir os seus custos, com a aquisição de material, e a eliminação do pagamento do aluguel de um prédio destinado à farmácia ambulatorial e ao almoxarifado de arquivo “morto”. Representa também a diminuição dos custos do laboratório, pela diluição dos custos fixos em um número maior de exames e a racionalização de processos administrativos com um gerenciamento eficaz e eficiente, além da possibilidade de adequar melhor o quadro de pessoal existente

e de compartilhar um serviço de transporte com veículos mais novos e com roteiros mais definidos. Representa sobretudo a oportunidade de atender melhor ao seu cliente .

Por outro lado, para a MEAC a aliança representa inicialmente a possibilidade de otimizar e melhorar os seus serviços de laboratório, a um menor custo, pois deixará de fazer exames em laboratórios particulares, a um maior custo, para fazer no laboratório do HUWC, a um menor custo; a possibilidade de dispor de um serviço de farmácia já bem desenvolvido e com ótimos profissionais; a possibilidade de comprar materiais e serviços a um preço menor, o que a faria dispor de mais recursos para melhorar muito o seu serviço de atendimento à cliente gestante com um custo menor.

Vários são os motivos que justificam esta aliança entre o HUWC e a MEAC. Ambos os hospitais pertencem à mesma instituição de origem, ocupam áreas em um mesmo local geográfico, o campus universitário de Porangabussu, possuem várias atividades administrativas semelhantes, como compra de uma grande gama de produtos iguais, quer sejam materiais médicos, medicamentos, gases e/ou materiais em geral; além de serviços, como manutenção de equipamentos, serviços de informática, etc. (as compras acontecem de forma separada), armazenagem de materiais semelhantes e que requerem os mesmos cuidados (também armazenam de forma separada), administração de estoques, farmácia, transportes, laboratório, gráfica própria, nutrição, lavanderia, serviços gerais, serviços médicos e estatístico, manutenção de equipamentos e predial, recursos humanos e pessoal, finanças, contabilidade, custos, informática, serviço social, serviços de secretaria e assessoria jurídica, todos ligados a uma diretoria administrativa própria a cada hospital.

Ademais, ambos os hospitais prestam alguns serviços médicos semelhantes, como os ligados a laboratório, radiologia e ambulatórios. Recebem recursos majoritariamente da mesma fonte, do Serviço Único de Saúde – SUS –; têm o mesmo coordenador geral por parte da UFC, o Pró-Reitor de Planejamento; têm nas faculdades da área médica o maior contingente de alunos aprendizes; têm a mesma instituição mantenedora, a Sociedade Maternidade Assis Chateaubriand – SAMEAC –; são igualmente hospitais de ensino e pesquisa e de vanguarda no Estado do Ceará, que atendem a clientes da mesma região geográfica, e importante, não são concorrentes entre si, não disputam a mesma verba orçamentária nem podem ser adquiridos um pelo outro.

Os motivos acima, na nossa opinião, são suficientes para justificar uma ampla aliança logística entre estes hospitais.

Assim, diante do exposto fazemos alguns questionamentos: como, por exemplo, justificar que cada hospital possua uma gráfica própria para impressos em sua maioria semelhantes num mundo tão informatizado em que vivemos?. Como justificar a existência de dois setores de compras?. Como justificar a existência de vários almoxarifados, que poderiam ser resumidos em poucos?. Como se justificar a existência de setores de farmácia distintos, quando um poderia completar o outro a um custo menor e com uma eficiência infinitamente maior?. Como justificar, por exemplo, serviços de manutenção de equipamentos e predial diferentes, se ambos tratam de manter os equipamentos e as instalações físicas em boas condições de uso?. Como se justificar dois setores de lavanderia, um próprio e outro terceirizado, para os dois hospitais?. Como justificar dois setores de vigilância cada um com um tipo de dispositivo se os hospitais estão na mesma área geográfica?. Como justificar dois serviços de limpeza se o processo deve ser o mesmo?. Como justificar a multiplicidade de chefias que a ausência de aliança nestas áreas propicia em um momento em que buscamos a racionalização dos processos administrativos e que a visão de estrutura organizacional sinaliza para um achatamento dos níveis hierárquicos e uma maior rapidez nos processos de tomada de decisão. Como justificar tantos chefes?

Foi a falta de respostas convincentes às perguntas acima, diante dos motivos listados, que nos levou, seguindo uma orientação inicial da coordenação destes hospitais universitários, a propor uma aliança logística para estes dois hospitais e começar a implantá-la, com erros, acertos, mudanças, ajustes, resistências incontáveis, interesses contrariados e correções muitas.

3 Estratégia

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização, sendo que a estratégia pretendida é a estratégia original, que a administração planejava e pretendia implementar, enquanto a estratégia realizada é a estratégia vigente e eventual que a administração conseguir implementar por causa de eventos ambientais ou organizacionais, não previstos, que provocaram modificações na estratégia pretendida (FAHEY, et. al., 1999).

Para ANSOFF e MCDONNELL (1993:70) estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisões, para orientação do comportamento de uma organização. A estratégia aliada à logística, é um instrumento que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas; a perda, em algumas situações, da relevância sentida pelas universidades; a crescente deterioração de organismos de cumprimento da lei; o inquestionável, visível e triste declínio de sistemas de apoio à saúde; o caos do congestionamento urbano; o esfacelamento de muitos dos sistemas sociais vigentes. Portanto, é indispensável o seu estudo,

sobretudo se combinado a outros instrumentos de ação concreta como alianças e logística, sendo que sua aplicabilidade merece atenção como ferramenta de gestão, não apenas para as empresas com fins lucrativos, como também para uma ampla gama de organizações sociais.

Ao conceituar estratégia é preciso diferenciá-la de objetivos. Conceitualmente os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia representa os meios para se atingir esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder sua validade, quando os objetivos da organização são modificados, e não é raro que isto ocorra, diante das crescentes mutações por que passam as nossas empresas nos dias atuais.

A conceituação de estratégia pode ser ampliada ao se recorrer a outros autores. Mintzberg (1999) define estratégia como sendo um referencial, um guia, para auxiliar os executivos na solução de certos problemas. Para este autor, a estratégia é apenas um instrumento da tomada de decisão, sendo um indicador auxiliador neste processo. Nesta mesma linha de decisão Dexit (1999) e Naleboff (1994) compreendem que estratégia é um plano de ação apropriado para as decisões sobre ações interativas. Por outro lado, em uma abordagem que considera a estratégia como um pensar permanente, em busca de soluções contínuas, Hamel (1995) define que estratégia é a luta, para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem de recursos.

Ansoff e McDonnell (1993:555) consideram, ademais, do conceito amplo citado de estratégia, quatro conceitos de estratégias. A estratégia competitiva é a posição específica (nicho) que uma empresa procura ocupar, numa área estratégica de negócios. Consiste em: orientação de crescimento, posição de mercado, diferenciação de produtos e diferenciação de mercados. Estratégia de responsabilidade social é uma estratégia da empresa, voltada para objetivos outros que não o seu desempenho econômico. Estratégia empresarial é uma estratégia da empresa, voltada para a otimização de seu desempenho financeiro. Finalmente, na visão destes autores, estratégia social é uma estratégia utilizada pela empresa para relacionar-se com o seu ambiente sociopolítico. Envolve estratégia de legitimação, estratégia de responsabilidade social e regras de jogo preferidas.

4 Alianças Estratégicas

Provavelmente, o mais importante não seja definir alianças estratégicas, mas praticá-las em toda a sua amplitude. Contudo, como essa prática exige que saibamos o que estamos de fato praticando, a conceituação de alianças estratégicas se faz necessário, embora seja imperioso afirmar que existem múltiplos conceitos de alianças estratégicas. Todos estes conceitos – alguns dos quais iremos examinar a seguir – mesmo em suas divergências, têm um ponto em comum: a diminuição de custos, através, sobretudo, de ganhos de escala, e a necessidade de sobrevivência e desenvolvimento das empresas, seja mediante a manutenção de um espaço já conquistado ou por meio de novos espaços no mercado e práticas administrativas saudáveis que impliquem em gerar maior satisfação ao cliente ao menor custo possível. Incorpora-se aqui, em uma nova visão, ao conceito de aliança estratégica, a idéia de que não basta somente conquistar ou manter mercados e diminuir custos, mas uma somatória destes fatores. Assim, ao conceito tradicional de alianças estratégicas, adicionamos aos dias de hoje o conceito de logística. E, como veremos, a prática de alianças estratégicas resulta inevitavelmente em ganhos logísticos. Podemos concluir inicialmente, que os pontos comuns relacionados ao conceito de aliança estratégica são também comuns ao próprio objetivo final da logística, agregado logicamente a outros componentes.

Harbison e Pekar (1999) entendem que alianças estratégicas são tipicamente alianças entre iguais, que unem as capacidades centrais de cada parceiro para aumentar o valor ao cliente. Uma aliança estratégica funciona melhor quando a aquisição não é viável, quando se deseja uma abordagem evolucionária ou quando cada parceiro reconhece sua necessidade de dispor de capacidades essenciais, que não pode desenvolver sem ajuda. No coração de cada aliança estratégica há uma ênfase em selecionar, construir e colocar em ação aquelas capacidades que realmente podem impulsionar o mercado.

O pressuposto e conceito acima emitido sobre alianças estratégicas encontra em outros estudiosos, convergências e divergências. Para WRIGHT et al. (2000:45) aliança estratégica é a aliança de nível empresarial em que duas ou mais empresas formam parcerias, para avaliar um projeto específico ou cooperar em um área escolhida de negócio. Para estes autores, as alianças estratégicas podem ser temporárias, desfazendo-se após o término do projeto a longo prazo. A propriedade das empresas, é claro, continua a mesma.

Segundo Gulati (1995), as alianças estratégicas são arranjos entre firmas, que envolvem a troca, compartilhamento ou o desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Resultam de um amplo leque de motivos e objetivos, assumem as mais diversas formas e ocorrem através das fronteiras verticais e horizontais. De modo complementar, aliança estratégica é aquela em que as metas conjuntas de duas ou mais empresas não comprometem a independência de cada uma; as empresas parceiras

participam dos benefícios, dividem o controle do desempenho das atividades e contribuem sempre para uma ou mais áreas estratégicas cruciais, com produto e tecnologia. (ARRUDA e ARRUDA, 1997).

Lewis (1992) caracteriza as alianças estratégicas, a partir de um contexto de necessidades mútuas e compartilhamento de riscos. O autor explica que, embora tendo um mesmo objetivo, as empresas não se aliarão se não reconhecerem em si, necessidades comuns. Além disso, enfatiza que o compartilhamento de riscos é condição precípua, para a obtenção de compromissos mútuos das empresas envolvidas na coalizão.

Para Mattson (1995), as alianças estratégicas podem ser definidas como um modo particular de relacionamento inter-organizacional, no qual os parceiros fazem investimentos substantivos, no desenvolvimento de um esforço colaborativo de longo prazo e de orientação comum. É obvio que esta definição exclui acordos cooperativos, que têm início e fim pré-determinados, numa perspectiva de curto prazo. Assim como as alianças que não têm compromissos de longo prazo.

Yoshino e Rangan (1996) definem aliança estratégica como a comparação entre duas ou mais empresas independentes, que inclui o controle compartilhado e as contribuições contínuas, por parte de todos os parceiros.

Os múltiplos conceitos e explicações alinhados neste tópico conceitual de alianças estratégicas, permitem concluir que, de uma maneira geral, a abordagem das alianças estratégicas oferece às empresas, de qualquer segmento, públicas ou privadas, mecanismos flexíveis, para obterem maiores ganhos, menores custos, maior participação no mercado, e, complementaridade das competências essenciais de cada parceiro, como forma, inclusive, de atingir economias de escala, a partir do estabelecimento de metas e objetivos comuns. Em outras palavras, os conceitos emitidos e as características descritas, convergem para a constatação inequívoca de que as alianças estratégicas, se bem administradas, resultam em ganhos logísticos. E, por que resultam em ganhos logísticos? Porque as empresas aliadas, e repetimos, gerencialmente bem administradas, tendem, com este processo de aliança, a diminuir os seus custos, aumentarem a sua eficiência nos diversos campos de atuação e, por conseqüência, melhorarem a satisfação dos seus clientes.

5 Logística

No âmbito das estratégias empresariais é denominada logística a atividade que serve para oferecer aos clientes artigos comerciais, produtos e serviços, com rapidez, a baixo custo e satisfação. (KOBAYASHI, 2000:17).

De acordo com a Sole – Society of Logistics Engineers a Sociedade dos Técnicos Logísticos, logística é uma técnica e, ao mesmo tempo, uma ciência, que suporta a realização de objetivos empresariais; a programação dos mesmos e a consecução para a management, o engineering e as atividades técnicas nos temas solicitados, o projeto, o fornecimento e a preservação de recursos. (KOBAYASHI, 2000:18)

Para Feury (2000:31), na base do moderno conceito de logística integrada está o entendimento de que a logística deve ser vista como um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial, capaz de agregar valor, por meio de serviços prestados. Para este estudioso da logística, a logística é um verdadeiro paradoxo pois ela é, ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos mais modernos. Desde que o homem abandonou a economia extrativista e deu início às atividades produtivas organizadas, com produção generalizada e troca de excedentes com outros produtores, surgiram três funções logísticas, ou seja, estoque, armazenagem e transporte. A produção em excesso, ainda não consumida, vira estoque. Para garantir a sua integridade, o estoque necessita de armazenagem. E para que a troca possa ser efetivada, é necessário transportá-lo, do local de produção ao local de consumo.

O conceito de logística integrado, citado, na visão de Fleury (2000:28), está diretamente ligado a mudanças. E as principais mudanças econômicas que afetam a logística e o seu conceito são:

- Globalização.
- Aumento das incertezas econômicas.
- Proliferação de produtos.
- Menores ciclos de vida dos produtos.
- Maiores exigências de serviços.

O autor citado considera que, em seu conjunto, esse grupo de mudanças econômicas vem transformando a visão empresarial sobre logística, que passou a ser vista não mais como uma simples atividade operacional, um centro de custos, mas sim, como uma atividade estratégica, uma ferramenta gerencial, fonte principal de vantagem competitiva. A exploração da logística como importante mecanismo estratégico é o resultado de sua crescente complexidade, bem como da utilização crescente de novas tecnologias.

Para Ballou (1995:24), a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição de matéria-prima até o ponto do consumidor final, assim como dos fluxos de informações que colocam o produto em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes, a um custo razoável. Para este autor, o termo “produto” é utilizado nesta conceituação no sentido lato, incluindo tanto bens como serviços.

Christopher (1997:2) afirma que os princípios de gerenciamento logístico levaram setenta anos ou mais para serem claramente definidos e que existem muitas maneiras de definir a logística. Mas na sua opinião, a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas), através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura, através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Chiag (1999:17) conceitua logística “como o gerenciamento do fluxo físico de materiais que começa com a fonte de fornecimento no ponto de consumo”. Para este autor, a logística está preocupada com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de estoques e sistemas de transformação, além do seu transporte e armazenagem. Assim o gerenciamento logístico engloba os conceitos de fluxo de matéria-prima, operações de produção e transformação, controle de materiais e processos, bem como produtos acabados. Compreendendo, também, o gerenciamento de transportes e distribuição de produtos destinados a vendas, desde depósitos intermediários até a chegada dos produtos nos consumidores finais.

Observa, ainda, que, tendo como base o conceito de logística, a integração logística no âmbito gerencial deve possuir as seguintes características: perfil de senioridade, comunicação, transparente, serviço ao cliente, trabalho em equipe.

Carvanha (2001:3), com base no conceito da Council of Logistics Management (CLM), afirma que logística é a parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores.

Kobayashi (2000:18) interpreta a mesma definição citada da CLM e afirma que a logística é o processo de elaboração, implementação e controle de um plano que serve para maximizar, da produção ao consumo, enfrentando custos, a eficiência e a eficácia do fluxo da gestão de matérias-primas, semi-acabados, produtos acabados e informações; tudo isso deve ser conforme às exigências dos clientes.

Novaes (2001:36), por outro lado, assim define logística, com base na definição adotada pela Council of Logistics Management: logística é o processo de planejar, implementar e controlar, de maneira eficiente, o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Para Bowersox e Closs (2001:20), a definição de logística da CLM é compreendida como o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionados desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente.

Viana, Pozo e outros autores se utilizam, em seus livros, da mesma definição de logística empresarial de Ballou, já citada neste texto. Contudo, sem desmerecer a conceituação de Ballou, Viana (2000:45) cria uma definição mais simples, porém de grande valia sobre logística. Assim ele define logística como uma operação integrada para cuidar de suprimentos e distribuição de produtos de forma racionalizada; o que significa planejar, coordenar e executar todo o processo, visando à redução de custos e ao aumento da competitividade da empresa.

Pozo (2001:13) tem, também, a sua concepção própria de logística, ao afirmar que a abordagem logística tem como função estudar a maneira como a administração pode otimizar os recursos de suprimentos, estoques e distribuição dos produtos e serviços com que a organização se apresenta no mercado por meio de planejamento, organização e controle efetivo de suas atividades correlatas, flexibilizando os fluxos dos produtos.

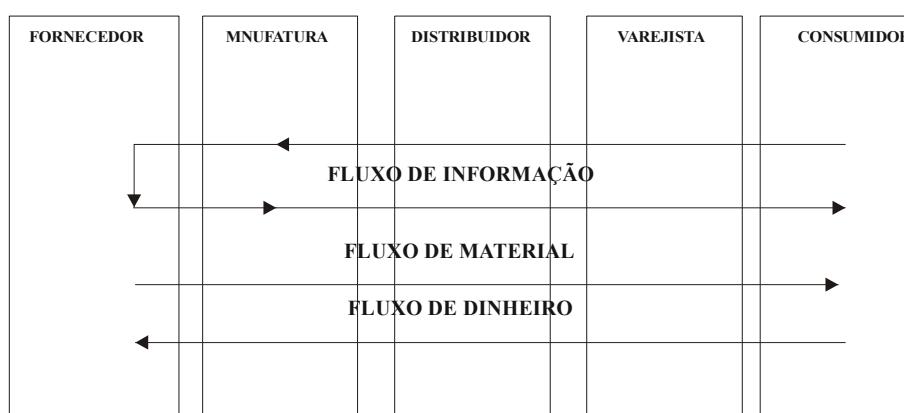
Para nós logística, é o ato de gerir estratégica e racionalmente, com o máximo de eficiência e eficácia, recursos possuidores de valor econômico, sejam eles bens ou serviços, pertencentes a organizações públicas ou privadas, a partir de sua origem, passando pelo suprimento, armazenagem, administração de estoques e transporte, e os fluxos correlatos, com o fim de oferecer ao cliente produtos e serviços, no tempo certo, no lugar desejado, na qualidade exigida e ao menor custo possível. Esta conceituação será a que usaremos como referencial nas etapas seguintes deste estudo.

Os conceitos logísticos visam pois, mostrar que, de forma evolutiva, a logística empresarial agrega ao longo do seu ciclo os seguintes valores: valor de lugar, valor de tempo, valor de qualidade e valor de informação.

Conforme observa Novaes (2001:35), além de agregar os quatro tipos de valores positivos acima para o consumidor final, a logística moderna procura também eliminar, do processo, tudo o que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo que acarrete

somente custos e perda de tempo. A logística, conforme observa muito bem este autor, envolve também elementos humanos, materiais (prédios, veículos, equipamentos, computadores), tecnológicos e de informação. Implica também na otimização dos recursos, pois, se de um lado busca o aumento da eficiência e a melhoria dos níveis de serviço ao cliente, de outro lado, a competição do mercado e a própria sobrevivência das organizações obrigam a uma redução de custos.

Os fluxos associados à logística e ao seu conceito, envolvendo também a armazenagem de matéria-prima, dos materiais em processamento e dos produtos acabados, percorrem todo o processo, indo desde os fornecedores, passando pela fabricação, seguindo desta ao varejista, para atingir finalmente o consumidor final, o alvo principal de toda a cadeia de suprimento. Além do fluxo de materiais (insumos e produtos), há também o fluxo de dinheiro, no sentido oposto àquele. Há também o fluxo de informações em todo o processo. Esse fluxo ocorre nos dois sentidos, trazendo informações paralelamente à evolução do fluxo de materiais, mas conduzindo também informação no sentido inverso, começando com o consumidor do produto (demanda, preferências, mudanças de hábitos e de compras, mudanças no perfil socioeconômico, etc.) e indo até os fornecedores de componentes e de matéria-prima. (NOVAES, 2001:36)



FONTE: NOVAES (2001:38)

FIGURA 1 – Fluxos logísticos

6 Alianças Logísticas

À medida que as empresas necessitam de maior clareza e engajamento a longo prazo, em um nível mais alto do que aquele proporcionado pelos sistemas administrados, eles procuram formalizar seus relacionamentos. Isto é o que observa Bowersox e Closs (2001:117), para os quais, em função disto, a evolução normal consiste na formação de sociedade e, com o tempo, na extensão desse relacionamento até uma aliança. Nesses acordos de cooperação, duas ou mais empresas abrem mão de parte de sua autonomia operacional, num esforço para alcançar conjuntamente, objetivos específicos. Não é necessário dizer que o acordo pode durar muito tempo.

Moura (2001) observa que existem várias formas diferentes pelas quais as empresas se unem. Primeiro, as companhias devem prosperar no nível humano; segundo, precisam não estar em competição direta com a outra. Essas cooperações sempre terão êxito se trouxerem vantagens para todos aqueles envolvidos, ou se, juntas, são capazes de afastar algum tipo de situação ameaçadora, isto é, qualquer empresa que deseja se tornar membro de uma rede só por uma viagem, logo será desmascarada como aventureira e será convidada a sair da rede.

Assim, conforme define o dicionário, o substantivo aliança é o ato ou efeito de aliar-se; uma ligação, uma associação para promover os interesses comuns dos membros. As alianças existem, pois, em função de necessidades mútuas das organizações. Estas necessidades por sua vez, estão, na maioria das vezes, associadas ao desejo de tornando as empresas mais competitivas levarem aos clientes produtos e/ou serviços dentro das melhores condições gerais possíveis. Surge aí, as alianças logísticas. Uma forma nova de aliança estratégica, capaz não simplesmente de fazer com que duas ou mais empresas se juntem, mais, muito mais do que isto, que elas, obtendo vantagens próprias, possam encantar os clientes com um diferencial em relação as outras empresas concorrentes. Ou seja, levar “algo mais” ao cliente, mantendo a rentabilidade das organizações num nível adequado.

As alianças logísticas são, pois um somatório de estratégia, aliança e logística. Somatório, porque a existência de uma aliança pressupõe uma estratégia sem a qual as alianças seriam inócuas. Não teriam rumo de ação, objetivos definidos, campos de ação determinados. Logística porque, ao contrário de outros tipos de alianças estratégicas, a racionalização do processo com vista ao

cliente, na cadeia de suprimento, é muito mais aprimorada. Assim, na nossa opinião, numa visão correlata as aliança logísticas representam a interseção entre estratégia, aliança estratégica e logística, conforme demonstra a figura a seguir.

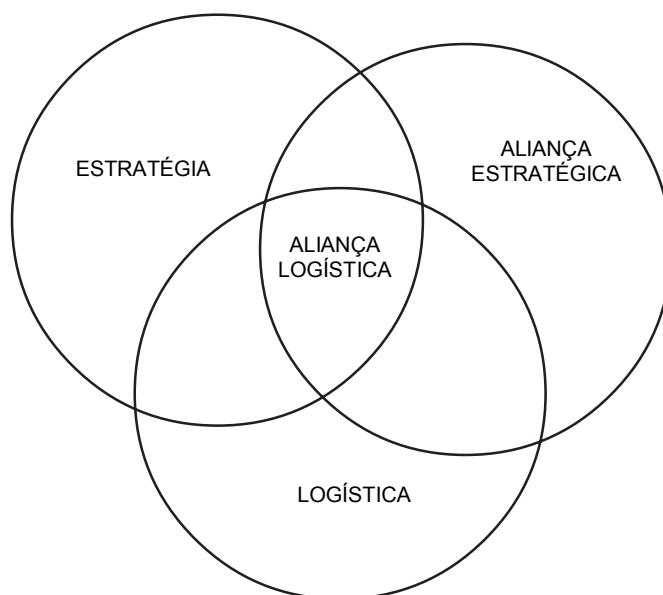


Figura n. 2 - A Interseção da Aliança Logística com Estratégia, Aliança Estratégica e Logística

Assim, diante destas explicações iniciais e considerando as colocações feitas quando enfocamos as aliança logísticas no tópico de evolução da logística, neste texto, permitimo-nos, mesmo modestamente, e diante da escassez de definições sobre o termo, enunciar, a seguir, o nosso próprio conceito de aliança logística.

Aliança logística é a associação de empresas que mantendo a sua individualidade unem-se para obterem ganhos de escala e gerenciar em conjunto, estratégica e racionalmente, produtos e/ou serviços, a partir de sua origem, disponibilizando-os, através da cadeia de suprimento, ao consumidor final, no tempo e no lugar certo, ao melhor custo e qualidade possível.

7 Metodologia da Pesquisa

Para elaboração do caso da aliança logística para os setores de laboratório e transporte, já implantadas, fizemos inicialmente um levantamento de dados em documentos e registros existentes nos dois setores. Depois, fizemos uma análise destes documentos e posteriormente, entrevistamos os chefes dos setores envolvidos.

Especificamente para a aliança dos laboratórios, pesquisamos, inicialmente, os documentos que tratavam das providências tomadas antes da implantação da aliança por ambos os hospitais. Posteriormente, fizemos entrevistas não estruturadas com as chefias dos setores envolvidas nesta aliança nas quais pudemos verificar as vantagens da mesma e os problemas que estavam ocorrendo durante a sua implantação. Todas as informações estão registradas pelas diretorias de ambos os hospitais em relatórios gerenciais. Também pesquisamos, neste sentido, as sugestões feitas para melhoria do setor de laboratório unificado, elaboradas, através de relatórios, por técnicos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal do Paraná. Fizemos também entrevistas não estruturadas com estes técnicos para aprofundamento das sugestões enunciadas.

O mesmo modelo de procedimento, citado para a aliança do setor de laboratório, foi utilizado para a elaboração da aliança do setor de transportes. Assim, foram feitas, seqüencialmente pesquisa exploratória de documentos e de relatórios setoriais e de diretoria, feitas entrevistas não estruturadas com as chefias dos setores envolvidos, e pesquisadas sugestões para melhoria do setor de transportes unificado.

Para a proposta de aliança para os setores de material e farmácia dos dois hospitais, pesquisamos, inicialmente, entre outras, informações o seguinte: as atividades exercidas, a lotação, o cargo, o turno de trabalho, de funcionários dos setores de material e farmácia do HUWC e da MEAC, em um documento chamado "Lista de Atividades".

Assim, 76 funcionários dos setores de material e farmácia responderam a pesquisa de lista de atividades citadas, isto de um universo de 82 funcionários dos dois hospitais, correspondente a 92,68% do total de funcionários destes setores. Dos seis funcionários que não responderam, cinco são do HUWC e um da MEAC. Quatro não responderam, porque estavam afastados

para tratamento de saúde e não conseguimos contactá-los ao longo da pesquisa, e outros dois se negaram a fazê-lo alegando motivos de ordem pessoal.

Em seguida, foram pesquisados, diante da multiplicidade dos mesmos, os horários de todos os setenta e seis funcionários dos setores de material e farmácia que responderam a pesquisa de lista de atividades. Após isto, fizemos a relação das tarefas de cada um, por setor, de acordo com as necessidades de serviço e em função do cliente. Isto foi feito através de entrevistas não estruturadas com as chefias dos setores de farmácia e material de ambos os hospitais e com observações não participantes do fluxo de clientes nos setores envolvidos. O resultado foi a elaboração de 22 quadros de horários, sendo 14 de funcionários do HUWC e 8 de funcionários da MEAC, e o realinhamento do número de funcionários, por setores, em um processo de aliança logística.

Em uma penúltima etapa, pesquisamos os fluxos dos diversos setores contidos nas áreas de material e farmácia de ambos os hospitais. Estes fluxos, em um total de 10, sendo 6 do HUWC e 4 da MEAC, foram analisados um a um, etapa por etapa.

Finalmente, pesquisamos, como fonte de informação, os relatórios dos setores envolvidos os da diretoria administrativa aos quais estão ligados as áreas de material e farmácia, tanto no HUWC como na MEAC, e os relatórios gerais destes hospitais. Os relatórios pesquisados dizem respeito ao período de janeiro de 1998 a outubro de 2001.

8 A Sameac

A Sociedade de Assistência à Maternidade Escola “Assis Chateaubriand” – SAMEAC – é uma Sociedade Civil, logo, privada, de caráter não lucrativo, que tem por objetivo, além de outros, dar total assistência à Maternidade Escola “Assis Chateaubriand” (MEAC) e cooperar na sua manutenção e funcionamento, bem como do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) da Universidade Federal do Ceará e do Hemocentro do Ceará (HEMOCE), sendo portanto responsável, como instituição, pela administração do HUWC e da MEAC. Porém, os diretores destes hospitais são designados pelo magnífico Reitor da Universidade Federal do Ceará, cabendo aos diretores gerais destes hospitais fornecerem informações sobre as suas gestões à SAMEAC sem, contudo terem uma vinculação formal hierárquica ao presidente da SAMEAC.

9 O Hospital Universitário Walter Cantídio – HUWC

O Hospital Universitário Walter Cantídio foi fundado em 1944, quando do início da construção do Hospital Carneiro de Mendonça, no bairro de Porangabussu, hoje Rodolfo Teófilo, na cidade de Fortaleza-CE. Em 1952, foi inaugurada a ala destinada ao internamento de clientes de medicina interna e doenças infecto-contagiosas, através de convênio com o Departamento Estadual de Saúde, que, historicamente, constitui-se no núcleo embrionário do atual Hospital Universitário, recebendo neste período a denominação de Hospital das Clínicas. A figura, a seguir, mostra a fachada do HUWC.



Figura n. 3 - Fachada do Hospital Universitário Walter Cantídio.

FONTE: Secretaria do HUWC (2001) do HUWC

O Hospital Universitário Walter Cantídio é, pois, um órgão técnico-científico que apóia, promove e desenvolve atividades de ensino, pesquisa e assistência à saúde, em nível ambulatorial e de internação. É referência para o Estado do Ceará e regiões vizinhas, em nível terciário. Nele repousa todo o suporte para a operacionalização do ensino prático da área médica da UFC, tanto em nível de graduação como de pós-graduação (medicina, farmácia, enfermagem e odontologia), oportunizando ainda o treinamento

para os alunos dos curso de farmácia, fisioterapia, terapia ocupacional, odontologia e enfermagem da Universidade de Fortaleza. Na área de assistência, o hospital se tem destacado pela eficiência e eficácia, mercê da abrangência que oferece aos casos de resolutividade mais difíceis.

Em síntese as finalidades precípua do HUWC são:

- Oferecer suporte de apoio ao ensino nas áreas médicas, em nível de graduação e pós-graduação.
- Propiciar assistência médico-cirúrgica em regime ambulatorial e de hospitalização.
- Promover, incentivar e prover programas de pesquisas e aprimoramento técnico-científico.
- Firmar convênios e intercâmbios de colaboração com entidades públicas e privadas, para promoção de programas de saúde e educação sanitária.

O HUWC presta, entre outros, os seguintes serviços:

- Clínicas Médicas: Medicina Interna, cardiologia, hematologia, nefrologia, endocrinologia, dermatologia, pediatria, pneumologia, UTI, reumatologia.
- Clínicas Cirúrgicas: Cirurgia geral, cirurgia pediátrica, cirurgia plástica, cirurgia vascular, neurocirurgia, oftalmologia, oncologia/cabeça e pescoço, ortopedia/traumatológica/aparelho gessado, otorrinolaringologia, proctologia, urologia, transplante e doença hepato-renais, cirurgia torácica e cardiovascular.
- Centro Cirúrgico: Clínica médica, clínica cirúrgica, clínica pediátrica, ortopedia.
- Especialidades de Ambulatórios: Ambulatório geral, ambulatório de clínicas especializadas, ambulatório de clínicas cirúrgicas.

10 A Maternidade Escola Assis Chateaubriand - MEAC

A Maternidade Escola Assis Chateaubriand – MEAC – começou a funcionar, oficialmente, no dia 15 de janeiro de 1965, às 16 horas. O seu nome é UMA justa homenagem ao fundador dos Diários Associados. No decorrer da semana de sua inauguração, foi assinado convênio entre a Universidade Federal do Ceará e a entidade mantenedora da Maternidade, a SAMEAC, através do qual foram assegurados os recursos necessários ao seu funcionamento imediato.

A Maternidade Escola Assis Chateaubriand venceu as adversidades do tempo e atualmente compõe, juntamente com o Hospital Universitário Walter Cantídio, a Faculdade de Medicina, a Faculdade de Enfermagem, Farmácia e Odontologia, o Campus de Porangabussu da Universidade Federal do Ceará, localizado na Rua Cel. Nunes de Melo, s/n, Bairro Rodolfo Teófilo. Possui 10.842,18 metros quadrados de área construída, oito salas de aula, seis salas de cirurgia no Centro Cirúrgico, trinta e oito salas de ambulatório, duzentos e cinco leitos, sendo 24 para ginecologia, 124 para obstetrícia, 22 para UTI Neonatal, trinta para médio risco, e seis para o projeto mãe canguru. A figura 4 mostra a fachada da MEAC.



Figura n. 4 - Fachada da MEAC

Fonte: MEAC: site www.meac.ufc.br (2001:2)

Os profissionais da área de saúde encontram ,na MEAC, campo fértil para o aprimoramento curricular, vivenciando dia-a-dia todas as situações que afetam a saúde e o bem-estar da população, no tocante às células de ginecologia, obstetrícia e neonatologia. Pela qualidade dos serviços prestados à clientela do município de Fortaleza, bem como de todo o Estado do Ceará, e no meio

acadêmico, a MEAC goza de excelente conceito e, assim sendo, esta instituição é fonte de referência para a população, em busca de resolutividade.

A célula de obstetrícia oferece os seguintes serviços: medicina materno-fetal, pré-natal; de baixo, médio e alto risco; ultra-som nível II; cardiocografia; neoplasia trofoblástica gestacional; centro de parto natural.

A célula de ginecologia oferece os serviços de patologia do trato genital inferior, mastologia, planejamento familiar, infanto-puberal e adolescência, endocrinologia ginecológica, ultra-som, reprodução humana e cirurgia pélvica reconstrutiva.

A célula de neonatologia oferece os serviços de mãe canguru, banco de leite humano, alojamento conjunto, UTI neonatal e berçário de risco intermediário.

A gestão de talentos da MEAC tem, como pedra fundamental, a qualidade do ambiente de trabalho, tecnologia e desenvolvimento dos colaboradores. A MEAC oferece treinamentos, estágios e campos de pesquisa e extensão em ginecologia, obstetrícia, neonatologia, enfermagem obstétrica, serviço social, administração hospitalar, psicologia, fonoaudiologia, fisioterapia, através de pacto de intercâmbio cultural entre a Universidade Federal do Ceará, Universidade Estadual do Ceará, Universidade de Fortaleza e Escola de Saúde Pública.

11 Laboratórios - O primeiro passo da Aliança Logística entre o HUWC e a MEAC

O HUWC dispõe de um laboratório que executa a maioria dos seus exames, porém carece de uma eficiência operacional maior e uma maior diminuição de seus custos.

A MEAC dispunha, por sua vez, de um laboratório acanhado, relativamente pequeno, com elevado número de funcionários, com um custo operacional alto, e sem alguns equipamentos indispensáveis, o que o levava a executar muitos exames em laboratórios particulares.

Ambos os laboratórios tinham equipamentos iguais ou repetidos, que faziam o mesmo tipo de exames, como, por exemplo, glicose, fator RH, cálcio de urina, etc.; tinham custo elevado, excesso de pessoal, duplicidade de exames e muito desperdício de material.

As vantagens obtidas com a aliança foram:

- A aliança ensejou que se agilizasse a informatização do laboratório, embora este projeto já estivesse sido iniciado e previamente previsto e contratado pela direção do HUWC, no bojo de um macro projeto de informatização para este hospital. Foi ampliado e adequado às exigências da aliança logística.
- A aliança propiciou que se fizesse uma nova análise dos preços dos serviços contratados, o que levou a uma diminuição de custos neste tocante.
- A aliança acelerou o processo de reforma física do laboratório.
- A aliança fez com que a MEAC reduzisse os seus custos com laboratório.
- A aliança ensejou que a MEAC pudesse usufruir, para outras finalidades, da área física ocupada pelo seu laboratório.

12 A Aliança Logística do setor de transportes do HUWC e da MEAC

A aliança do setor de transportes entre o HUWC e a MEAC teve início em janeiro de 2001, com a disponibilização, para o HUWC, do controle e operacionalização do sistema de transportes dos dois hospitais. Ficou acertado entre as diretorias geral e administrativa do HUWC e da MEAC que todo o gerenciamento logístico das necessidades de veículos do HUWC e da MEAC, a manutenção dos mesmos e as mudanças necessárias seriam feitas pelo setor de transportes do HUWC, consultando a MEAC sempre que houvesse algo extraordinário a decidir e/ou a modificar. Nesta situação, o chefe do setor de transportes se reuniria com os diretores administrativos dos dois hospitais e resolveriam os impasses que eventualmente surgissem.

Para que a aliança se concretizasse de fato, a MEAC disponibilizaria para o HUWC três veículos e três motoristas. Os veículos disponibilizados comporiam, juntamente com os veículos úteis do HUWC, a frota de carros da aliança. Os motoristas postos à disposição da aliança juntos com os do HUWC, e mais dois funcionários administrativos comporiam o quadro de pessoal desta aliança no setor de transportes, quadro este estimado em oito profissionais e cinco veículos.

Antes de ser firmada esta aliança do setor de transportes, e prevendo que a mesma seria possível e inevitável, o HUWC tinha tomado, através de sua nova diretoria administrativa, respaldada pela nova direção geral, e com a colaboração de membros do setor de transportes, algumas medidas administrativas, a saber:

- Diminuição do número de motoristas do setor;
- Diminuição do pessoal administrativo do setor e substituição da chefia;

- Avaliação do estado de conservação dos veículos;
- Roteirização e racionalização do uso de veículos;
- Mudança de horário dos funcionários do setor;
- Terceirização dos serviços de manutenção de veículos;
- Terceirização dos serviços de lavagem de roupa.

As principais vantagens desta aliança FORAM:

- Foi criada uma efetiva logística de transporte para os dois hospitais, tanto no tocante à ambulância que presta serviço ao cliente externo no qual reside o maior volume de serviços dos hospitais neste setor, quanto para os demais que atendem tanto a funcionários como ao cliente externo.
- Em vez de dois roteiros, um para cada hospital, criou-se uma só roteirização para os dois hospitais.
- Centralização dos serviços de reparo e consertos, de todos os veículos da frota, em duas oficinas mecânicas que apresentaram melhores preços e melhores condições técnicas.
- Melhoria da frota de veículos, com carros mais novos, para atender aos dois hospitais.
- Diminuição da relação motorista/veículo para 1,6.
- Diminuição da relação funcionário administrativo/veículo, para 0,4.
- Em função de veículos mais novos e de uma melhor logística de transporte, melhoria nos serviços ao cliente interno que utiliza os veículos e ao cliente externo que utiliza, sobretudo, a ambulância.
- Segundo relatório gerencial do setor de transporte da aliança, diminuição do custo total com transporte, com a aliança, de aproximadamente 30%.

13 Principais sugestões gerais para melhoria dos setores de material e farmácia do HUWC e da MEAC

- Reavaliação do quadro de pessoal.
- Realização de inventários mensais ou bimestrais.
- Eliminação das fichas manuais de controle de estoque.
- Diminuição dos níveis de estoque.
- Reorganização dos almoxarifados centrais.
- Definição do ponto de pedido e do estoque mínimo para todos os produtos.
- Requisição de material pelo sistema informatizado.
- Organização do setor de compras, reavaliando as rotinas existentes.
- Estabelecimento de horários para o atendimento interno e externo, nos setores de compras, almoxarifados e farmácia.
- Utilização do controle de estoque por código de barras, para todos os produtos.
- Adoção do sistema de limite de aquisição, para todos os produtos e serviços.

14 Sugestões para implantação da Aliança nos setores de material e farmácia do HUWC e da MEAC

Com base nos dados e observações levantadas, sugerimos uma aliança do tipo logística – aliança logística – entre os setores de material e farmácia do HUWC e da MEAC, porque esta aliança envolve atividades diretamente ligadas à logística, como armazenagem e almoxarifados, inclusive almoxarifado de farmácia, distribuição e manipulação de produtos manipulados e/ou produzidos também pelo setor de farmácia, administração de estoques de todos os materiais destes hospitais, suprimentos, incluindo compras, além de atividades correlatas a estes setores.

Justifica-se pois, a inclusão do setor de farmácia dentro desta atividade logística e em conjunto com a área de material, porque, muitas de suas atribuições estão diretamente ligadas ao suprimento, incluindo-se compras, armazenamento e administração de estoques, haja vista que nos hospitais a maioria dos produtos diz respeito a medicamentos e material médico-hospitalar, necessitando, neste caso, de acompanhamento de farmacêuticos habilitados, o que de fato acontece nestas instituições. Além do que, tanto no HUWC como na MEAC, estas áreas estão ligadas à diretoria administrativa de cada hospital, recebendo portanto, a mesma coordenação. Podemos até dizer que, em várias situações, a atividade de farmácia se confunde com a atividade de material.

Devemos levar em conta, também, que, com a referida aliança logística, os dois hospitais em estudo irão obter excelentes ganhos de escala nos setores citados e, por extensão, nas atividades de produção dos mesmos, podendo otimizar os seus trabalhos e propiciarem melhores serviços aos seus clientes interno e externo.

Sugerimos implantá-la, levando em conta também os seguintes pontos comuns:

Localização

Considerando que o HUWC dispõe de uma estrutura maior, inclusive física, que irá abranger a maior parte dos serviços da aliança, que irá dispor de maior número de funcionários para esta aliança, que atende a um maior número de clientes, que tem uma maior diversidade de serviços, que a princípio mostrou-se mais estruturado nestes setores, sobretudo no setor de farmácia que envolve a maior parte dos produtos adquiridos e armazenados, e que está com um sistema informatizado mais moderno, sugerimos, vencidas as questões políticas, que os setores de farmácia e almoxarifado central sejam localizados no prédio do HUWC. Deve-se considerar que o local a ser instalado destes setores têm uma distância aproximada de cem metros para a MEAC.

Para que não haja problemas de rapidez e fluidez do processo, na MEAC funcionará uma farmácia satélite e um pequeno almoxarifado – “almoxarifado satélite” – para atender a demanda de, no máximo, uma semana, de acordo com orientações da chefias de material e farmácia. É preciso, entretanto, melhorar o sistema de programação, a fim de evitar a perda de material.

Com estas medidas, ganham os dois hospitais com a diminuição de custos de armazenagem e de aluguel de prédio.

Sistema informatizado

Sugerimos que seja utilizado o sistema informatizado do HUWC, tendo em vista que, o mesmo contempla um maior número de informações em seu banco de dados *oracle*, facilitando a elaboração de relatórios gerenciais, o planejamento e operacionalização de compras, a administração de estoques e a gestão de farmácia. Leve-se em consideração também que, ao contrário da MEAC, o HUWC está com um sistema de compras já bem mais desenvolvido, com modernos aplicativos, e com um sistema de estoque também mais avançado, capaz de, a curto prazo, implantar um sistema de código de barras. Outro fator a considerar é que o HUWC atende a uma clientela maior e mais diversificada do que a MEAC.

A MEAC deverá adquirir módulos deste sistema junto à empresa que fornece para o HUWC, a fim de não tornar a utilização do mesmo ilícita e também para melhor integrá-lo às suas necessidades. Também deverá instalar uma rede do CPD do HUWC. Na MEAC (a distância entre ambos é pequena), com o objetivo de viabilizar esta integração com os demais setores, adaptando o seu banco de dados para uma mesma plataforma. Podemos usar também, a transmissão via *modem*, em um primeiro momento.

Estrutura de pessoal

Sugerimos uma estrutura única de pessoal para os dois hospitais nesta aliança. Assim, o setor de compras ficará com seis funcionários, inclusive uma chefia, sendo cinco dos quadros do HUWC e um da MEAC. Os setores de almoxarifado central, patrimônio e controle de estoque terão os seus quadros reduzidos de dezesseis para oito funcionários, incluindo uma chefia, sendo quatro funcionários do HUWC e quatro funcionários da MEAC. Com este quadro, a MEAC irá reduzir de dez para cinco o número dos seus funcionários, no setor de material e o HUWC, de quinze para dez, o número de seus funcionários na área de material. O quadro se tornará proporcional à demanda de clientes de ambos os hospitais.

Para a área de farmácia, considerando a implantação de novos serviços, tanto no HUWC como, sobretudo, na MEAC, o quadro de pessoal terá uma redução menos significativa, passando do total de cinquenta e sete funcionários para cinquenta e três funcionários, incluindo os atuais farmacêuticos da MEAC.

Classificação e codificação de material

Sugerimos que seja utilizado pela aliança, a mesma classificação e codificação de material utilizado no HUWC, tendo em vista conter um maior número de dados que facilitam a elaboração dos relatórios gerenciais, a manipulação e armazenagem de produtos, e levam a uma maior eficiência no processo de compras.

Sugerimos também, que seja utilizado o sistema de código de barras devido as suas amplas vantagens em relação ao sistema de teclado conforme foi o exposto no referencial teórico.

Descrição de medicamentos e material médico hospitalar

Sugerimos que a descrição dos materiais utilizados e controlados pela unidade de farmácia, seja a mesma já existente na central de abastecimento farmacêutica – CAF – e/ou na farmácia central do HUWC, tendo em vista que a mesma já dispõe de uma

discriminação bem mais detalhada do que a existente na MEAC. Com esta medida, todo o processo de compras será facilitado, uma vez que todo o material – medicamento e material médico-hospitalar – será solicitado com uma riqueza maior de detalhes, evitando possíveis devoluções. Com isto, estaremos, de uma vez por todas, padronizando toda a descrição dos produtos.

Rateio dos custos da aliança

Cada hospital irá disponibilizar recursos para manter a aliança, nestes setores de material e farmácia, proporcionalmente aos serviços que usufruir da mesma. Assim, por exemplo, se 30% dos pedidos de compras forem para a MEAC, ela irá contribuir com 30% do valor da manutenção do setor de compras. Se, no almoxarifado central armazenar-se 70% de produtos para o HUWC, ele irá contribuir com 70% do custo de manutenção deste almoxarifado, mensalmente. Estes custos serão auferidos pelo sistema informatizado hoje existente no HUWC, com a abertura, por exemplo, de um centro de custos para esta finalidade

Os valores com pessoal serão todos computados e, ao final será feito um rateio, para cada hospital, do que é devido pelo mesmo, neste tocante, deduzindo-se o que cada um gasta com este segmento. No caso de funcionários da UFC, será considerado para efeito de custo, como o salário, sendo o mesmo pago pela SAMEAC. Tudo isto deverá ser objeto de acerto entre as diretorias destes hospitais e a Reitoria da UFC.

Os valores totais gastos para a aquisição e/ou manipulação de medicamentos, material médico, gases, produtos de limpeza, material de escritório, etc., serão pagos integralmente pelos hospitais aos quais se destinam. O mesmo se dará no tocante à contratação de serviços.

A disponibilização dos recursos será mensal, creditadas ou debitadas na conta de cada hospital participante da aliança, e se fará por ocasião do repasse do referido recurso pelo SUS através da conta da UFC. Ou seja, é um repasse automático em conta, não havendo como um hospital atrasar o pagamento dos valores como ocorre atualmente.

Chefia dos setores

É provável que o ponto mais polêmico desta aliança, considerando os interesses de poder existente, é o que diz respeito a quem irá se subordinar a quem. Quem será o chefe da divisão de farmácia com a nova aliança proposta? Quem irá dirigir o setor de material com a nova aliança proposta? Haverá uma única chefia ou serão chefias compartilhadas? Como deverá atuar as diretorias administrativas destas instituições diante da aliança neste setores?

A nossa orientação primeira é a de que exista uma única chefia para as áreas de farmácia e material, e que esta chefia seja dada a quem dentro do quadro existente reúna maior experiência e competência para tal, a critério do julgamento dos diretores administrativos destes hospitais, com a coordenação do coordenador geral dos mesmos da UFC, o Pró-Reitor de Planejamento, a quem caberá definir, em conjunto com os diretores gerais, a qual diretoria administrativa estes setores ficarão ligados, sempre levando em conta que deverá existir, qualquer que seja a opção, uma perfeita harmonia entre estas diretorias.

15 Ajustes feitos pelos setores de material e farmácia visando a Aliança Logística proposta.

Diante dos dados coletados e das sugestões feitas, as diretorias administrativas dos dois hospitais, aos quais se subordinam os setores de material e farmácia, resolveram ativar algumas providências necessárias a fim de que a maioria das sugestões apresentadas fossem implementadas no menor espaço de tempo possível, visando permitir que o processo de aliança fosse implementado o mais rápido possível.

Assim, até meados de outubro de 2001, foram tomadas as seguintes providências que resultaram também nas seguintes melhorias, conforme observação “in loco” e/ou relatórios dos setores:

Setor de material

Provisoriamente, até que a aliança se estabeleça, e diante de algumas dificuldades gerenciais, e da necessidade de uma maior agilidade operacional, o setor de material do HUWC foi dividido em dois setores: o setor de suprimento (compras) e o setor de almoxarifado central, administração de estoques e patrimônio. Para ambos os setores, foi designada uma nova chefia, sendo que no setor de compras se oficializou a chefia que respondia interinamente há a quatro meses pelo mesmo e, no setor de almoxarifado e armazenagem central, administração de estoque e patrimônio, promoveu-se o chefe de administração de estoque para responder por todo o setor, ficando o antigo chefe restrito à função de patrimônio. Os resultados têm sido animadores.

No setor de suprimento (compras) do HUWC, foram modificadas as rotinas do setor, visando a torná-lo mais ágil e a melhorar o seu funcionamento como um todo. Assim, por exemplo, seguindo as orientações para viabilizar a aliança, foram divididos os processos de aquisição entre os quatro compradores existentes, ficando cada um com um ramo de compra; por exemplo,

medicamentos, outro com material de laboratório, etc. Todos passaram a ter de dar obrigatoriamente retorno ao cliente interno sobre os pedidos, e a manterem contato com os fornecedores visando a verificar se os produtos serão entregues na data marcada, nas quantidades objeto do pedido, além de acompanhar a entrega destes produtos nos almoxarifados.

Foi agilizado o processo de negociação de compra, ampliando-se o número de fornecedores, sobretudo aqueles fornecedores fabricantes. Foi criado um horário para atendimento a representantes evitando que os mesmos fossem atendidos a qualquer dia e/ou hora, impossibilitando um trabalho contínuo interno do setor. Foi eliminado juntamente com os almoxarifado geral e de farmácia, o recebimento de produtos com “vales”, somente se recebendo produtos de acordo com a ordem de compra. Passou o setor a utilizar melhor alguns aplicativos do sistema informatizado (não foi possível utilizar todos ainda), inclusive no tocante a relatórios gerenciais. Foi diminuído o tempo de compra da grande maioria dos materiais, devido à divisão da compra por tipo de trabalho e a um melhor gerenciamento do setor.

O almoxarifado central, que armazena todos os produtos menos os medicamentos e material médico-hospitalar (estes, a grande maioria dos itens armazenados num hospital e que representam maior custo), a administração de estoque e patrimônio do HUWC, também conseguiram melhorias significativas. Podemos afirmar que foi onde, em curto espaço de tempo, com a mudança do comando, foi obtida uma melhor otimização dos resultados com base nas sugestões feitas.

As figuras n. 5 e 6 mostram exemplos do sistema antigo de armazenagem de materiais no almoxarifado central do HUWC e o novo sistema de armazenagem de materiais neste almoxarifado.



Figura nº 5 - Sistema Antigo de Armazenagem de Materiais no Almoxarifado Central do HUWC

Fonte: Almoxarifado Central do HUWC (2000)



Figura nº 6 - Nova Sistemática de Armazenagem de Materiais no Almoxarifado Central do HUWC

Fonte: Almoxarifado Central do HUWC (2001)

Assim no tocante à operacionalização das rotinas, sistemas e produtos armazenados, tivemos as normatizações no almoxarifado central do HUWC:

- Definição de uma rotina (cronograma) para solicitação de materiais pelos setores administrativo, médico e cirúrgico, para material de nutrição e zeladoria, e de uma rotina para solicitação de água mineral, haja vista o grande consumo de água potável no HUWC.
- Extinção de pedidos extras, desativação dos anexos do almoxarifado central e diminuição do fluxo de pessoas dentro do almoxarifado.
- Definição do estoque mínimo e do ponto de pedido com implantação do relatório do ponto de pedido para o setor de compras.
- Definição de grupos de material, reorganização administrativa, definição da curva ABC para os materiais deste almoxarifado, que se enquadra na classe C, restrição de usuários não autorizados à movimentação de perdas por vencimento e perdas por quebras, assim como devolução de material e transferência, restrição de usuários não cadastrados a efetuarem o cadastro de produtos e de fornecedores, implantação de relatórios gerenciais e melhoria no controle patrimonial.
- Transferência de produtos por afinidade, para o almoxarifado de farmácia, identificação de produtos obsoletos e de produtos sem movimentação por mais de seis meses e reorganização dos produtos por grupo de material.

- Substituição de estrados de madeiras por estrados ou pallets de plásticos, substituição de prateleiras de madeira por estantes de aço com encaixe tipo porta pallet, armazenagem de produtos em gaveteiros e cestas básicas expositoras, subtração de prateleira para armazenagem de grandes volumes, tipo empilhamento vertical com uso de pallets como divisórias, quando necessário.

De todas as mudanças citadas acima, uma não foi propositadamente enunciada por ser a melhor delas e feita em consequência das demais praticadas. Referimo-nos a implantação do código de barras para todos os produtos do almoxarifado central. Tal procedimento, piloto no HUWC, e embrionário para que até no início de 2002 esteja implantado em todo os demais almoxarifados deste hospital, e básico para funcionamento da aliança logística que propusemos, constitui um marco no processo de modernização da administração de material e farmácia em implantação neste hospital.

A figura 7 mostra o momento em que um funcionário do HUWC está dando saída de um material, pelo código de barras no almoxarifado central do HUWC.



Figura 7 - Saída de Material pelo Código de Barras
Fonte: Almoxarifado Central do HUWC

O quadro de funcionários deste setor de almoxarifado central, administração de estoques e patrimônio, no o qual se fez as mudanças citadas, foi reduzido, seguindo as orientações para formação da aliança, de oito para quatro funcionários, incluindo uma chefia. Os que permaneceram tiveram treinamento em uso do código de barras, rotina de saída de material do almoxarifado e atendimento ao público, constatando-se uma melhora na satisfação dos funcionários.

Setor de farmácia

Foi concluída a construção de um novo bloco para abrigar o setor de farmácia do HUWC, onde estão concentradas praticamente todas as atividades deste setor, com exceção dos almoxarifados de farmácia e farmácia ambulatorial. Por sua vez, o setor de arquitetura do HUWC preparou a planta do novo almoxarifado de farmácia que será reformado, visando a atender as necessidades deste hospital, estando também em condições de atender à aliança logística proposta. Foram adquiridas, para referido almoxarifado, prateleiras de aço, em substituição às de madeira existentes, ganhando, o referido almoxarifado, uma nova estrutura.

Foi estabelecido que, a partir de janeiro de 2002, a exemplo do almoxarifado central, haverá inventários contínuos, de forma parcial (parte dos itens), com base na classificação ABC, para os almoxarifados de farmácia. Foi definido o estoque mínimo ou de segurança, o estoque médio e o ponto de ressurgimento ou ponto de pedido, com implantação do relatório do ponto de pedido para o setor de compras.

A exemplo do ocorrido com o almoxarifado central, porém numa complexidade bem maior, foi iniciado o processo de implantação do código de barras (como visto já concluído no almoxarifado central), estando o seu término previsto para o ano de 2002. Ao ser concluído, o HUWC terá um moderno e rápido sistema de controle de entrada e saída de material, com mínimas possibilidades de erros e manipulações.

Conforme o sugerido, foi criada, tendo em vista o funcionamento do novo centro cirúrgico, em novembro de 2001, a farmácia satélite deste novo centro cirúrgico, com os setores de dispensação de clientes internos e órtese e prótese.

A MEAC, no tocante à farmácia, melhorou o uso de produtos farmacêuticos, melhorou os processos de recebimento e armazenagem de materiais, e otimizou a conferência dos produtos de farmácia.

As figuras 8 e 9 mostram exemplos do sistema antigo de armazenagem de medicamentos e material médico-hospitalar no antigo e no novo centro cirúrgico.



Figura nº 8 – Sistema de armazenagem de medicamentos e material médico-hospitalar no antigo centro cirúrgico.

Fonte: Setor de Farmácia do HUWC (2000)



Figura nº 9 – Novo sistema de armazenagem de medicamentos e material médico-hospitalar no novocentro cirúrgico.

Fonte: Setor de Farmácia do HUWC (2001)

Conclusão

Concluimos que existe de fato uma forte tendência em formar alianças em diversos segmentos empresariais, envolvendo a organização como um todo ou parte significativa da empresa, ou ainda setores que podem melhor responder simultaneamente as expectativas do cliente da empresa. Quando, portanto, estes resultados da aliança se situam, primordialmente, na cadeia de suprimentos e nos fluxos correlatos a esta cadeia, como no caso enunciado, temos então uma aliança de características tipicamente logística, ou aliança logística, com múltiplos desafios a serem enfrentados pelos parceiros envolvidos.

Entre os desafios ou ameaças, está a existência de uma intensa concorrência global que torna menos eficazes as estratégias simples, individuais e voltadas para um único objetivo. As empresas que estão caminhando para este modelo de cooperação, na busca de seus propósitos estratégicos e logísticos, não configuram apenas novas formas organizacionais de operação, mas fontes de obtenção e flexibilidade para responder às imposições do ambiente externo.

É possível concluir pela ampla bibliografia pesquisada e citada que, embora embrionária na sua formatação teórica, as alianças logísticas já existem de fato há algum tempo, na prática de organizações que se unem com objetivos de complementaridade, voltadas para atender as suas carências próprias e, sobretudo, atender de forma mais eficiente possível às necessidades do cliente interno ou externo de qualquer tipo de organização. O nosso estudo mostrou e comprovou, também, com o caso exposto, que as alianças logísticas existem e podem ser aplicadas não só em hospitais mas também em outros segmentos empresariais.

Concluimos que o objetivo geral de propor uma aliança logística eficiente nos setores de material e farmácia dos dois hospitais universitários da Universidade Federal do Ceará (UFC), a partir da experiência de uma aliança logística nos setores de laboratório e transporte dos mesmos, foi atingido plenamente, mercê da ampla pesquisa efetuada, do detalhamento feito e dos resultados práticos enumerados ao longo do texto.

Chegamos também à conclusão de que os objetivos específicos foram igualmente atingidos. Assim, foram avaliados amplamente os aspectos logísticos das instituições objeto da proposta de aliança logística, para os setores de material e farmácia, trazendo, conforme foi citado e demonstrado, inúmeras contribuições para estas áreas, sempre recordando que a proposta para a área de farmácia foi centrada nas atividades que dizem respeito à armazenagem, administração de estoques e suprimentos (compras). Da mesma forma foram analisados os processos de aliança já implantados nas áreas de laboratório e transporte.

O objetivo de sugerir mecanismos de aprimoramento para as áreas de laboratório, transporte, material e farmácia foi atingido, tal é a gama de sugestões feitas ; muitas das quais já estão em prática nestas instituições. Igualmente foi atingido o objetivo de relacionar e adaptar conceitos de logística e aliança logística para as atividades hospitalares.

O estudo realizado mostra o quanto é oportuno manter, mesmo com as falhas a corrigir, uma mesma estrutura para áreas afins como laboratório e transporte, sem que, com isto, os dois hospitais envolvidos percam a sua individualidade. Por outro lado, mostra o quanto é inoportuno manter para os dois hospitais citados, em um universo tão competitivo, e diante de recursos tão escassos, duas estruturas, por exemplo, de armazenagem, suprimentos, administração de estoques e farmácia, quando, ao unirmos somente estes setores, obtem-os, conforme o demonstrado, inúmeras vantagens logísticas e financeiras.

Concluimos pois, que todos os objetivos propostos foram atingidos. Desta forma, diante das correções efetuadas falta somente implantar a aliança logística, neste primeiro momento, nos setores de material e farmácia dos dois hospitais e corrigir as falhas existentes nos setores de laboratório e transporte que, por sinal, já estão em processo de correção.

A redução dos custos nesta aliança é pois, conforme foi demonstrado no texto, significativa. Porém, ela não deve servir como conclusão única e primordial, para justificar a implantação da aliança logística nestes hospitais. O que deve ser posto como maior benefício deste processo é a possibilidade de, em função destes ganhos e da otimização dos trabalhos nas áreas objeto de citação no parágrafo anterior (laboratório, transportes, material e farmácia), obter-se uma maior satisfação dos clientes internos (funcionários, alunos, professores e residentes) e dos clientes externos (pacientes), pois se tratando de hospitais de ensino a aliança logística deve ser vista nos mesmos como um diferencial de qualidade em relação às demais instituições do gênero.

Ademais, podemos concluir que a aliança logística implantada e proposta, fomentou a troca de informações técnicas, operacionais e administrativas com conseqüentes processos de melhoria operacional entre os setores e os hospitais envolvidos.

Finalmente, vale concluir que a consolidação e a maturidade da aliança logística proposta para os dois hospitais podem ser estrategicamente alcançadas pela utilização de uma ou várias atividades operacionais conjuntas, cuja premissa fundamental é o apoio irrestrito da Reitoria da Universidade Federal do Ceará e dos diretores gerais destes hospitais de modo que todas as objeções de ordem pessoal e corporativas sejam excluídas em benefício de uma causa maior: a consolidação e o equilíbrio técnico financeiro com o máximo de satisfação de sua clientela interna e externa.

Referências

- ANSOFF, H. I.; MC DOWNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 1995.
- BLEEKE, J.; ERNST, D. Is your strategic really a sale? *Harvard Business Review*, Boston, p. 97-105, Jan./Feb. 1995.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARVANHA, Armando O. *Logística: novos modelos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CHIANG, Hung Yuh. *Gestão de estoque na cadeia de logística integrada*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Sustaining strategic alliances: options and guidelines. *Journal of General Management*, London, v. 22, n. 4, p. 49-64, Summer 1997.
- DOZ, Yves; HAMEL, Gary. *Alliance advantage: the art of crating value through partnering*. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 1998.
- ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1977.
- FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. *MBA: curso prático de estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, José Henrique Germann. *Alianças estratégicas em hospitais privados: estudo de caso em oito hospitais*. 2000. 197 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública)-Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*. Sussex, v. 19, p. 293-317, 1998.
- HAMEL, G.; DOZ Y. L.; PRAHALAD C. K. Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1, p. 133-139, Jan./Feb. 1989.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARBISON, John R.; PEKAR, Peter. *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.

- HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. *Compras: princípios e aplicações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- JUNCKES, Álvaro. Gestão, controle e serviços logísticos. *Revista LOG/Movimentação e Armazenagem*. São Paulo, n. 124, p. 76, jan./fev. 2001.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOBAYASHI, Shun'ichi. *Renovação da logística: como definir estratégias de distribuição global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWIS, Jordan. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOURA, Delmo Alves. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 98-101, jan./mar. 1999.
- MOURA, Reinaldo A. Alianças: é o que a logística requer. *Revista Banas Qualidade*, São Paulo, n. 112, p. 48-49, set. 2001.
- NOVAES, Antônio Galvão. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OLIVEIRA, Luís Antônio Gouveia. *As pequenas empresas e as alianças estratégicas: tendências e oportunidades a partir da análise do polo calçadista de Fortaleza*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro de Estudos Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2001.
- PORTER, Michael E. A nova era da estratégia: um ousado convite aos empresários: chegou o momento de se transformarem em estadistas. *Revista Management*, São Paulo, p.18-28, mar./abr. 2000. Edição especial.
- POZO, Hamilton. *Administração de materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. São Paulo: Atlas, 2001.
- VIANA, João José. *Administração de materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2000.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Markon Books, 1996.

Recebido em: 12/10/2003

Aprovado em: 23/11/2003.