

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALINE CRISTINA DE SOUZA
BEATRIZ MAXIMO LIMA
RAMON VICTOR ROCHA FEITOSA DE ARAUJO

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS E AS SOLUÇÕES NA LOGÍSTICA EM PERÍODO
DE PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO**

RECIFE
2022

ALINE CRISTINA DE SOUZA
BEATRIZ MAXIMO LIMA
RAMON VICTOR ROCHA FEITOSA DE ARAUJO

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS E AS SOLUÇÕES NA LOGÍSTICA EM PERÍODO
DE PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE
2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

S729d Souza, Aline Cristina de
Os desafios enfrentados e as soluções na logística em período de
pandemia: um estudo de caso. / Aline Cristina de Souza, Beatriz Maximo
Lima, Ramon Victor Rocha Feitosa de Araujo. Recife: O Autor, 2022.
32 p.

Orientador(a): Prof. Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Logística. 2. Planejamento estratégico. 3. Gerenciamento de
estoque. I. Lima, Beatriz Máximo. II. Araújo, Ramon Victor Rocha Feitosa
de. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

RESUMO

No final do ano de 2019, acontece a pandemia global por COVID-19 iniciando no continente asiático, logo em 2020 após a doença se espalhar pelo mundo e vim a declaração da ONU como crise emergencial na área da saúde, diversos governos e grandes autoridades no mundo alertavam quando a possível falta de EPIs, equipamentos e medicamento para com o enfrentamento da COVID visto que a necessidade era mundial e a demanda só crescia. Viemos através desse trabalho como estudo de caso, para falar sobre o papel do Hospital israelita Albert Einstein, no combate ao CORONAVÍRUS. Ações que garantiram o abastecimento dos insumos no estoque, diante de um cenário novo e desfavorável, no qual a inflação dos preços dos itens devido à alta procura. Entre as principais ações, vemos a velocidade que o time de planejamento teve para abastecer os itens em seus depósitos espalhados pelo Brasil, (141) pois antes mesmo do material chegar aos depósitos, já planejava a forma mais ágil de enviar e receber os (matérias) para uso na linha de frente, essa ação garantiu a excelência no atendimento dos seus pacientes. Todo esse sucesso, se dá primeiramente ao grande comprometimento das equipes envolvidas, estando alinhadas com as responsabilidades e políticas fiscais, que foram bem definidas entre as áreas.

Palavras-chave: Logística. Planejamento estratégico. Gerenciamento de estoque. Liderança.

ABSTRACT

At the end of 2019, the global pandemic by COVID-19 began in the Asian continent, as early as 2020 after the disease spread throughout the world and came the UN declaration as an emergency crisis in the area of health, several governments and major authorities around the world warned when the possible lack of EPIs, equipment and medicine to cope with COVID as the need was global and demand only grew. We came through this work as a case study, to talk about the role of the Israeli Albert Einstein Hospital in the fight against CORONAVIRUS. Actions that ensured the supply of the supplies in the stocks, in the face of a new and unfavorable scenario, in which the inflation of the prices of the items due to high demand. Among the main actions, we see the speed that the planning team had to supply the items in their warehouses throughout Brazil, (141) because even before the material arrived at the warehouses, already planned the most agile way to send and receive the (materials) for use on the front line, this action ensured excellence in the care of its patients. All this success, it is primarily given to the great commitment of the teams involved, being aligned with the responsibilities and fiscal policies, which were well defined between the areas.

Keywords: Logistics. Strategic planning. Inventory management. Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vista do Hospital Albert Einstein	19
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perguntas realizadas	21
Quadro 2 – Respostas da pergunta 1	22
Quadro 3 – Respostas da pergunta 2	22
Quadro 4 – Respostas da pergunta 3	24
Quadro 5 – Respostas das perguntas 4 e 5	25
Quadro 6 – Respostas da pergunta 6	26
Quadro 7 – Respostas das perguntas 7 e 8	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	LOGÍSTICA	13
2.2	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	14
2.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA	15
3	METODOLOGIA	17
3.1	ÁREA DE ESTUDO	17
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
6	REFERÊNCIAS	29

OS DESAFIOS ENFRENTADOS E AS SOLUÇÕES NA LOGÍSTICA EM PERÍODO DE PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO.

Aline Cristina de Souza
Beatriz Maximo Lima
Ramon Victor Rocha Feitosa
Jadson Freire da Silva (Orientador)

Resumo:

No final do ano de 2019, acontece a pandemia global por COVID-19 iniciando no continente asiático, logo em 2020 após a doença se espalhar pelo mundo e vim a declaração da ONU como crise emergencial na área da saúde, diversos governos e grandes autoridades no mundo alertavam quando a possível falta de EPIs, equipamentos e medicamento para com o enfrentamento da COVID visto que a necessidade era mundial e a demanda só crescia. Viemos através desse trabalho como estudo de caso, para falar sobre o papel do Hospital israelita Albert Einstein, no combate ao CORONAVIRUS. Ações que garantiram o abastecimento dos insumos nos estoque, diante de um cenário novo e desfavorável, no qual a inflação dos preços dos itens por causa da alta procura. Entre as principais ações, vemos a velocidade que o time de planejamento teve para abastecer os itens em seus depósitos espalhados pelo Brasil,(141) pois antes mesmo do material chegar aos depósitos, já planejava a forma mais ágil de enviar e receber os matérias para uso na linha de frente, essa ação garantiu a excelência no atendimento dos seus pacientes. Todo esse sucesso, se dá primeiramente ao grande comprometimento das equipes envolvidas, estando alinhadas com as responsabilidades e políticas fiscais, que foram bem definidas entre as áreas.

Palavras-chave: Logística. Planejamento estratégico. Gerenciamento de estoque. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, província chinesa um paciente foi diagnosticado com um caso de pneumonia desconhecida. Com alguns exames, viram que não se tratava de uma pneumonia, mas sim de um vírus da família coronavírus, no qual esses patógenos são comuns em diferentes espécies de animais, como camelos, gado, gatos e morcegos e do homem, por ser uma doença nova as informações que tinha na época era pouca, trazendo uma grande insegurança para a população, pois enfrentavam uma nova doença potencialmente grave e de alta transmissão global, que causa uma infecção respiratória aguda (TESINI, 2020).

Diante da realidade, governos e grandes representantes da saúde mundial precisavam tomar alguma medida para evitar a contaminação global, optaram então entrar no sistema de “lockdown”, as Grandes empresas agora, precisa continuar com a operação mesmo com as restrições impostas pelo “lockdown” (ALMEIDA, 2020). Logo depois, um novo cenário surgiu no mundo, a pandemia. Essa situação tornou-se um desafio para as empresas e empreendedores (CENTURIÃO et. al., 2020). Como todos, um dos setores que sofreu esse impacto foi o logístico onde surgiram diversos problemas, e não existia experiência no mercado para tratar desse assunto, foram necessárias diversas adaptações em processos para que a operação não parasse (PIZOLATO et. al., 2020).

Grandes empresas como o Hospital Albert Einstein, por exemplo, tiveram que fazer grandes mudanças, e para isso adotaram o método de comitês (pequenos conselhos), que enfrentaria de forma direta esse problema na cadeia de suprimentos, dessa forma reuniram em uma espécie de mesa redonda os setores responsáveis por toda a cadeia de abastecimento (LASELVA, 2020). O autor ainda exemplifica como foi exposto o pensamento desses comitês, no qual o primeiro passo era identificar quais eram os problemas reais, com ajuda do Planejamento entenderam a primeira necessidade, que era a falta dos insumos para atender a demanda pontual e futura, nesse período foi analisado junto as áreas que consumia os itens para saber quais eram necessários naquele primeiro momento. Segundo passo era o time de Compras começar a negociar com os fornecedores a questão do preço, e com todo o processo de demanda e preço já ajustado, cabia a logística o desafio de receber e armazenar.

O atendimento aos setores que dependem de itens relevantes para controle das enfermidades criava a necessidade de compra maior número de materiais para garantir que não faltasse para o cliente. Na logística, observa-se a expansão do estoque, a negociação com os fornecedores a possibilidade de utilizar o estoque deles como armazenagem, criando assim os programas de remessa que é um planejamento de abastecimento com envio programado de acordo com a saída dos insumos (LASELVA, 2020).

Observa-se a estrutura logística se modificando não apenas no setor da saúde, mas também em outros ambientes. Setores muito fortes sofrem um grande impacto, como o varejo de moda e produtos (FONSECA, 2020). Os profissionais tiveram que aceitar a adaptação e procurar novas oportunidades para se manter no mercado, antes os clientes precisavam ir até as lojas para comprar, agora às lojas precisavam levar os produtos até o cliente, empresas que antes nunca optaram por estar no mercado digital, agora se ver diante de uma situação em que a única solução é o e-commerce. A aliança com os processos tecnológicos também foram grandes aliados, uma vez que tendo o processo operacional desenhado e funcional, potencializa-se operação junto aos Sistemas de Informação, onde são criados informações e base de dados que gerem estatísticas mais assertivas, auxiliando na tomada de decisão.

Não só na logística empresarial, mas também tivemos uma grande atuação no combate a COVID-19 da logística humanitária. Segundo a Meirim (2007) Logística humanitária pode ser conceituada como aquela que envolve não só apenas empreendimento, mas também ambientes voluntários, promovidos via cooperação e doações, tais como a Cruz Vermelha e suas atuações em territórios vulneráveis sob Guerra ou condições de epidemias diversas; a mesma logística traz mantimentos e medicamentos para amparar a população atingida e interessada, reduzindo, desta forma, o aflição local.

A alimentação adequada e boa nutrição são essenciais para uma boa proteção da saúde, e através dela conseguimos saber as condições de saúde do indivíduo de diversos modos (SOUZA, 2020), com a chegada da Pandemia, o mundo começa a enfrentar dois grandes crises a econômica e a crise na saúde, a consequência disso foi o aumento da desigualdade social e do desemprego, e do risco da crise alimentar. Segundo o Comitê mundial de segurança alimentar o acesso ao bom alimento, a curto e longo prazo estava em risco ainda mais em relação ao povo pobre.

Com a atuação da logística humanitária, esse impacto pode ser reduzido evitando o caos em relação às cidades mais pobres, temos como exemplo a Operação Acolhida que aconteceu em Roraima, onde o exército tinha como objetivo receber os refugiados e imigrantes da Venezuela, acompanhá-los em centros comunitários, onde recebiam assistência médica e podiam fazer cadastros para conseguir empregos.

Frente a importância da logística para as organizações, o objetivo geral é analisar a relevância da mesma em empresas, com estudo de caso do hospital Albert Einstein.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA

Logística vem do francês "logistique" que se trata do planejamento e realização de vários projetos que aconteciam em guerras. A logística surgiu na segunda guerra mundial por militares onde cuidavam do planejamento de vários itens importantes como (armazenamento, distribuição e manutenção de diversos tipos de matérias como (armas, roupas, alimentos, transportes e etc..) e logo a logística começou a ser usada no fluxo de abastecimento de insumos, atualmente essa área é definida como o processo de compra de matérias-primas até a entrega do produto ao seu consumidor final (FLEURY, 2009).

A logística tem como objetivo demandar mercadoria, ter um estoque adequado, compra de insumos e distribuição para as empresas/setores necessitados, como também se responsabiliza em manter um controle de estoque, armazenamento assertivo dos produtos, estudar as áreas de distribuição e fazer o transporte das encomendas para o lugar desejado. É importante um programa de software que atenda as demandas produzidas para fazer o acompanhamento/inventário dessas mercadorias e meios de transportes adequados como (aviões, caminhões, navios e etc.).

Várias empresas têm o seu próprio setor logístico, mas ainda sim a maioria das empresas usam esse serviço sendo terceirizado mais conhecido como 3PL. Existem 4 tipos de logísticas que são usadas pelas empresas:

- Logística de suprimentos: onde ela é responsável por fornecer os materiais necessários para a produção de um certo tipo de mercadoria ou realização de uma atividade.
- Logística reversa: que é uma área onde vamos analisar o retorno que essas mercadorias estão trazendo pós-venda
- Logística de produção: onde é realizado a transformação da matéria-prima em produto final
- Logística de distribuição: que é quando o produto é entregue ao seu consumidor final.

2.2 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Para melhor entender, o *Supply Chain Management* ou Gestão da cadeia de suprimentos que é basicamente, um canal de distribuição que há um tempo já tem se consolidado nas empresas para uma entrega mais transparente e ágil dos serviços essa ferramenta é necessária para a qualidade e eficiência desde a comercialização, distribuição e armazenagem de bens e serviços. Por volta da década de 1980, momento em que se via a necessidade de fazer transformações no que se diz ao corpo Gerencial e a forma que é dirigida a operação (DANADONE, 2004), as empresas decidem usar ferramentas técnicas para assim garantir uma maior qualidade melhorando assim a parte logística.

Mesmo com a logística bem consolidada nas grandes organizações produtivas, no começo dos anos 90 o conceito de *Supply Chain Management* começa a ser adotado pelas empresas mais ricas, que desejam aprofundar seus processos. Mas que uma simples extensão da logística, esse conceito traz um conjunto de processos e negócios que vai além do que é diretamente atividade logística. A nossa geração passou uma realidade que muitos profissionais, nunca haviam enfrentado, que foi a pandemia e o *lockdown* (RODRIGUES, 2020), nesse momento as empresas buscavam agilidade na entrega dos bens e serviços procurando sempre o melhor, elas queriam a abundância e qualidade. Mas aí o gestor se dá conta de que naquele local, habitualmente não se encontrava.

Este serviço só é notado quando algo vai mal. A qualidade nos serviços logísticos é invisível. De acordo com o “*Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2012)*” existe uma definição para essa atividade de gestão logística, que diz “*O processo de planejar, implementar e controlar, adequada e eficientemente, o fluxo e armazenamento de bens, serviços e informação relacionada. Do ponto de origem ao ponto de consumo e vice-versa, por forma a satisfazer os requerimentos dos clientes*”. A logística é fundamental na gestão da cadeia de suprimentos, pois suas atividades incluem a coordenação e colaboração com fornecedores, terceiros, e parceiros, para com os clientes. Registros antigos mostram o termo logístico sendo da origem militar, termo usado para algumas atividades que envolviam o planejamento das operações militares.

A necessidade de suprir os exércitos, para garantir que as tropas continuassem lutando na guerra era considerado uma das principais atividades que levava ao objetivo em batalha, os Grandes generais de Roma utilizavam da logística para que as legiões romanas continuassem forte e que assim conseguissem grandes vitórias garantindo todo aquele sucesso na época (VALDES MATIAS, 2017).

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA

Liderança significa comandar e auxiliar pessoas influenciando de forma confiante e benéfica os comportamentos de seus colaboradores para atingir os objetivos traçados pela organização.

Existem duas formas de liderança que podem acontecer, que seria a liderança informal, que é quando você se destaca na área sem exercer o cargo de líder e a liderança formal quando o líder é escolhido pela organização e assim passa a assumir um cargo de autoridade. A função do líder é motivar seus colaboradores para que assim eles possam produzir e atingir os objetivos obtidos pela empresa. As habilidades mais comuns de um líder são (carisma, paciência, respeito, disciplina e o mais importante, a capacidade de influenciar seus subordinados). O líder também tem como sua função: ser um representante da empresa, desenvolver um time, organizar as execuções solicitadas, demandar as tarefas de forma assertiva, dar feedbacks constantes e manter um clima organizacional positivo.

Existem 3 tipos de lideranças que são muito usados pelos gestores que são:

- Liderança autocrática: que é quando o líder é totalmente autoritário, dando as regras para o grupo, mas não escuta o que o grupo tem a dizer;
- Liderança democrática: ocorre quando o líder estimula o grupo e orienta as tarefas a serem feitas acompanhando de perto o desenvolvimento do grupo, sendo assim uma liderança participativa;
- Liderança liberal: onde existe uma certa confiança nos seus subordinados, é delegada a atividade a ser feita, porém a participação do líder é limitada.

Geralmente o líder é confundido com o gerente, mas são coisas distintas. Líder é a pessoa que vai motivar e dá o “gás” para que os colaboradores realizem o que é

pedido pela empresa, já o gerente é onde delega as tarefas. O líder pensa na coletividade e o gerente na autoridade.

3 METODOLOGIA

3.1 ÁREA DE ESTUDO

De acordo com estudos feitos através do site oficial do Hospital Israelita Albert Einstein, o mesmo foi fundado em 04 de junho de 1955, na cidade de Morumbi, na zona sul do município de São Paulo, pela comunidade Judaica (Figura 1). O hospital Israelita desde a sua fundação vem oferecendo excelência na qualidade da saúde, do conhecimento e responsabilidade social. HIAE (2017), sua visão é buscar inovações na assistência médico-hospitalar, e aos 60 anos vem somando seus valores organizacionais (honestidade, verdade, integridade, diligência, justiça, altruísmo, autonomia, profissionalismo e trabalho em equipe).

Figura 1 - Vista do Hospital Albert Einstein



Fonte: HIAE, 2017

Hospital Israelita Albert Einstein foi reconhecido novamente como o melhor hospital da América Latina pelo Ranking América Economía Intelligence. O estudo avalia que o Hospital Israelita Albert Einstein teve seu destaque através da quantidade de unidades ambulatoriais, oferecendo atendimento a pacientes além das regiões centrais. O foco na saúde familiar mostrou-se um diferencial comparado às organizações.

O Einstein obteve uma nota de 98,75, seis pontos à frente do segundo colocado. Um dos pontos relevantes que agregou no bom posicionamento do hospital foi a inteligência artificial, que ajuda no apoio às decisões médicas. O comprimento com o atendimento adequado, de qualidade, rápido e integrado possível, é o que faz

o hospital Israelita ser referência na saúde. De acordo com o Dr. Sidney Klajner o atual presidente do HIAE: “Conquistar a melhor posição no ranking pela décima vez consecutiva evidencia nosso comprometimento com a excelência em saúde e inovação para continuarmos nesse caminho” (HIAE, 2018).

Não apenas o HIAE que sofreu com a dificuldade logística, o Hospital das Forças Armadas, também tiveram problemas no seu setor logístico como: pouco espaço para o armazenamento de medicamentos, de dispositivos médicos, de equipamentos de proteção individual e de reagentes. Como solução o HFAR decidiu criar uma categorização para o nível de necessidade de cada setor como: crítico, preocupante e não preocupante onde eram divididos por sua demanda e conseqüentemente tiveram dificuldade na compra de matérias por uma alta procura. O hospital também atendiam pessoas que faziam uso de um certo tipo de medicação em específico e tiveram que garantir tanto os medicamentos para a covid-19 como os medicamentos para esses pacientes. Com isso os enfermeiros chefes eram as pessoas que faziam o controle de estoque. Foi criado o "doente tipo" onde podia se estimar o nível de empenhamento, camas necessárias, consumos e etc.. foram feitos cálculos através dos números de camas existentes para que assim soubessem quantos profissionais seriam necessários para atender cada paciente de forma positiva.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

FREITAS 2000, afirma que há 6 tipos de amostra não probabilística, sendo elas: por conveniência, mais similares ou mais diferentes, por quotas, bola de neve, casos críticos e casos típicos. Ainda de acordo com FREITAS 2000, caso crítico ou critical cases é descrito da seguinte forma: os participantes representam casos essenciais para o foco principal da pesquisa. Já Mainardes, 2009, afirma que o caso crítico permite uma generalização lógica e informações referentes a outros casos.

O método de pesquisa survey é descrito como uma técnica que aborda questionários e/ou entrevistas obtendo informações importantes dos entrevistados, com ênfase em amostragens (FREITAS, 2000).

Pinsonneault & Kraemer (1993) classificam a pesquisa survey tem propósito em: (Explanatoria) visa teorias em relações casuais. (Exploratória) identifica conceitos,

realçando possibilidades e dimensões de interesse do público-alvo. (Descritiva) busca identificar situações/opiniões, tendo como foco a percepção dos fatos de acordo com a realidade ou não.

Neste estudo utilizou-se o método de estudo de caso via levantamento para obtenção de resultados relevantes, no qual, caracteriza-se como questionamentos com pessoas importantes para a empresa, onde o objetivo é levantar dados para que assim sejam analisados (SPINKY, 1995b). Sobre a abordagem da pesquisa, ela caracteriza-se como qualitativa, onde, segundo Godoy (1995), cita como pesquisa qualitativa: uma pesquisa descritiva, onde pesquisador foca com precisão no significado que as pessoas dão a vida e as coisas, onde o ambiente natural é fonte de coleta e o instrumento base da pesquisa. Toda a análise de dados é baseada em enfoques indutivos.

Ludke e André (2012), ainda acrescenta uma característica, afirmando que: a preocupação do processo se sobressai em relação ao produto. O estudo de caso se baseia em uma análise intensiva do passado e presente, em busca de uma possível associação, em relação a: indivíduo, grupo, instituição e/ou comunidade, sociedade no geral (MARTINS, 1994).

Goode et. al. (1969) afirma que o estudo de caso não é específico, levando em conta que cada indivíduo/grupo tem sua própria individualidade. Tull (1976), refere-se ao método como o mais apropriado em pesquisas exploratórias. Acerca do levantamento metodológico em objetivo, a pesquisa demonstra-se como exploratória. *“A pesquisa exploratória busca proporcionar grande familiaridade com o problema, visando torná-lo explícito ou a construir hipóteses, incluindo no seu objetivo levantamento bibliográfico e entrevistas”* (GIL, 2002).

Diante disso, foi necessário um diálogo com pessoas importantes no processo, não dá para levantar questões que não sejam respondidas por quem realmente está a frente do problema. Dessa forma, conversamos com Anderson Gonçalves atualmente supervisor de Planejamento e Logística, onde na pandemia foi peça chave para garantir que o planejamento do setor executivo fosse trilhado com sucesso, sua função tem como escopo a responsabilidade dos depósitos dos laboratórios, além do recebimento físico e fiscal e também da logística, com a entrevista concedida pelo supervisor conseguimos chegar a pontos de ação e entender como foram executados. Anderson Gonçalves está na empresa a 7 anos com grande experiência na área

sendo muito importante para a nossa pesquisa. Além dele, também conversamos com Gabriel Inácio da Silva, que é líder de almoxarifado e está no Hospital Einstein a 10 anos. Gabriel tem como função a liderança dos processos de almoxarifado e recebimento, que teve grande importância em adaptação do estoque para que o plano desenvolvido para evitar a escassez dos insumos essenciais desse certo, vimos uma rápida iniciativa desse líder com ações que só ele pensou por conta da sua experiência, tendo participação direta na operação do estoque. Sendo assim, aplicou-se entrevista com atores relevantes da área de estudo. Entende-se como atores relevantes o líder de almoxarifado Gabriel Inácio (Entrevistado 1) e o supervisor de planejamento Anderson Gonçalves (Entrevistado 2) no qual questionamentos condicionados relacionados às decisões diante da pandemia foram executados. As perguntas apresentadas aos atores são demonstradas na Quadro 1.

Quadro 1 – Perguntas realizadas

Pergunta 1	Quais desafios foram enfrentados na logística durante a pandemia?
Pergunta 2	Quais ações foram tomadas para evitar o desabastecimento?
Pergunta 3	De alguma forma o governo influenciou nas ações tomadas?
Pergunta 4	Alguma ação que foi tomada na pandemia e que se mantém até hoje?
Pergunta 5	Qual a maior dificuldade enfrentada durante a pandemia?
Pergunta 6	Qual o transporte mais utilizado durante a época, para garantir o abastecimento eficaz? Por quê?
Pergunta 7	Qual o estilo de liderança utilizado para esse cenário?
Pergunta 8	Com essas ações, em que o hospital se destacou em relação aos concorrentes?

Fonte: dos autores

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Informativo Einstein (2018) o Brasil confirmou o primeiro caso de COVID-19, o Hospital Israelita Albert Einstein já estava preparado de acordo com o que se sabia naquela época, para enfrentar o início da pandemia, os funcionários já tinham passado por simulações e estavam cientes dos procedimentos para poder lidar com o fluxo estimado. Ainda segundo o Informativo Einstein houve uma base no que estava acontecendo ao redor do mundo, e fez uma simulação de vários cenários prevendo quantos leitos de UTI, EPI's e equipamentos como ventiladores seriam necessários. Informativo EINSTEIN (2018).

Em março de 2020 a dificuldade de compras de insumos hospitalares como álcool em gel e máscaras para combate a COVID-19 triplicou, chegando a 240% e 216% o índice de procura por esses itens. A Fiotec (Fio Cruz) sofreu escassez com a falta desses insumos hospitalares, para os projetos que apoiava na época. Os profissionais de compras da instituição questionaram sobre o aumento dos preços e baixo estoque dos fornecedores e dificuldade até para pequenas aquisições realizadas anteriormente in colo, já que todo comércio que não seja considerado essencial estava fechado (FREIRE-SILVA et. al. 2020).

Países como Europa e EUA se preocuparam com a escassez de produtos médicos, como respiradores e máscaras cirúrgicas. No Brasil a preocupação segue a mesma. Especialistas alertam que o número de 65.411 mil respiradores, pode não ser suficiente, levando em conta que apenas 46.663 mil pertencem à rede de saúde pública, Fiotec – Fio Cruz (2020).

Segundo Menezes (2020) houve uma dificuldade na compra de materiais, pois a escassez dos materiais de insumos hospitalares ficara mais caros e com uma alta demanda de procura, com isso, os compradores teriam que ser rápidos para fazer essa compra e conseqüentemente o valor dos insumos aumentaram.

As empresas tiveram que se adequar ao cenário mundial e então buscar uma nova realidade para obter esses insumos. Os gestores sofreram com a instabilidade e a ação do governo que dificultou a compra dos materiais necessários e com isso o maior desafio logístico foi manter o estoque sempre abastecido (SANTOS; FERREIRA; RONCON, 2020).

Como o abastecimento tinha que ser de forma rápida, o HIAE obteve 3 formas de conduzir os materiais, através de carros, caminhões e aviões. Foram utilizados

esses meios de acordo com as necessidades apresentadas no momento de forma que esses insumos pudessem chegar com rapidez. O motivo para esses transportes serem utilizados é devido à segurança e agilidade que eles chegam ao destino (FORTINI, 2016).

Diante das dificuldades percebidas nas compras e nas aquisições de materiais frente a pandemia, modais de transportes foram essenciais para a entrega e logística do equipamento. Mesmo havendo modais presentes no Brasil de cunho ferroviário, aquaviário, rodoviário e aeroviário, na pandemia, segundo Ferreira (2021) os modais aquaviário, rodoviário e aéreo, foram relevantes o transporte rodoviário por ser mais frequente e que disponibiliza o material porta a porta, fazendo com que os materiais cheguem diretamente à empresa sem precisar realizar o carregamento ou descarga.

O modelo aquaviário se destaca por ser um transporte com grande porte para deslocamento dos insumos. Porém, a entrega se torna longa e limitada pois é necessário que a empresa que contratou esse serviço esteja localizada em um local adequado.(BRASIL,2018; SARAIVA; MAEHLER,2013; BALLOU,2012).

E por fim, o transporte aéreo se tornou essencial para o transporte logístico pela capacidade de deslocar os materiais com rapidez e conseguir chegar a locais mais distantes, porém fica à mercê das condições meteorológicas e também por ter uma carga restrita(BRASIL,2018; BALLOU,2012).

5

Observa-se as respostas sobre os questionamentos a seguir. A pergunta 1 foi acerca dos desafios enfrentados na logística durante a pandemia, as respostas são verificadas na Quadro 2:

Quadro 2 – Respostas da pergunta 1

Respostas 1	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Transporte de mercadorias com risco de parada, compras em grandes quantidades para que os estoques ficassem bem abastecidos itens com valores mais elevados do que o normal.	Principalmente a escassez de EPI's, medicamentos e equipamentos para com o enfrentamento a COVID, visto que o esses insumos em questão tiveram um aumento significativo de consumo em todo o mundo. Naquele momento a maior preocupação do Hospital era garantir a disponibilidade dos insumos.

Fonte: dos autores

Em relação as ações foram tomadas para evitar o desabastecimento, obteve-se as respostas que se encontram no Quadro 3:

Quadro 3 – Respostas da pergunta 2

Respostas 2	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Compra em uma quantidade maior e adiantamento de entregas caso ocorrerem a falta de produtos nos fornecedores.	Várias ações foram tomadas, mas a que se destaca é a rápida resposta do time de planejamento. Antes da doença chegar ao Brasil, a equipe já estava se movimentando no mercado, para garantir o abastecimento do estoque para assim

	manter a excelência no atendimento dos seus pacientes.
--	--

Fonte: dos autores

O papel do governo na pandemia foi questionado e respondido na pergunta 3, as respostas podem ser conferidas no Quadro 4:

Quadro 4 – Respostas da pergunta 3

Respostas 2	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim	Sim, a forma como alguns governantes tomaram a decisão atrapalhou muito o processo. Pois a independência dos estados no enfrentamento a pandemia, trouxe diferentes decisões e ações, alguns estados fecharam o comércio e outros não.

Fonte: dos autores

A perpetuação das decisões pós-período pandêmico foi levantado e apresentado enquanto suas percepções. Por sua vez, as dificuldades e a maior dificuldades na pandemia foram questionados aos entrevistados. Sobre os assuntos citados, os entrevistados responderam as questões 4 e 5, que estão descritas no Quadro 5:

Quadro 5 – Respostas das perguntas 4 e 5

Respostas 4	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim. Ainda contamos com itens peculiares exclusivos para covid com alta demanda de compra.	O momento atual convidou as Logísticas a terem uma cadeia de suprimentos mais responsiva, com fluxos e tomada de

	decisão mais rápida e assertiva a partir de modelos sofisticado e tecnológicos.
Respostas 5	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Compra excessiva de itens covid.	A primeira iniciativa do comitê criado para o enfrentamento da doença, foi entender quais eram os insumos que tinham uma maior criticidade e que não podiam faltar no hospital. Focaram nos problemas que tinha uma preocupação mundial, que era os itens que tinha que ser utilizado como defesa para os profissionais que estavam na linha de frente, insumos para desobstruir e auxiliar a respiração de via aérea difícil, além de todos os equipamentos necessário para intubação, também priorizaram itens de assepsia e desinfestação do local dos profissionais.

Fonte: dos autores

Sobre os modais de transporte de materiais, a resposta da pergunta 6 entrega as informações necessárias, como visto no Quadro 6:

Quadro 6 – Respostas da pergunta 6

Respostas 6	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Transporte terrestre: carro, caminhão.	Aéreo, por mais que seja o modal mais caro foi levado em consideração a velocidade no atendimento, assim era mais garantido o abastecimento dos estoque do hospital e das unidades externas.

Fonte: dos autores

Por fim, perguntou-se sobre o melhor estilo de liderança e o destaque do hospital, respectivamente, e as respostas estão dispostas no Quadro 7:

Quadro 7 – Respostas das perguntas 7 e 8

Respostas 7	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Firme e atento aos detalhes.	Democrática, o Hospital Israelita Albert Einstein criou um comitê com reuniões diárias com toda a equipe de suprimentos, para que fossem traçadas estratégias para garantir a entrega do material e atendimento dos clientes internos e externos.
Respostas 8	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Não falta de material, atendimento aos pacientes e rápido resultado dos exames feitos.	Velocidade na resposta, mesmo diante da dificuldade o Hospital não mediu esforços para atender todos os pacientes. Em 06/2020 a Sociedade Brasileira de Farmácia e Serviços de Saúde, enviou um ofício para a Anvisa e ao Ministério da Saúde, onde foi feita uma pesquisa pelos farmacêuticos, declarando grande preocupação na falta de insumos para o enfrentamento da pandemia. Com isso o Hospital já estava entendendo e traçando estratégias para passar pela crise sanitária.

Fonte: dos autores

Um cenário novo precisava de um líder que interagisse bem com a equipe e outros setores, o Einstein optou por ter uma postura mais democrática.

Foi um período em que as informações eram desconhecidas, e essa realmente era a maior dificuldade de todos os hospitais, o Hospital Israelita Albert Einstein, se destaca por ter feito grande suporte aos colaboradores. Ainda mais com quem estava na linha de frente, no começo da pandemia quando as pessoas estavam morrendo muito, os profissionais de saúde estavam abalados mentalmente e emocionalmente. O Einstein, fez vários programas para assistência para não deixar a motivação cair, como entrega de cestas básicas e kits de higiene, para quem tinha positivado com Covid, hospedagem em hotéis para quem estava classificado no grupo de risco, parcerias com voluntários e escolas para cuidar dos filhos dos colaboradores.

Todas essas ações já eram feitas no hospital, mas durante a pandemia ampliou-se mais por isso deu tão certo. Como assistência à saúde mental, foi desenvolvido na pandemia o programa Calmamente, onde eram feitos encontros para meditação e yoga, também foi criado o canal Ouvid para escutar o que esses colaboradores tinham a dizer, o diferencial foi do hospital Einstein foi a preocupação não só com a doença, mas com todos os profissionais envolvidos (Bodas A., 2022).

Tempos difíceis requerem mudanças, e no Hospital Albert Einstein não foi diferente. Alguns processos evoluíram após a pandemia, pois naquele período era necessária uma abordagem mais rápida para atender a grande demanda. Tivemos evolução no setor de Suprimentos, em diversas partes de seu processo, como, por exemplo, na gestão de fornecedores, antes era feita uma análise de até 30 dias para cadastrar um fornecedor como parceiro do Einstein, esse processo agora leva 1 dia para ser concluído.

Também no setor Jurídico tivemos diversos movimentos alternativos para reconhecimentos legais e audiências, para que a compra de antibióticos e remédios pudesse ser mais ágil, através do reconhecimento legal a receita médica passou a ser assinada e autorizada tudo de forma digital e online, pacientes podiam receber seus laudos e receitas além de se consultar, tudo pelo celular. Observou-se ganhos também com parcerias estabelecidas com novos fornecedores, a necessidade de buscar mais insumos trouxe para a carteira do Einstein novos e grandes potenciais de fornecimento de insumos e diversos casos de sucesso em relação a essa parceria.

No momento de Crise, todos os envolvidos sofrem, e na cadeia de suprimentos isso também aconteceu. Levanta-se um exemplo: ao escolher um fornecedor aleatório

e elaborar um contrato de serviço/compra grandes corporações adicionam termos, exigindo que os mesmos tenham participação ativa em iniciativas anuais dentro do mapeamento da cadeia de suprimentos. Na chance de adversidades de força maior, esses termos podem também servir como um caminho para a solução da crise.

Vimos que fornecedores da China enviaram mais de 3 mil declarações, para o enfrentamento da COVID-19. Ao passar da pandemia observou-se 2 categorias de empresas. As que nada fizeram, essas foram que esperaram a fragilidade do negócio, para assim tirar proveito e ter grande lucros; E as empresas que desde o começo se preocupam em acompanhar essas medidas de enfrentamento para no caso de um novo enfrentamento de Crise sanitária, não mais caminhar as cegas, e sair a frente inclusive com grandes parcerias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Hospital Israelita Albert Einstein não ficou comprometido com falta de equipamentos, medicamentos e EPI's para enfrentamento da pandemia. A cadeia de suprimentos rapidamente tomou a iniciativa para que toda a demanda causada pela crise fosse atendida, garantindo além de tudo insumos para os profissionais e também reforçando a higiene e proteção para o enfrentamento, a adaptação dos processos administrativos e tecnológicos foi essencial para a assistência na luta contra o COVID-19.

É possível notar que alguns excessos foram cometidos em relação a aquisição de itens, mas isso fez com o Hospital continuasse no mercado como referência, e com sua imagem intacta sem comprometimento da mesma. Além disso, ajudou outras pequenas unidades doando parte de seus insumos, estabelecendo ainda mais sua presença no setor de saúde.

Não só os processos garantiram o sucesso na passagem pela pandemia, mas também o empenho e dedicação dos profissionais de suprimentos. Não existe tecnologia que se sustente sem a excelência do manuseio dos profissionais preparados e dedicados, com grandes expertises e em busca sempre de oferecer o melhor atendimento aos seus pacientes.

7 REFERÊNCIAS

AMARAL, G. **Brasil e o mundo enfrentam escassez de insumos hospitalares.** Publicado em 15 de abr. de 2020. Disponível em <<https://www.fiotec.fiocruz.br/noticias/institucionais/7091-brasil-e-o-mundo-enfrentam-escassez-de-insumos-hospitalares>>. Acesso em 12/10/2022.

ARAÚJO, L. E. DE; SPARTA, D. M. B. **Força-tarefa logística humanitária “Operação Acolhida”**: a atuação do Exército Brasileiro. Publicado em 01 de out. de 2020. Disponível em <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/17599/14286>>. Acesso em 02/10/2022.

BATISTA, A. L. S DE F; BALDUCCI, M. L. S. **Logística humanitária: ações de preparação e resposta ao socorro de vítimas de alagamentos e inundações no bairro Jardim Conceição na cidade de Santa Bárbara d’Oeste – SP.** 9ª Fataclog, de 08 a 09 de jun. de 2018. Disponível em <http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/2919/1/20181S_BATISTAAnaLuciaSilvadeFreitas_OD0388.pdf>. Acesso em 20/09/2022.

BLOG DO PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Principais características da pesquisa qualitativa.** Publicado em 2022. Disponível em <<https://blog.portaleducacao.com.br/principais-caracteristicas-da-pesquisa-qualitativa/?amp>>. Acesso em 15/10/2022.

Caregnato, S. E. (2012). **GOOGLE ACADÊMICO COMO FERRAMENTA PARA OS ESTUDOS DE CITAÇÕES:** Avaliação da Precisão das Buscas por Autor. *PontodeAcesso*, 5(3), 72–86. Disponível em <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/5682>>. Acesso em 10/10/2022.

CENTURIÃO, D. A. S; WELTER, C. A; ABRITA, M. B.. **Desafios empresariais e sugestões de políticas frente a pandemia de Covid-19.** A Economia Em Revista-AERE, v. 28, n. 1, p. 54-65, 2020. Disponível em

<<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EconRev/article/view/54808/751375151147>>. Acesso em 20/09/2022.

COSTA, C. E. DA S. **A logística humanitária em meio a pandemia de COVID-19.** Publicado em Junho de 2022. Disponível em <<https://rosario.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/5468/1/CARLOSEDUARDODASILVACOSTA.pdf>>. Acesso em 22/10/2022.

FREIRE-SILVA, J; et. al. **A utilização do planejamento territorial no combate da COVID-19:** considerações sobre a situação dos leitos nos municípios de Pernambuco, Brasil. Visa em Debate 2020; 8 (2): 16-27. Disponível em <<https://visaemdebate.incqs.fiocruz.br/index.php/visaemdebate/article/view/1546/1149>>. Acesso em 14/10/2022.

GUIA DA MONOGRAFIA. **O que é pesquisa exploratória?** Publicado em 2017. Disponível em <<https://guiadamonografia.com.br/pesquisa-exploratoria/>>. Acesso em 30/09/2022.

Hospital Albert Einstein. **Hospital Israelita Albert Einstein é escolhido o melhor da América Latina pelo 10º ano consecutivo.** Publicado em 14 de nov. de 2018. Disponível em <<https://www.einstein.br/noticias/noticia/einstein-escolhido-melhor-america-latina-pelo-10-consecutivo#:~:text=O%20Einstein%20conquistou%20a%20nota,%C3%A0%20frente%20do%20segundo%20colocado.&text=Seguran%C3%A7a%20gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20dignidade,an%C3%A1lise%20que%20tiveram%20nota%20m%C3%A1xima.>>. Acesso em 15/09/2022

INFORMATIVO EINSTEIN. **Boletim para o corpo clínico do hospital israelita Albert Einstein.** 67. ed. especial. Publicado em 2021. Disponível em <<https://medicalsuite.einstein.br/Informativos/Informativo%20Einstein%20Especial%20COVID-19.pdf>>. Acesso em 25/09/2022.

LASELVA, C. R. **Ações técnicas e gerenciais da enfermagem no Hospital Israelita Albert Einstein para atender na pandemia do COVID-19.** Enfermagem em Foco, v. 11, n. 1. ESP, 2020.

MAINARDES, J. **Reinterpretando os Ciclos de Aprendizagem.** São Paulo: Cortez, 2007.

OLIVEIRA, A. C. C. L. et al. **Gestão hospitalar de equipamentos de proteção individual no enfrentamento à pandemia covid19.** Brazilian Journal of Development, v.7, n.3, p.23814-23831 mar 2021.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K.L. **Survey research in management information systems: an assesment.** Journal of Management Information System, 1993. Disponível em <http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriqueausp.pdf>. Acesso em 06/01/2023

PIZOLATO, C. L. et al. **A contribuição da logística 4.0 e do comércio eletrônico no desempenho empresarial no contexto da pandemia.** São Paulo, 2020. Disponível em <<https://fateclog.com.br/anais/2020/A%20CONTRIBUI%C3%87%C3%83O%20DA%20LOG%C3%8DSTICA%204.0%20E%20DO%20COM%C3%89RCIO%20ELETR%C3%94NICO%20NO%20DESEMPENHO%20EMPRESARIAL%20NO%20CONTEXTO%20DA%20PANDEMIA.pdf>>. Acesso em 16/10/2022.

PLATT, A. A. **Logística e cadeia de suprimentos.** 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015. Disponível em <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_6/Logistica/material_didatico/logistica_e_cadeia_de_suprimentos-3ed-online.pdf>. Acesso em 23/09/2022.

REDATOR PONTOTEL. **Liderança:** o que é, tipos e atribuições. Publicado dia 25 de maio de 2021. Disponível em <<https://www.pontotel.com.br/lideranca/>>. Acesso em 28/09/2022.

SANTOS, M. E. DE O; SANTOS, E. C. DOS. **O Google Acadêmico como mecanismo de auxílio na construção de trabalhos científicos e correlato ao letramento informacional.** VIII Seminário de Saberes Arquivísticos, p. 307-320. Disponível em <<http://www.ufpb.br/evento/index.php/viii/sesa/paper/viewFile/4594/2796#:~:text=O%20Google%20Acad%C3%Aamico%20ajuda%20a,mais%20relevantes%20do%20mundo%20acad%C3%Aamico.&text=Similarmente%2C%20o%20Google%20conceitua%3A,de%20pesquisar%20amplamente%20literatura%20acad%C3%Aamica.>>>. Acesso em 18/10/2022.

SIGNIFICADOS. **Significado de liderança.** Disponível em <<https://www.significados.com.br/lideranca/>>. Acesso em 20/10/2022.

SIGNIFICADOS. **Significado de logística.** Disponível em <<https://www.significados.com.br/logistica/>>. Acesso em 20/10/2022.