Gestão de suprimentos em tempos de pandemia: o desafio da logística hospitalar



Alexandre C. Damaceno[1], André Marcio Pedroso[1], Andressa de C. S. Pereira[1], Bruna Tainá R. Rodrigues[1], Jayne Moraes de Oliveira[1], Maicon Gabriel C. Siqueira[1], Sabrina de Almeida Lemes[1], Yasmin Caroline da C. David[1], Ana Crhistina Vanali[1]

[1] Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais

RESUMO

Esse trabalho aborda os desafios enfrentados pela gestão organizacional na pandemia, com a crise da Covid-19 houve desequilíbrio na escassez de recursos, desafiando, aprendizagem entre teoria e a prática diante desse impacto mundial. Com isso, a gestão precisou se adequar e se adaptar à nova realidade de uma crise sanitária que teve início na China, com os primeiros casos transmitidos possivelmente de animais a pessoas, até chegar de pessoas para pessoas através da inalação de gotículas de saliva. A demanda foi extraída da plataforma Saga SENAI - SENAI Bahia, associando a gestão e logística hospitalar, sendo a responsável por administrar recursos, materiais, financeiros, possibilitando a qualidade da saúde, resultados positivos, com baixo custo, garantindo a segurança para o paciente e o meio ambiente. Um dos desafios observados mostrou ser o alto índice no atraso de materiais hospitalares, sendo utilizado ferramentas como o diagrama de Ishikawa com a finalidade da organização e resolução do problema. A metodologia utilizada fez uso de ferramentas para rastrear as causas principais do problema encontrado e, após isso, foram sugeridas alternativas com finalidade de auxiliar o operador logístico no enfrentamento dos problemas encontrados.

*Palavras-chave**:** Gestão Organizacional. Pandemia. Logística Hospitalar. Covid-19.*

ABSTRACT

This work addresses the challenges faced by organizational management in the pandemic, with the Covid-19 crisis there was an imbalance in the scarcity of resources, challenging, learning between theory and practice in the face of this global impact. As a result, management had to adapt and adapt to the new reality of a health crisis that began in China, with the first cases possibly transmitted from animals to people, until reaching people to people through the inhalation of saliva droplets. The demand was extracted from the Saga SENAI - SENAI Bahia platform, associating hospital management and logistics, being responsible for managing resources, materials, financial, enabling quality of health, positive results, with low cost, ensuring safety for the patient and the environment. One of the challenges observed was the high rate of delay in hospital supplies, using tools such as the Ishikawa diagram for the purpose of organizing and solving the problem. The methodology used made use of tools to track the main causes of the problem found and, after that, alternatives were suggested in order to assist the logistics operator in dealing with the problems encountered.

Keywords: Organizational Management. Pandemic. Hospital Logistics. Covid-19.

1. INTRODUÇÃO

Gestão Organizacional se refere à administração de um negócio ou empresa com o objetivo de alcançar metas e conquistar resultados positivos e rentáveis. Esse conceito de gestão tem por finalidade conduzir pessoas e processos de forma eficaz promovendo melhorias, criar um ambiente colaborativo, motivado, propício ao autodesenvolvimento e, consequentemente, à conquista de bons resultados. Para os autores Fleury e Fleury (2001) a gestão organizacional é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Wellen e Wellen (2012) concordam que é preciso apreender a gestão como uma resposta socialmente gerada a partir da relação entre as diversas vontades humanas e as determinações sociais. Desde modo, crises sempre foi um desafio, pois expõem os limites da previsibilidade dos conhecimentos do indivíduo, modelos e teorias. A crise da Covid-19, por exemplo, tem escancarado disfunções, desequilíbrios e escassez de recursos nas organizações e em diversos setores da sociedade.

Diante desse cenário, a logística hospitalar ganhou destaque uma vez que a burocracia para importação e transporte, excesso de cargas paradas ou problemas com apreensão de cargas, que já eram um grande problema para a logística, tiveram um aumento significativo.

Nesse período, mais do que incentivar certos hábitos, a gestão deve oferecer apoio psicológico para os funcionários, pois os reflexos da pandemia na saúde mental não desaparecem de repente. "Atitudes precisam vir da alta liderança. Enquanto os próprios líderes não forem modelos para tentar melhorar a gestão de pessoas, as mudanças não vão acontecer. Essas pessoas devem ser as primeiras a darem exemplo de empatia e pensar nas pessoas como indivíduos, não só como profissionais", sugere Lina Nakata no relatório do *Great to Place to Work* (GPTW, 2021, p. 16).

Conhecimento, informação e aprendizado são os desafios colocados em tempos de pandemia. Para entender melhor a relação entre a teoria da gestão

organizacional e a sua prática, o presente trabalho trata da gestão de suprimentos hospitalares em tempos de Covid-19.

1. MÃOS NA MASSA

Os primeiros casos confirmados da infecção foram registrados em Wuhan na China. Segundo os cientistas, o vírus da COVID-19, faz parte de uma família de vírus que causam enfermidades respiratórias, sendo descobertos originalmente em 1937.

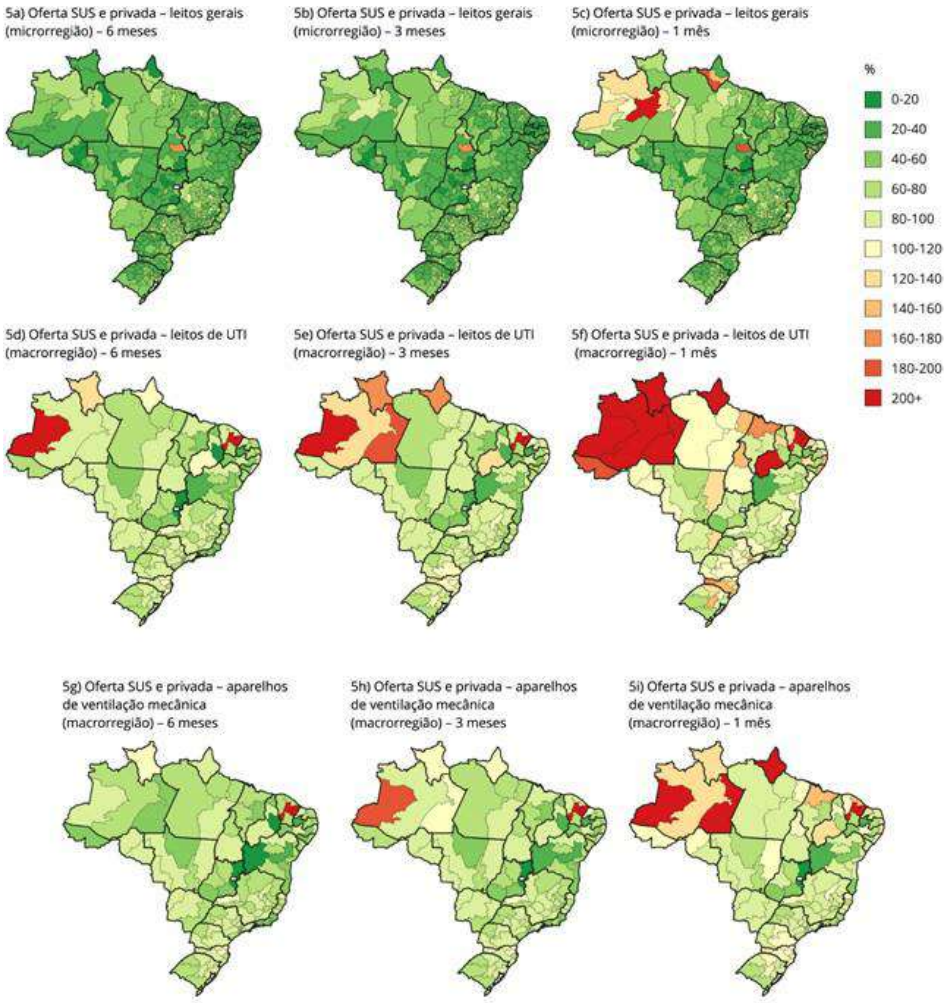
Ele recebeu o nome de “coronavírus”, pois, quando visto por um microscópio, possui um formato semelhante a uma coroa. Em 2019, surgiu então uma nova variação do vírus que causou a pandemia atual, o SARS-CoV-2.

Grande parte dos cientistas acredita que o vírus surgir de uma evolução natural de suas versões anteriores, há ainda especulações de que o vírus veio do morcego, o vírus teve contato parcial com os humanos por meio das fezes e saliva do animal e, com isso, foi se adaptando aos poucos. (Grupo Notre Dame Intermédica, 2020. *On line*).

O setor de saúde de todos os países afetados pandemia foi obrigado a enfrentar desafios e se adaptar na tentativa da contenção dos casos. No Brasil, a eficiência hospitalar que já era deficiente, tornou-se ainda mais desafiadora para os profissionais da área. Para o profissional logístico, o desafio começou quando as fronteiras se fecharam, gerando atrasos na importação e exportações fazendo com que faltassem medicamentos, equipamentos de proteção individual (luvas, máscaras e etc), álcool em gel, aparelhos respiratórios, cilindro de oxigênio, entre outros. Além disso, leitos disponíveis se tornaram raros ou inexistentes com a crescente demanda de pacientes.

A Figura 1 demonstra o percentual de leitos gerais e de unidade de terapia intensiva (UTI) e aparelhos de ventilação mecânica ocupados, considerando taxas de infecção por Covid-19 observadas as taxas de infecção totais no dia 4 de maio de 2020 em cada micro/macrorregião de saúde no Brasil, supondo que elas foram alcançadas em três cenários de tempo: 1, 3 e 6 meses. Os casos foram ajustados levando-se em conta um nível de cobertura dos testes de diagnóstico igual a 13%.

FIGURA 1 – SITUAÇÃO DO BRASIL, LEITOS DE UTI E APARELHOS DE VENTILAÇÃO MECÂNICA



Fonte: SciELO Brasil, 2020.

A logística pode ser definida como uma administração dos recursos materiais, financeiros, pessoas e informações envolvidas nas atividades de uma organização. Ao ser aplicado na administração de uma instituição de saúde, se trata, especificamente, de uma ação que gerencia de maneira estratégica e racional as aquisições, movimentações e armazenamentos dos materiais médico-hospitalares. Devem acontecer de modo que possibilite a proteção da vida e/ou recuperação da saúde dos pacientes com a melhor qualidade no atendimento, baixo custo e resultado positivo para a instituição. (OLIVEIRA, 2021)

De forma geral, envolve cada parte da gestão hospitalar, desde o planejamento e entrada na instituição, ao descarte de algum material, com a

finalidade de proteger e garantir a segurança de colaboradores, pacientes e do meio ambiente.

Apesar dos esforços do sistema de saúde e autoridades governamentais, o gestor de distribuição hospitalar enfrenta grandes desafios durante a pandemia Covid-19, que continua avançando rapidamente em diversos países ao redor do mundo e principalmente no Brasil. Dado o estado de calamidade, a crise sanitária eleva as preocupações quanto à gestão de distribuição de insumos, fazendo com que esses gestores passem por um grande desafio para garantir que profissionais e pacientes estejam bem atendidos.

A distribuição de insumos hospitalares sempre foi um grande desafio para o sistema de saúde, entretanto, durante a pandemia do novo coronavírus, esse gerenciamento passou por complicações externas nunca antes vistas. Diante desse cenário, o objetivo geral desse artigo é descrever os desafios enfrentados pela logística no processo de importação, sobretudo em um período pandêmico como o que vivenciamos no momento e os objetivos específicos são:

a) Estudar qual o principal problema enfrentado pelo profissional logístico nesse período;
b) Rastrear as principais causas do problema;
c) Elaborar um plano de ação para solução do problema encontrado no processo de importação.

2. VIVENCIANDO A SAGA SENAI

Na 7 ª edição, o Desafio SENAI de Projetos Integradores (DSPI) é uma iniciativa do Departamento Nacional do SENAI que tem por objetivo fomentar o uso de Metodologia SENAI de Educação Profissional (MSPE) e o empreendedorismo como processo de inovação pela educação. Dentro dessa Plataforma são registradas as demandas industriais das empresas participantes, e no dia 15 de março de 2021 ela estava com 77 registros. Entre essas demandas, selecionou-se a do SENAI- Bahia referente aos desafios da logística hospitalar mediante a pandemia. (SENAI 2021, on line).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) na Bahia, integra o SENAI Nacional – um dos cinco maiores complexos de Educação Profissional do

mundo e o maior da América Latina, formando profissionais em diversas áreas da indústria brasileira, desde 1949. Pode-se destacar, no estado da Bahia como uma instituição privada que está há mais de 70 anos, milhares de pessoas. São mais de 30 áreas de competências, que possuem parcerias nacionais e internacionais com instituições mundialmente reconhecidas. Com a publicação da Lei 12.513/2011, o SENAI passa, então, a integrar o Sistema Federal de Ensino, adquirindo autonomia para criá-la e oferecer cursos e programas de educação profissional e tecnológica. (SENAI-BA, 2021)

O SENAI Bahia propicia o desenvolvimento de novas competências àqueles que precisam se qualificar ou empreender. Contando com uma equipe especializada e infraestrutura laboratorial completa para solidificar os conhecimentos técnicos necessários para âmbito pessoal ou empresarial. Possui um portfólio extenso de cursos, oferecendo formação profissional tanto para quem quer iniciar uma carreira ou buscar novas oportunidades no mercado de trabalho. Para o incentivo de práticas digitais e desenvolvimento de competências sócios emocionais requeridos para profissionais do futuro, o SENAI Bahia utiliza soluções e ferramentas do Google For Education, simuladores, realidade virtual e aumentada, cultura *maker* e visão empreendedora, onde alunos e docentes transformam a maneira como aprendem e criam possibilidades de inovarem juntos. (SENAI-BA, 2021).

A LOGÍSTICA HOSPITALAR NA PANDEMIA DO COVID-19

Descrição resumida:

A impossibilidade de importação da matéria prima, redução de cargas aéreas, excesso de cargas paradas em portos, apreensão de carga, tudo isso deixando a demandas atrasadas, e dificultando o atendimento, como os medicamentos vencidos, falta de medicamentos, de equipamentos (respiratórios), além disso, tem a falta de leitos necessários para grande demanda, a falta da logística nas ambulâncias, e falta de profissionais qualificados para monitorar de forma adequada esse sistema.

Benefícios esperados:

O plano da logística vai ser um processo de gerenciamento estratégico e racional, na aquisição, movimentação e armazenagem de materiais médico – hospitalares medicamentos e outros materiais necessários ao perfeito funcionamento da unidade hospitalar, e os fluxos de informações correlatas, de modo a poder preservar a vida e/ou restaurar a saúde dos pacientes, e do hospital, com ótima qualidade, custo baixo e retorno satisfatório para a instituição. Iremos criar planos estratégicos que de fato aumente o fluxo de produtividade, vamos fazer um investimento com tecnologias, como os softwares, com profissionais qualificados, insumos, EPI's, com gestões automatizadas que no caso irá cuidar do processo

interno, e garantir mais funcionalidades para os enfermeiros e para os pacientes.

Detalhamento:

Atualmente os hospitais estão enfrentando um cenário epidêmico, onde há desafios a serem enfrentados, até mesmo antes da crise, um considerável déficit nas necessidades organizacionais de forma rápida, correta e eficiente, a falta de recursos financeiros e a crise econômica atual que faz com a demanda pelos serviços aumentem, o desperdício de material e de recursos, a partir daí é necessária adaptação da logística nos hospitais e sistemas de saúde, para otimizar e minimizar esses problemas.

Nesse cenário pandêmico, a logística funcionará como mapeamento de casos e evoluções de contágio a partir dos atendimentos registrados no fluxo da logística e obter por meio deles relatórios que permitem tomar decisões mais assertivas. No entanto, iremos criar planos estratégicos que de fato aumente o fluxo de produtividade, vamos fazer um investimento com tecnologias, como os softwares, com profissionais qualificados, insumos, EPI's, com gestões automatizadas que no caso irá cuidar do processo interno, e garantir mais funcionalidades para os enfermeiros e para os pacientes. A logística cada dia mais se torna evidente nesta pandemia, ela atua como as artérias que transportam o oxigênio corpo, que permite a sociedade continuar minimamente funcionando sem entrar em colapso total, já que é responsável pelo fluxo de mercadorias entre produtores, até o consumidor final. Entretanto, com todo esse isolamento das pessoas em suas casas, elas não entraram em colapso total, por que o processo logístico garante a chegada dos alimentos, dos medicamentos e serviços da saúde até o destino final.

A importância da logística nos hospitais cresce de forma exponencialmente nesse tipo de organização, tornando-se o setor estratégico não só para o cumprimento de objetivos e metas econômicas como para efetivar a responsabilidade social do próprio hospital, se responsabilizando com o abastecimento e estoque, o fluxo de medicamentos de e materiais médicos, com o funcionamento das atividades hospitalares. Toda essa gestão logística hospitalar tradicional tende a ser direcionada pelos quadros formados por médicos, que definem medicamentos a ser utilizados e exigem elevados níveis de estoque e o fluxo desses produtos descontínuos e o fluxo de informações ultrapassadas, nos quais a tecnologia e os sistemas de suporte à decisão adotada se mostram incipientes.

Disso resulta a hipótese de aplicação de um planejamento estratégico em logística nas unidades de atendimento à saúde, que vise à otimização de processos, com redução de custos e desperdícios e o pronto atendimento, aos profissionais e pacientes pela movimentação eficaz de materiais médico-hospitalares e medicamentos. Esse é o foco do nosso projeto, demonstrar os benefícios que os planos estratégicos e logísticos podem trazer para os hospitais brasileiros. Enfim, o nosso objetivo também é ampliar o conhecimento, para criar planos estratégicos, e minimizar os problemas atuais, e reforçar a necessidade de todos os hospitais a adaptar a esse sistema, e as instâncias de saúde olhar com mais atenção para os investimentos em soluções consistentes e perenes.

Restrições (O que a solução não pode ter):

Planejar, organizar, ter um plano estratégico é coordenar as atividades do hospital, de forma que a eficácia seja garantida, tanto no atendimento quanto na utilização dos insumos, além de exercer mais controle sobre os custos é garantir a segurança dos procedimentos pode fazer parte de uma solução, na logística hospitalar principalmente nesse cenário pandêmico não se pode aplicar a falta de ética, a falta de planejamento, a desigualdade, aplica-se tanto nos hospitais público quanto no privado, o mais importante não se pode tratar como se fosse algo momentâneo, usar essa fase que estamos passando, para aprimorar a logística hospitalar.

Estado: BA
Área de atuação: Logística
Empresa: SENAI BA
Data de cadastro: 03/12/2020 22:14
Data de início da vigência: 03/12/2020
Vigência: 03/12/2021 - (12 meses)
Ativo: Sim
Fonte: SENAI (2021,*on line*)

A logística nunca foi tão importante como no cenário pandêmico atual que demanda um sistema extremamente eficiente para se fazer frente ao combate do Covid-19. Essa necessidade atingiu todos os setores do mundo, principalmente na área da saúde, linha de frente nos cuidados e enfrentamento do vírus. Porém, a eficiência e eficácia necessárias hoje, infelizmente, estão longe de ser atingidas. Necessita-se de medicamentos, equipamentos, profissionais, circulação de ambulâncias, leitos, fundos. No entanto, diversos fatores como atraso em demandas, apreensão e roubo de cargas, alta demanda de pacientes, cargas paradas em portos e estradas resultam em um déficit na proficiência da logística no setor de saúde.

Portanto, o principal problema encontrado foi o alto índice de atrasos de materiais hospitalares, dado que este interfere diretamente na eficiência do tratamento médico dos pacientes.

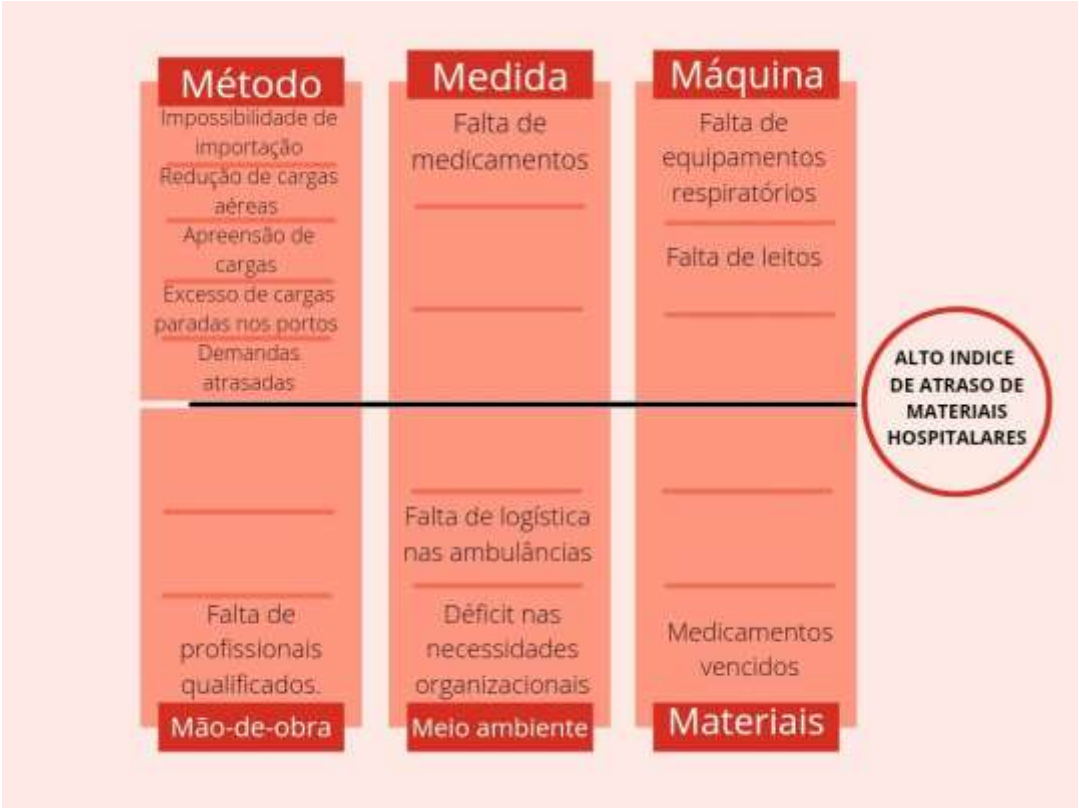
2.1 METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo de caso sobre os desafios impostos à logística hospitalar no Brasil com a eclosão da pandemia da Covid-19. Estudo de caso é um método qualitativo que consiste em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Serve para responder questões que o pesquisador não possui muito controle sobre o fenômeno estudado.

O estudo de caso contribui para melhor compreensão dos fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entender a forma e os motivos que levaram a determinada decisão. Segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

De acordo com a demanda industrial registrada pelo SENAI-BA (2022) levantou-se as possíveis causas do problema do alto índice de atrasos de materiais hospitalares através do Diagrama de Ishikawa, ou Diagrama de Causa e Efeito ou, ainda, Diagrama Espinha de Peixe, que é um gráfico que tem por finalidade a organização e o raciocínio em discussões de um problema prioritário, em processos diversos, especialmente na produção industrial. Foi criado na década de 40, pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa. Trata-se de um método prático de análise e resolução de problemas. Acordo com Cassita (2020) essa é uma das maiores contribuições de Ishikawa, que trouxe grande impacto em função do fato de que a ferramenta foi criada para que toda pessoa pudesse usá-la. O objetivo da ferramenta é identificar todas as causas que podem gerar determinado efeito. A figura 3 demonstra o diagrama de Ishikawa do SENAI-, para o problema do alto índice de atraso de materiais hospitalares.

FIGURA 3 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA DO SENAI BAHIA



Fonte: elaboração dos autores (2021)

Para realizar a priorização das causas utilizou-se a Matriz de GUT que é uma ferramenta de gestão que pode ser aplicada facilmente por qualquer empresa,

além de ser uma um meio de focar nos problemas mais sérios e que merecem maior atenção e elaborar um planejamento estratégico para solucioná-los.

A Matriz GUT foi proposta em 1981 por dois especialistas em resoluções de questões organizacionais, Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe. Assim como a Análise SWOT, a Matriz GUT possibilita fazer uma análise tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, dessa forma, identifica situações dentro e fora da organização. GUT é uma sigla para Gravidade, Urgência e Tendência. Onde a Gravidade representa a intensidade do impacto que aquele problema pode gerar, Urgência se refere ao tempo necessário para a resolução do problema antes que ele se agrave e Tendência a probabilidade do problema se tornar ainda mais grave com o passar do tempo. Dentro da matriz, as causas são listadas e cada item GUT é avaliado de 1 a 5, onde 1 significa que o problema não irá mudar; 2 piorará no longo prazo crescendo lentamente; 3 piorará no médio prazo; 4 piorará no curto parto; 5 piorará rapidamente necessitando de ação imediata. (Ferramentas da Qualidade, 2019. *On line).*

A combinação dessas pontuações definirá quais ações serão prioritárias, com base nas causas que possuem notas mais elevadas. O cálculo se dá pela multiplicação dos três fatores: G x U x T. Por isso, o maior resultado é 125 (5 x 5 x 5) pontos e o menor 1 (1 x 1 x 1). Paladini (2004, p. 12), afirma que "o processo de implantação da qualidade total envolve, fundamentalmente, a seleção e aplicação de ferramentas e estratégias básicas específicas para as diferentes situações por que passa o processo de produção da qualidade". O quadro 2 apresenta a Matriz de GUT do SENAI Bahia.

QUADRO 2 – MATRIZ GUT DO SENAI BAHIA

Causas	G	U	T	Total
Impossibilidade de importação	5	5	5	125
Excesso de cargas paradas nos portos	5	5	5	125
Apreensão de cargas	5	5	5	125
Falta de leitos hospitalares	4	5	4	80
Falta de equipamentos respiratórios	4	5	4	80
Medicamentos vencidos	4	4	4	64
Falta de medicamentos	4	5	4	80

Falta de Profissionais qualificados	4	5	3	60
Demandas atrasadas	4	5	4	80
Déficit das necessidades organizacionais	5	4	5	100
Redução de cargas aéreas	4	5	4	80
Déficit na logística das ambulâncias	4	4	4	64

Fonte: elaboração dos autores (2021)

O valor de corte para a priorização das causas foi o valor igual a 125. As causas priorizadas são: Impossibilidade de importação, Excesso de cargas paradas nos portos, Apreensão de cargas. Todos pela mesma razão em comum: Diante das várias agências apresentadas frente à Pandemia, em uma visão logística, essas causas são o gatilho para que haja outros problemas, pois se não há meios de importação, transporte e entrega dos insumos (EPI's, álcool em gel, luvas, medicamentos, respeitadores, etc) acarreta em uma falta dos mesmos.

3. TROCANDO IDEIAS

O *Benchmarking* foi o método escolhido para comparar as situações priorizadas com outras organizações. Trata-se de uma ferramenta de gestão utilizada para medir o nível de eficiência de uma empresa, comparando com a performance de outras. Deve ser utilizada para melhorar as práticas internas através da observação e comparação com empresas do mesmo segmento. Não se trata de uma ação isolada, mas sim de um processo contínuo e construtivo, que visa conseguir uma posição estratégica no mercado, através da utilização de inteligência competitiva (HILSDORF, 2010).

Para pensar os desafios colocados à logística hospitalar pela pandemia foi realizada uma pesquisa de cases de sucesso na solução de ocorrências semelhantes às apresentadas.

3.1 Case 1: Contrato compra e venda internacional

O comércio internacional – importação e exportação -- se trata de uma atividade regulamentada juridicamente. Desta forma é necessário estabelecer

uma negociação, para oficializar juridicamente a negociação internacional entre o importador e o exportador, e somente será legal com a celebração de um contrato de compra e venda. No contrato de compra e venda internacional, é necessário que tudo fique claro entre as partes, as obrigações e deveres entre ambos, a vigência do acordo, a base em que será firmado e a legislação que ficará subordinada ao contrato. É necessário esclarecimento cuidadoso de dados, pois não existe uma lei específica para o comércio internacional, para que não haja um conflito entre dois países podendo ferir a ética internacional, gerar polêmica, atrasos nas negociações e até o rompimento das negociações entre ambos.

Segundo Minervini (2005), o contrato de compra e venda poderá ser substituída por uma carta de intenções. Ao iniciar a formalização de contrato deve-se analisar que se trata de um investimento de tempo, financeiro e de informações sigilosas. Por isso recomenda-se que no início da negociação, utilize-se a carta de intenções. Este documento pode conter em seu texto algumas decisões para regulamentar a maneira de conduzir as negociações. (REGINATO, 2008).

3.2 Case 2 - Dificuldades enfrentadas pelo operador logístico nas operações de importação

A pesquisa em questão estudou as dificuldades das operações logísticas de importação no comércio entre Brasil e China. Através desta, a autora encontrou as seguintes complicações, descritas no quadro 3:

QUADRO 3 - PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS POR UM OPERADOR LOGÍSTICO (IMPORTAÇÃO)

Principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos Chineses	Possíveis soluções para as dificuldades identificadas
Escassez de serviço ofertado pelas Cias. Marítimas	- Utilizar múltiplas opções de Cias.Marítimas para conseguir disponibilidade de espaço no navio. - Realizar um planejamento de embarques em conjunto com os importadores.
Sistemática e burocracia aduaneira brasileira	- Interligação simultânea de órgãos anuentes nas importações brasileiras. - Implementação de programas visando estender os turnos dos órgãos regulatórios e alfândega nos portos brasileiros. - Reduzir o prazo para envio da documentação original e assinada da China para o Brasil.
Fatores culturais	- Realizar treinamentos para melhorar a compreensão intercultural.
Fluxo de informações	- Enviar informações claras e detalhadas relativas ao embarque. - Possuir todos os detalhes referentes ao embarque previamente acordados entre importador e exportador.
Custo do frete internacional	- Realizar acordos fixos com armadores buscando estabilizar o custo de frete. - Utilização de containers NOR para importações.
Infraestrutura portuária brasileira	- Maiores investimentos em infraestrutura e tecnologia em portos brasileiros. - Utilização de rotas alternativas e /ou a intermodalidade.
Distância geográfica e tempo de trânsito	- Ter todas as documentações de acordo com as exigências para não ocorrer atrasos na liberação da mercadoria.

Quadro 1: Principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses e possíveis soluções para as dificuldades identificadas.

Fonte: Fontoura (2021).

Diante dos cases analisados, elaborou-se o quadro 4 com a alternativa de solução para as causas priorizadas na Matriz GUT.

QUADRO 4 - Alternativa de solução para o SENAI-BA

Causas	Alternativa de Solução
Impossibilidade de importação	Parceria com um bom profissional de importação
Excesso de cargas paradas nos portos	Parceria com um bom profissional de importação
Apreensão de cargas	Parceria com um bom profissional de importação

Fonte: elaboração dos autores (2021)

As três causas estão relacionadas com o processo de importação. Por mais que os problemas com importação pareçam intransponíveis, é possível executá-los com eficiência e altos lucros. Para isso, sugere-se procurar um parceiro profissional de importação que domine o procedimento de importação brasileiro e esteja comprometido com os objetivos da empresa.

4. HORA DE FALAR

O comércio exterior possibilita a geração de empregos, a absorção dos excessos produtivos e a aquisição de novas tecnologias, entre outros inúmeros benefícios. Em grande parte dos países, as operações de importação designam uma grande parcela do PIB. Segundo Peria (1990, p. 25) "A importação consiste na compra de produtos no exterior, por parte dos países que deles necessitam, e na entrada de mercadorias num país, provenientes do exterior".

As importações são extremamente importantes na vida econômica de um país, não somente importantes como essenciais, tendo em vista que nenhum país é completamente auto-suficiente. Atualmente nos deparamos com um mercado globalizado, blocos econômicos fortes, diversidade de produção regional e quedas de barreiras econômicas, tais fatores tornam viáveis que se obtenha qualquer tipo de produto, anteriormente inacessível, em qualquer parte do globo.

No entanto, antes de decidir pelo processo de importação de um determinado produto ou bem, é de suma importância que a empresa tenha um bom conhecimento sobre o mercado externo ou exportador, buscando o máximo de informações a respeito dos possíveis fornecedores, valores reais praticados e cultura do país. Para decidir importar é necessário que além de conhecer o Regulamento Aduaneiro, siga alguns passos básicos que são indispensáveis para uma importação, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 - Infográfico - Passos para importação.



Fonte: elaboração dos autores (2021)

Passos para Importação:

a) **RADAR**[1]: Solicitar RADAR da empresa e habilitar o representante legal;
b) **Credenciamento SISCOMEX**[2]**:** Credenciamento para operar no SISCOMEX;
c) **Documentação:** Verificar necessidades de licença para importação; Conferência documental;
d) **Desembaraço Aduaneiro:** Reconhecimento de impostos e taxas devidas; Registro da declaração de importação; (Oliveira, 2021)

O processo de importação trata-se de um processo complexo e, portanto, quem for cuidar dessa responsabilidade na empresa tem que ter pleno domínio acerca da legislação, das demandas da empresa e das particularidades da operação para atender essas demandas. Caso ocorram falhas ou equívocos durante o processo de transação pode acarretar em prejuízos consideráveis, comprometendo a viabilidade da empresa, por isso se faz de suma importância ter pessoas que dominem esse processo pois, assim, pode antecipar os possíveis desvios e preveni-los com efetividade. Esse procedimento ajudará a identificar eventuais vulnerabilidades, aprimorando antes que seja necessário contabilizar perdas. Outro aspecto a se destacar é que para trabalhar com importação é preciso parcerias experientes para alavancar os resultados da importação da empresa. A importância de contar com um bom profissional de importação devido a complexidade do processo, que exige atenção a pontos específicos e está sujeito a uma série de situações imprevistas, que o acionamento de parceiros competentes desponta como a melhor saída para viabilizar a operação com tranquilidade. Um consultor especializado, capaz de compreender a dinâmica do processo e de auxiliar em todas as etapas da importação, está apto a identificar eventuais desvios, corrigir procedimentos e liderar iniciativas que tornem o projeto mais enxuto, eficaz e lucrativo. Ao contar com um parceiro experiente, a empresa ganha confiança e assertividade para desbravar as oportunidades do comércio internacional. Sem dúvida, com isso, maximizar a rentabilidade das transações.

Dentre os principais problemas com importação pode-se citar:

[1] O Radar (Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros) é um dos documentos mais importantes exigido pela Receita Federal para empresas que trabalham no ramo de comércio exterior, ele é um sistema de controle criado pelo governo para evitar fraudes à legislação fiscal.
[2] O Sistema Integrado de Comércio Exterior - Siscomex é um instrumento administrativo que integra as atividades de registro, acompanhamento e controle das operações de comércio exterior.

a) Rigidez do sistema, a intensa burocracia operacional em todas as fases do processo exige dominar as exigências e ser proativo em atendê-las.
b) Alta carga tributária: no Brasil são inúmeros os tributos devidos para regularizar todo o trâmite de nacionalização de itens.
c) Infraestrutura deficitária: afeta os portos e aeroportos brasileiros, por si só, já prejudicam a operação logística envolvida no trâmite de importação. A infraestrutura dos modais é a queixa principal de empreendedores envolvidos em comércio internacional.
d) Equívocos fiscais - as demandas fiscais são um ponto crítico nos trâmites de importação. Conhecer como cada produto é classificado e taxado ao entrar no Brasil, enquadrando a mercadoria nas normas governamentais, é essencial para assegurar a conformidade dos procedimentos de nacionalização. Caso a empresa informe uma NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) equivocada, por exemplo, o prejuízo pode ser vultoso: o produto sofre desclassificação fiscal e os envolvidos arcam com multa de, no mínimo, 1% do valor aduaneiro.

Mesmo que a correção definitiva do problema não esteja nas mãos dos gestores, visto o governo ser o principal agente nesse processo, é possível encontrar soluções alternativas para cada caso de importação. Com o propósito de viabilizar o escoamento da mercadoria, é interessante contar com o conhecimento de operadores familiarizados com o desafio de infraestrutura. As operações demoradas nos recintos aduaneiros também implicam em custos adicionais, os gestores que se dedicam à importação devem se manter atentos à escalada de custos - como o volume de exigências é alto e constante, não é raro encontrar casos em que as empresas acabam se deparando com despesas exorbitantes. Para manter o orçamento em ordem, um planejamento apurado é fundamental. Além disso, ao longo de todo o trâmite, é necessário controlar o fluxo de caixa, buscar uma taxa de câmbio competitiva e observar eventuais pendências que possam incorrer em gastos extras caso haja descontrole financeiro, o primeiro prejudicado é o lucro do negócio.

De forma a garantir a lisura da operação, e evitar a impossibilidade de importação, o excesso de cargas paradas nos portos e a apreensão de cargas, os importadores devem recorrer a parceiros que dominem as especificações da classificação fiscal, reunindo documentos técnicos e acessando todas as informações do produto.

5W2H – Possíveis Soluções					
Por que?	**Quem?**	**Onde?**	**Quando?**	**Como?**	**Quanto?**
Oficializar juridicamente a negociação internacional entre o importador e o exportador	Profissional Logístico e/ou de Comércio Exterior	No contrato de compra e venda	Antes do fechamento	Com clareza dos deveres e direitos de ambas as partes	...
Para não ocorrer atrasos na liberação de mercadorias	Responsável pelos processos de importação	Arquivo	No momento anterior ao fechamento	Pesquisa e ordem	Tempo

5. PRÓXIMO NÍVEL

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de descrever os desafios enfrentados pela logística no processo de importação, relacionando teoria e prática mediante o curso de logística, com base no tema Gestão Organizacional e Pandemia, e as medidas adotadas pelos gestores mediante a crise sanitária. Com a infecção que teve seu início na China e rapidamente se espalhou por diversos países, a crise nos hospitais brasileiros, que já era evidente, se agravou ainda mais. Com o fechamento de fronteiras, atrasos de importação e exportação, dentre outros fatores, a falta de materiais básicos para os hospitais se tornou um grande empecilho para a eficiência do combate ao vírus.

Diante desses fatos, utilizando ferramentas organizacionais como a Matriz de Ishikawa e Matriz GUT, para rastrear as principais causas, buscou-se assim, soluções viáveis às questões, sendo utilizados dois casos de sucesso para fundamentar a pesquisa teórica. Após definidas as causas, foram sugeridas alternativas para a tentativa de controlar o problema.

A teoria foi bem abordada durante todo o processo de construção do presente trabalho, no entanto, por se tratar de uma demanda digital e não de uma pesquisa realizada em campo, a prática foi pouco abordada em si.

Por ter seu desenvolvimento durante uma pandemia mundial, houve certas dificuldades na elaboração e construção do presente, tais como dependência de

meios digitais para orientação e reunião dos autores para discussões e tomada de decisões referentes ao trabalho.

A metodologia de ensino empregada, no entanto, utilizou de todas as ferramentas disponíveis para alcance do objetivo apresentado.

Acrescenta-se, ainda, uma demanda em específico que, em outro momento, seria de grande relevância para a abordagem. A quantidade de medicamentos vencidos é significativa.

Em 2017, o Sistema Único de Saúde (SUS) jogou fora R $16 milhões em medicamentos de alto custo, em razão da validade vencida e armazenagem incorreta (BBC News - Brasil, 2017).

Enquanto isso, existe uma parcela da população que não tem acesso sequer a saneamento básico. Mediante essa situação, uma possível ação que pode causa uma queda nesse índice de desperdício, seria uma comunicação entre os órgãos de saúde, mapeando as demandas dos medicamentos requisitados fazendo com que os locais onde há maior estoque de um medicamento específico, notifique o órgão responsável e este irá procurar um local onde exista a falta daquele mesmo medicamento, além da fiscalização intensiva do transporte e armazenagem correta dos medicamentos para não haver perdoar por manuseio e/ou estocagem incorreta.

REFERÊNCIAS

BBC News Brasil, *on line.* **SUS joga fora R$ 16 milhões em medicamentos de auto custo**. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/brasil-41007650.amp . Acesso em Junho de 2021.

CASSITA, D. **Kaoru Ishikawa: o grande nome da gestão da qualidade.** CAE Treinamentos, janeiro de 2020. Disponível em: https://caetreinamentos.com.br/blog/qualidade/kaoru-ishikawa/. Acesso em 19 de junho de 2021.

FERRAMENTAS DA QUALIDADE, 2019. *On line. Disponível em:* https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/ . Acesso em Junho de 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FONTOURA, P da R., 2021. **PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS POR UM OPERADOR LOGÍSTICO NAS OPERAÇÕES DE IMPORTAÇÃO MARÍTIMA DE PRODUTOS CHINESES FONTOURA** (p. 26.) Disponível em: https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/graduacao/article/view/22126. Acesso em 25 de Junho de 2021.

GPTW. **Relatório: Tendências de Gestão de Pessoas em 2021**. Relatório: Great Place To Work 2021. Disponível em https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/23/desafios-atuais-gestao-de-pessoas-como-enfrenta-los/amp/. Acesso em 05 de junho de 2021.

HILSDORF, C. **O que é Benchmarking?** Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-benchmarking/48104/. Acesso em 05 de junho de 2021

MINERVINI, N. **O exportador ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. MURTA, Roberto de Oliveira. Contratos em comércio exterior. Rio de Janeiro: Aduaneiras, 1991.

OLIVEIRA, J. M. De, 2022. Auxiliar de Logística entrevistada em Junho de 2021.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. Atlas, São Paulo, 2004.

PERIA, M. A. **Prática de Importação. São Paulo: Aduaneiras, 1990.** Página 25.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, Maio/Junho 1990.

Relatório: Tendências de Gestão de Pessoas em 2021. Relatório: **Great Place To Work (GPTW).** Página 16. 2021. Disponível em https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/23/desafios-atuais-gestao-de-pessoas-como-enfrenta-los/amp/. Acesso em 05 de junho de 2021.

REGINATO, C. Global Manager, 15ªEdição, Dezembro de 2008, p. 39. Disponível em: http://ojs.fsg.br/index.php/global/issue/view/67. Acesso em 27 de Junho de 2021.

REEN, Revista Eletrônica Estratégia & Negócios, **ANÁLISE DA EFICIÊNCIA PORTUÁRIA USANDO A METODOLOGIA DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA).** 30 de abril de 2017. Disponível em: .Acesso em 19 de junho de 2021.

REVISAMED, **Brasil tem 500 mil médicos revela demografia 2020**, 26 de janeiro de 2021. Disponível em https://www.revisamed.com.br/voce-na-residencia-medica/noticias/quantos-medicos-tem-no-brasil. Acesso em 04 de junho de 2021.

SECAF, V.M.S. SETTING CONSULTORIA**, O que é Gestão Organizacional**? 4 etapas, 18 de março de 2015. Disponível em https://www.setting.com.br/blog/gestao-empresarial/o-que-e-gestao-organizacional/. Acesso em 03 de junho de 2021.

SENAI. **Plataforma Saga-Senai da Inovação.** Disponível em http://plataforma.sagainovacao.senai.br/. Acesso em 23.março.2021

SENAI-BA. **Site oficial Senai Bahia**. Disponível em http://www.senaibahia.com.br/. Acesso em 23.março.2021

SINEK, S. **Comece pelo porquê** [recurso eletrônico]/ Simon Sinek; tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

WELLEN, H.; WELLEN, H.. **Gestão Organizacional Escolar, Uma análise crítica**. Editora: Editora Intersaberes, página 14, 1ª Edição (2012)

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.