



Production

ISSN: 0103-6513

production@editoracubo.com.br

Associação Brasileira de Engenharia de

Produção

Brasil

Araújo, Érica Aparecida; Araújo, Adriana Cristina; Andreotti Musetti, Marcel
Estágios organizacionais da logística: estudo de caso em organização hospitalar
filantrópica

Production, vol. 22, núm. 3, mayo-agosto, 2012, pp. 549-563

Associação Brasileira de Engenharia de Produção

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=396742049014>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

Estágios organizacionais da logística: estudo de caso em organização hospitalar filantrópica

Érica Aparecida Araújo^{a*}, Adriana Cristina Araújo^b, Marcel Andreotti Musetti^c

^{a*}ericaap@sc.usp.br, USP, Brasil

^badrianaharaujo@gmail.com, USP, Brasil

^cmusetti@sc.usp.br, USP, Brasil

Resumo

Hospitais são fundamentais para a sociedade devido à sua função socioeconómica e, principalmente, por promover a saúde em todos os sentidos. Mas possuem várias carências de gestão administrativa e qualidade com maior valor agregado, entre outras. Um dos temas que tem se sobressaído na dinâmica da gestão empresarial e que busca agregar valor e vantagens competitivas sustentáveis é a logística, porém esta é uma área relativamente inexplorada. Nesse contexto, o objetivo do estudo é identificar o estágio da logística e seu arranjo organizacional em uma organização hospitalar. Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa-exploratória, seguida de revisão de literatura, que visa a estruturação do conhecimento da logística, e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Os resultados permitiram apurar modificações na estrutura organizacional do hospital, contemplando a logística, e identificar que a instituição encontra-se no estágio 2, além de ressaltar as barreiras e os facilitadores do processo de adaptação.

Palavras-chave

Estágios organizacionais da logística. Organização hospitalar.

1. Introdução

Os hospitais possuem a função de servir à população promovendo a saúde com completa assistência médica, preventiva, terapêutica e curativa. Sendo fundamentais à comunidade, com grande importância e participação na vida das pessoas, desde o nascimento, durante a vida, por motivos de prevenções, cura de doenças ou males que nos afetam nas mais variadas formas, até a morte (LIMA GONÇALVES, 1998; MIRANDA et al., 2007). Além de assumirem uma relevante posição no mercado decorrente de sua função econômica e social (SICSÚ et al., 2006) e possuírem grande parcela de responsabilidade nos custos e na qualidade de todo o sistema de saúde (PORTER; TEISBERG, 2007).

A gestão dessas organizações possui caráter de complexidade ímpar e poucos processos industriais são tão complicados quanto os hospitalares. Além de comportarem um alto risco inerente à atividade

(LIMA GONÇALVES, 2002; PORTER; TEISBERG, 2007), lidam com uma população heterogênea e com ambientes de intensos fluxos de materiais, informações, profissionais com alta qualificação e usuários (ARAÚJO, 2010; LONDOÑO, 2003), e compreendem uma intricada sequência de transações ou relacionamentos entre pacientes, prestadores de serviços, organizações ligadas à saúde (equipamentos médicos, unidades de nível primário, secundário, terciário, laboratórios etc.) e de apoio, como de suprimentos de alimentação, materiais de escritório, limpeza e higiene (STILES; MICK; WISE, 2001).

Apesar dos grandes investimentos, nessas organizações, em pesquisas de desenvolvimento em saúde e em todo o setor acadêmico de ciências da vida (SICSÚ et al., 2006), constatam-se, ainda, várias carências, principalmente no setor público, no que tange a um serviço com maior valor

*USP, São Carlos, SP, Brasil
Recebido 02/06/2010; Aceito 10/10/2011

agregado ao usuário, gestão administrativa racional e melhoria nos aspectos técnicos do serviço (PORTER; TEISBERG, 2007), bem como conhecimento sobre as especificidades de seus processos, do planejamento e controle de seus custos totais (MIRANDA et al., 2007; VECINA NETO; MALIK, 2007), com uma infraestrutura de suprimentos adequada, pois a falta de materiais e medicamentos é uma constante nos hospitais (BARBUSCIA, 2009). Constatase também a falta de maior qualidade nos serviços de saúde prestados, tanto no âmbito nacional quanto internacional (LIMA GONÇALVES, 2002; PORTER; TEISBERG, 2004, 2007; SZWARCWALD et al., 2005). Outros pontos a serem elencados são a disponibilidade de informações eficazes, mecanismos adequados de financiamento, investimento no sistema de saúde e de recursos, no seu mais amplo sentido, para vencer uma verdadeira corrida pela modernização, em face das novas tecnologias, métodos, ferramentas e processos de trabalho que, entre outros avanços, surgem (BARBUSCIA, 2009; MEDICI, 2001; PERROTTA, 2008).

Lima Gonçalves et al. (2009) e Pasche (2009) destacam que os hospitais necessitam obter maior flexibilidade e agilidade na sua gestão administrativa, entretanto, normalmente apresentam resistência às mudanças para adaptar-se às exigências e necessidades dos clientes/usuários, internos e externos.

Langabeer II (2007) observa que adquirir a sofisticação da gestão das operações e tecnologias inerentes a grandes organizações empresariais são pontos fundamentais para as instituições de saúde minimizarem insatisfações, principalmente quanto a custos e qualidade, contudo são as áreas mais negligenciadas. As organizações hospitalares, normalmente, não possuem a compreensão nítida de que buscar a excelência em suas atividades, processos e gestão de operações pode encurtar ciclos, reduzir filas de espera, melhorar a produtividade do trabalho, o serviço prestado ao usuário e sua saúde financeira, entre outros benefícios.

Nesse contexto, um dos temas que está a sobressair na dinâmica da gestão empresarial, buscando criar vantagens competitivas sustentáveis e agregar valor aos produtos/serviços, é a logística, que é executada em maior ou menor grau por qualquer tipo de organização (BOWERSOX; CLOSS, 2009; McDUFFIE et al., 2001).

Segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP* (2008), a logística é parte da cadeia de suprimento que planeja, implementa, controla de maneira eficiente e eficaz o fluxo físico direto e reverso, bem como serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o objetivo de atender aos requisitos dos clientes. Com isso, adiciona valor a

produtos e/ou serviços que são essenciais para a satisfação dos clientes, tendo a missão de

[...] dispor o produto ou serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à organização." (BALLOU, 2006a, p. 21).

Empresas líderes em logística ou que buscam um sistema logístico sofisticado, bem planejado, integrado e operado de maneira adequada, com foco no cliente, apresentam desempenho acima da média em termos de disponibilidade de estoque, velocidade e consistência de entrega, e passam a ser vistas como fornecedores preferenciais e parceiros ideais. No caso da organização hospitalar, pode facilitar e proporcionar melhor atendimento ao usuário, com valor agregado (BOWERSOX; CLOSS, 2009).

A logística integrada busca de forma harmoniosa sincronizar, coordenar e apoiar os processos/atividades da organização vinculados aos fluxos físicos e de informações ao longo da cadeia de suprimento, para obter ganhos quanto à agilidade, flexibilidade, qualidade, redução dos custos totais e criação de valor para os clientes, logo, para maior satisfação deles, maior vantagem competitiva sustentável e melhor desempenho organizacional. Todavia, não foi sempre assim, para a logística chegar a essa visão integrada, levou anos de evolução – ver seção 2.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007) e Kim (2007), há empresas que já perceberam esse potencial estratégico da logística, mas, no geral, as organizações ainda não despertaram para o grau de relevância e poder que a gestão das suas melhores práticas competitivas pode provocar frente aos concorrentes. No Brasil há poucas publicações que tratam do desenvolvimento da logística, há também falta de informações de como as empresas brasileiras organizam seus processos logísticos, essa carência se agrava principalmente quando se volta para setores que não são de manufatura, como, por exemplo, a área da saúde (ARAÚJO, 2010; FLEURY et al., 2000; OLIVEIRA, 2005).

Desse modo, justifica-se investir em pesquisas empíricas que visam ampliar o conhecimento sobre a estruturação da logística, principalmente sob o recorte das organizações hospitalares, dado seu grau de relevância para a sociedade, tipo de ambiente e problemática que está no seu envolto. Assim, o objetivo do estudo é identificar o estágio da logística e seu arranjo organizacional em uma organização hospitalar.

Para tanto, apresentam-se, a seguir, a revisão de literatura dos estágios organizacionais da logística, o método de pesquisa, o estudo de caso, análise dos dados e resultados e as considerações finais.

2. Estágios organizacionais da logística

O conceito de logística vem se desenvolvendo gradativamente tanto no meio acadêmico quanto no empresarial e ganha maior destaque e difusão por volta de 1960 (BOWERSOX; CLOSS, 2009; MUSSETTI, 2000). Assim, essa seção resgata os estágios organizacionais da logística, a começar por esse período de propagação, sob perspectiva de alguns autores que os dividem em fases, eras ou estágios, estando estes apresentados no estudo em quatro fases: Fase Zero – antes da década de 60; Fase 1 – da década de 60 à 80; Fase II – da década de 90 aos dias atuais; e a Fase III – são possíveis tendências, que serão sintetizadas em quadros e abordadas em maiores detalhes nos estágios propostos por Bowersox e Closs (2009), visto que eles conseguem apresentar de maneira clara e simples a evolução da logística, além de evitarem redundâncias, pois apesar das variações dos termos e quantidade de estágios, seguem a mesma linha de raciocínio evolutivo.

Nas sínteses dos quadros serão utilizados como parâmetros de destaque: a visão organizacional, que busca apresentar como era, é e será tratada a gestão (por funções e ou áreas; agrupadas e ou integradas; interna e externa); o foco gerencial dos responsáveis pela organização, para auxiliar na tomada de decisões; a parte operacional que trata das atividades do dia a dia, para manutenção e solução de problemas do sistema (alocação de pessoal, programas diários de produção, de embarques etc.); o tático que relaciona a manobra ao desdobramento de metas e estratégias do planejamento logístico com os meios de transporte; medidas de desempenho e níveis de estoque e, entre outros, o estratégico, em que a função logística participa das decisões estratégicas e da gestão (localização de fábricas, tipos de equipamento de produção e movimentação, quantidade e função dos centros de distribuição e armazéns etc.) e a ênfase de atuação que são áreas, funções, atividades e ou equipes, que dedicam maior atenção e esforço de trabalho em cada período.

Em cada fase serão abordados os dados da pesquisa realizada por Kim (2007), que trata dos tipos de estrutura organizacional para as atividades logísticas encontradas numa amostra de 623 organizações, entre indústrias de produto de consumo, de material de base, eletrônica e de bens de capital, localizadas entre Japão e Coréia. A intenção é apresentar como estão sendo visualizadas e tratadas as atividades logísticas (estudo mais recente encontrado sobre o assunto), mesmo tendo resultados que não podem ser generalizados por tratarem de organizações de países do Oriente, com cultura diferente, estilos de gestão próprios, entre outras variáveis, reforça as perspectivas teóricas abordadas.

2.1. Fase Zero: antes da década de 60

Bowersox e Closs (2009), Bowersox, Closs, e Cooper (2007) e Bowersox, Closs, Helferich (1986) descrevem que antes da década de 50 as atividades logísticas eram totalmente fragmentadas, ou seja, o trabalho logístico era visto de maneira separada, por funções específicas, executado sem coordenação interfuncional, com duplicação, desperdícios e motivações de objetivos conflitantes, cada área preocupando-se em fazer o seu melhor sem se incomodar com o resultado da empresa. O foco gerencial era operacional, com ênfase de atuação dispersa pelas várias funções da organização.

A lentidão do desenvolvimento da logística até este período deveu-se à falta de ferramentas computacionais e de técnicas quantitativas apropriadas que auxiliassem as atividades logísticas. A diminuição nos lucros das organizações que começou nesse período exigia atitudes gerenciais para a concentração e a redução de custos, e a logística era a única área que não havia sido explorada e que possibilitaria grandes resultados (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007; BOWERSOX CLOSS, 2009).

O Quadro 1 apresenta a visão de alguns autores sobre a logística nesse período, denominada aqui Fase Zero, por partir do princípio de que não se pensava em atividades logísticas como forma de se obter melhores resultados e agregar valor, as empresas não compreendiam que eliminar a fragmentação, o distanciamento e a divisão entre as partes ou funções traria benefícios como aperfeiçoamento dos processos/atividades, incentivo de trocas de informações, conhecimento, controles e análises importantes que podem reduzir os custos totais e melhorar a qualidade.

Na pesquisa realizada por Kim (2007) contatou-se que 33,6% das empresas estudadas encontravam-se na Fase Zero, tratavam a logística de forma fragmentada (Figura 1).

Kim (2007) ressalta que as atividades logísticas são espalhadas pelos vários departamentos da organização com baixa centralização e formalização e, em decorrência desse fato, denomina-as de estrutura fragmentada da logística.

2.2. Fase I: da década de 60 à 80

No início da década de 60, após a aceitação pela alta administração do fato de que agrupar as funções resultaria em desempenho superior, surgiu o primeiro estágio, na tentativa de agrupar os níveis de *staffe* e de linha. O foco gerencial permanecia operacional, com ênfase de atuação na distribuição física (áreas correlatas: transporte, controle de estoques de produtos

acabados, processamento de pedidos, no serviço ao cliente e na armazenagem de produtos acabados no campo), como seção forte de responsabilidade da área de *marketing* (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). O Quadro 2 retrata o princípio da evolução organizacional da logística em busca de melhor desempenho organizacional.

No início dos anos 70, a logística já estava bem conceituada na teoria, mas na prática enfrentava resistências de aspecto cultural, visão funcional da alta gerência, implantações sequenciais prejudicando a integração etc. (BOWERSOX; CLOSS; HELFERICH, 1986). O segundo estágio surge nesse período e prossegue no agrupamento funcional. A distribuição física passa a ser uma área separada do *marketing* e consolida uma posição de autoridade e responsabilidade maior dentro da organização, com foco gerencial tático na logística (vista como distribuição física, um dos motivos da associação até hoje) que permitia que fosse

controlada como competência central. A ênfase de atuação era na distribuição física, que agrupava sob seu controle: transporte, processamento de pedidos, controle de estoques de produtos acabados (campo e fábrica), armazenagem de produtos acabados (campo e fábrica), serviços ao cliente, concessão de créditos e planejamento do sistema de distribuição. Esse sistema provocava falhas na integração por preocupar-se com o desempenho de funções específicas (BOWERSOX; CLOSS, 2009).

O terceiro estágio, durante a década de 80, visa agrupar ao máximo as funções operacionais e de planejamento logístico, sob a coordenação e responsabilidade de um único gerente sênior, com foco gerencial estratégico na eficácia operacional da movimentação e armazenagem de todos os materiais e produtos finais, para obtenção de maior agrupamento e competitividade da empresa, tendo o auxílio da tecnologia da informação. A ênfase de atuação na área de logística dividia-se entre: operações logísticas – suprimento, apoio à manufatura e à distribuição física; apoio logístico – embalagem, engenharia de manuseio de materiais, armazenagem, controle de estoques e transporte; e planejamento de recursos logísticos – previsão de mercado, produto, processamento de pedidos, planejamento das necessidades, funcional, de capacidade e da programação da produção (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Nesse período, parte das necessidades de redução de custos operacionais e da otimização dos processos produtivos foram suprimidas por meio da formulação e implementação de estratégias de produção eficientes, baseadas na utilização de técnicas e métodos desenvolvidos com os fundamentos da qualidade total. Algumas organizações perceberam que a busca incansável da eficácia operacional através da

Estrutura fragmentada da logística

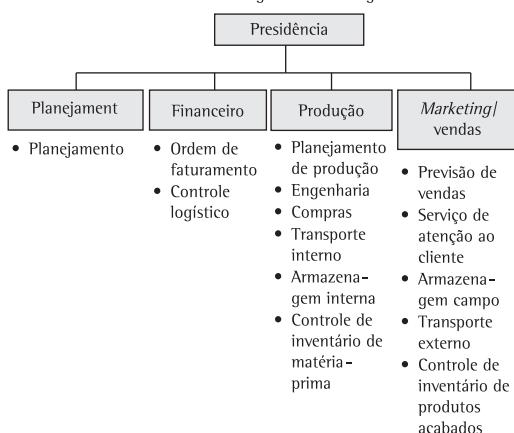


Figura 1. Tipos de estruturas organizacionais para a logística.
Fonte: adaptado de Kim (2007).

Quadro 1. Estágios organizacionais da logística – Fase Zero.

Autores	Visão organizacional	Foco gerencial	Ênfase de atuação
Ballou (1993, 2006b)	1 ^a Fase – Fragmentada	1 ^a Fase – Operacional	1 ^a Fase – Armazenagem e transporte
Boyson et al. (1999)	1º Estágio – Logística subdesenvolvida (visão separada)	1º Estágio – Operacional	1º Estágio – Transporte
Bowersox e Closs (2009) e Bowersox, Closs e Cooper (2007)	Estruturas funcionais fragmentadas (EFF)	EFF – Operacional	EFF – Disperso
Figueiredo e Arkader (1999)	1 ^a Era das funções segmentadas	1 ^a Especialização operacional	1 ^º Desempenho funcional do transporte e da armazenagem, tratados separadamente
Stevens (1989)	1º Estágio – Linha básica (independência funcional)	1º Estágio – Operacional	1º Estágio – Compras, controle de materiais, produção, vendas e distribuição, sendo isoladas por estoques intermediários
Wood Junior e Zuffo (1998)	Fase Zero – Fragmentada	Fase Zero – Operacional	Fase Zero – Administração de materiais (gestão de estoques, de compra e movimentação de materiais)

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 2. Estágios organizacionais da logística – Fase I.

Autores	Visão organizacional	Foco gerencial	Ênfase de atuação
Ballou (1993, 2006b)	2 ^o Fase – Agrupamento de algumas funções 3 ^o Fase – Intensifica a integração das funções logísticas internas	2 ^o Fase – Tático-gerencial 3 ^o Fase – Tático-estratégico	2 ^o Fase – Distribuição física (transporte, armazenagem e controle de inventário), dando maior atenção ao movimento de saída dos bens 3 ^o Fase – Administração de materiais (compra, produção e armazenagem) e distribuição física (transporte e inventário)
Boyson et al. (1999)	2 ^o Estágio – Logística incipiente a reunir funções logísticas	2 ^o Estágio – Operacional	2 ^o Estágio – Funções logísticas (transporte e armazenagem)
Bowersox e Closs (2009) e Bowersox, Closs e Cooper (2007)	1 ^o Estágio – Iniciação de agrupamento funcional 2 ^o Estágio – Agrupamento funcional (médio ou algumas atividades) 3 ^o Estágio – Agrupamento funcional (máximo; todas as atividades ou quase todas)	1 ^o Estágio – Operacional 2 ^o Estágio – Operacional a tático 3 ^o Estágio – Estratégico na eficiácia operacional, na busca de maior competitividade da empresa	1 ^o Estágio – Distribuição física de responsabilidade da área de <i>marketing</i> 2 ^o Estágio – Distribuição física torna-se uma área com responsabilidades próprias 3 ^o Estágio – Área de logística dividida em: operações logísticas, apoio logístico e planejamento de recursos logísticos
Figueiredo e Arkader (1999)	2 ^o Era das funções agrupadas 3 ^o Era de atenção no cliente, visão integrada	2 ^o – Tático (custo total e abordagem de sistema); 3 ^o – Tático, visando à eficiência através de métodos quantitativos e modelos matemáticos, com destaque para produtividade e custos de estoques	2 ^o – Distribuição física (transporte de suprimentos, distribuição, armazenagem, controle de estoque e manuseio de materiais) 3 ^o – Em dois níveis de integração: primeiro, dentro da empresa e, segundo, nas inter-relações externas da empresa, um sistema dois a dois e não abrangente
Stevens (1989)	2 ^o Estágio – Integração funcional (mínima) 3 ^o Estágio – Integração interna	2 ^o Estágio – Tático, para integrar as funções adjacentes e administrar os custos 3 ^o Estágio – Estratégico, buscando o planejamento ponta a ponta na empresa	2 ^o Estágio – Gerenciamento dos materiais, da fabricação e distribuição, separadas por estoques 3 ^o Estágio – Idem ao 2 ^o estágio, com a diferença de que os estoques passam a existir no começo do fluxo de materiais e no fim do fluxo de serviços ao cliente
Wood Junior e Zuffo (1998)	Fase 1 – Agrupamento das funções Fase 2 – Princípio visão sistêmica da empresa	Fase 1 – Tática Fase 2 – Meio “adormecida” na estratégia	Fase 1 – Administração de materiais e distribuição física (transporte) Fase 2 – Atividades integradas da logística interna

Fonte: elaborado pelos autores.

aplicação dessas técnicas/métodos, apesar de gerar maior competitividade e algumas vantagens sobre os concorrentes, não se tornaria, a médio e longo prazos, vantagem competitiva sustentável (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Em outras palavras, a eficácia operacional seria uma condição necessária, mas não suficiente (PORTER, 1999).

As empresas passaram a enxergar a logística nas décadas de 80 e, principalmente, 90, não mais como uma simples fonte de redução de custos, mas também como fonte de melhoria dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, um elemento central de estratégias logísticas e de *marketing* que propiciava boas oportunidades de incrementar a satisfação do cliente, com possibilidades de se tornar uma poderosa vantagem competitiva (McDUFFIE et al., 2001; VEEKEN; RUTTEN, 1998).

Na pesquisa de Kim (2007), 46,6% das empresas encontram-se na Fase I, de agrupamento funcional, com as estruturas organizacionais das atividades logísticas assim divididas: 32,6% de estrutura funcional com elevada centralização e moderada formalização das atividades logísticas e 14% de estrutura matricial, com moderada centralização e formalização das atividades logísticas (Figura 2).

Vale salientar que a estrutura funcional visa o agrupamento de atividades e processos ou cargos em departamentos, baseados na similaridade das habilidades, das especialidades requeridas e dos recursos utilizados, do nível mais baixo até o mais alto da organização (DAFT, 1999). Tende a ser mais eficaz em ambientes estáveis com baixa incerteza, a tecnologia é rotineira, com baixa interdependência e integração; há pequena coordenação horizontal, planejamento na base de custos, como orçamentos e relatórios estatísticos, as metas são focadas na eficiência interna e qualidade técnica especializada, autoridade formal centralizada em gerentes funcionais (CERTO, 2003; DAFT, 1999; STONER; FREEMAN, 1995).

A estrutura matricial objetiva concentrar resultados múltiplos, combinar vantagens e evitar desvantagens por meio da implementação simultânea das estruturas funcionais (vertical) e das divisões de produtos/serviços ou projetos (horizontal). Em vez de dividir a organização em partes separadas, os gerentes funcionais e os gerentes de produtos/serviços ou projetos têm igual autoridade dentro da organização e os funcionários são subordinados a ambos (DAFT, 1999; ROBBINS; COULTER, 1998; STONER; FREEMAN, 1995). O

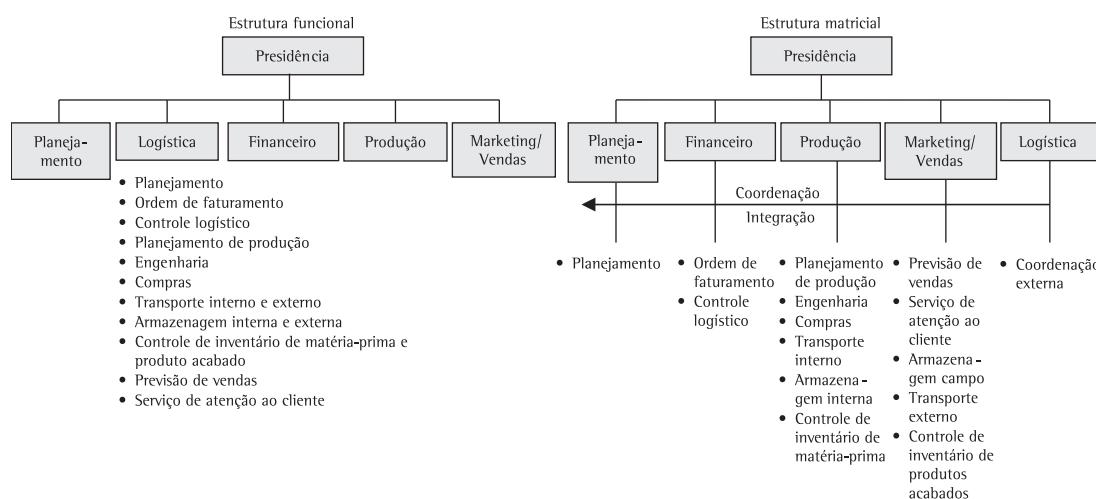


Figura 2. Tipos de estruturas organizacionais para a logística. Fonte: adaptado de Kim (2007).

ambiente organizacional favorável para essa estrutura é de alta incerteza, com tecnologia não-rotineira e com muitas interdependências, planejamento e metas em sistemas duplos por função e por linha de produto/serviço, a autoridade formal, conjunta entre chefes funcionais e de produtos/serviços (DAFT, 1999).

2.3. Fase II: da década de 90 aos dias atuais

A logística observada sob a óptica de atividades fragmentadas (Fase Zero) ou conjunto de atividades agrupadas (Fase I), não se constituía em vantagem competitiva sustentável pois era facilmente imitável pelos concorrentes. Assim as empresas necessitavam desenvolver e manter competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), com o objetivo de gerar vantagens competitivas sustentáveis, baseadas em critérios como serem valiosas, de difícil imitação e substituição (BARNEY, 1991; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

A década de 90 emergiu com a necessidade de ampliar os horizontes para toda a cadeia de suprimentos (Quadro 3), porque somente o agrupamento interno ao máximo não era suficiente para proporcionar vantagens competitivas sustentáveis, de diferenciação, trocas de informações, conhecimento e minimização de riscos, por poder compartilhar entre os integrantes da cadeia possíveis decisões imprecisas e de otimização de recursos, entre outras (BOWERSOX; CLOSS, 2009; MACHLINE, 2011). Nessa perspectiva, as características da estrutura organizacional da empresa (CHOW; HEAVER; HENRIKSSON, 1995; HALL, 2008; STOCK; GREIS; KASARDA, 2000) e o foco na prestação de serviços logísticos ao cliente (CHRISTOPHER, 2001; LAMBERT; STOCK, 1993; HESKETT, 1994) se tornaram elementos críticos detentores de atenção

especial capazes de criar, agregar valor e gerar vantagem competitiva sustentável (DAUGHERTY; STANK; ELLINGER, 1998; PORTER, 1999; RUTNER; LANGLER JUNIOR, 2000; VEEKEN; RUTTEN, 1998).

Observa-se no Quadro 3 que Bowersox e Closs (2009); Bowersox, Closs e Cooper (2007) compartilham com os demais autores da visão organizacional de expansão e integração interna/externa da logística, incorporando clientes, fornecedores e outras empresas específicas, criando arranjos de canais baseados na dependência e na colaboração reconhecida para alcançar metas de desempenho global. O foco gerencial estritamente estratégico e a mudança de ênfase do agrupamento das funções para a integração do processo logístico e da gestão da cadeia de suprimentos (GCS) passam a ser vistas como fundamentais. A questão principal deixou de ser como organizar e com quais outras funções individuais agrupar para se obter o melhor desempenho prático e passou a ser como administrar melhor o processo logístico total para criação de valor ao cliente. A estrutura organizacional para a logística seria um arranjo que realiza atividades essenciais como parte dos processos de suporte e ao mesmo tempo atinge a sinergia da integração transfuncional, exigindo que todas as capacidades necessárias para a realização de uma tarefa estejam disponíveis, independentemente de sua disposição funcional. Isso se torna possível pelo uso do potencial da tecnologia da informação, que permite flexibilidade e agilidade para coordenar o desempenho integrado, o compartilhamento de conhecimento e a distribuição de responsabilidades na execução de tarefas ao longo de toda organização.

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2007), essa ênfase de atuação em processos apresenta questões críticas, principalmente ao tratar de operações complexas como a logística, a ser

Quadro 3. Estágios organizacionais da logística – Fase II.

Autores	Visão organizacional	Foco gerencial	Ênfase de atuação
Ballou (1993, 2006b)	4 ^a Fase – Estende a integração para GCS – gestão da cadeia de suprimentos	4 ^a Fase – Estratégico, no mercado	4 ^a Fase – Na logística integrada e na GCS
Boyson et al. (1999)	3 ^º Estágio – Concretização da integração interna; 4 ^º Estágio – Amplia a integração para o ambiente externo	3 ^º Estágio – Tático-estratégico (métodos quantitativos de controle da qualidade e serviços); 4 ^º Estágio – Estratégico	3 ^º Estágio – Equipes interfuncionais e segmentação da base da cadeia; 4 ^º Estágio – Na eficiência da interface dos elos da GCS
Bowersox e Closs (2009) e Bowersox, Closs e Cooper (2007)	4 ^º Estágio – Integração interna e externa por processo	4 ^º Estágio – Estritamente estratégico	4 ^º Estágio – No processo logístico integrado e da GCS com utilização da tecnologia da informação e comunicação
Figueiredo e Arkader (1999)	4 ^a Era da logística como elemento diferenciador (visão integrada e global)	4 ^a Era – Estratégico (logística no nível mais alto do planejamento estratégico da empresa)	4 ^a Era – GCS e nas interfaces dentro das empresas e entre as diferentes funções
Stevens (1989)	4 ^º Estágio – Expansão para integração externa	4 ^º Estágio – Globalmente estratégico	4 ^º Estágio – Todas as atividades logísticas integradas e na GCS
Wood Junior e Zuffo (1998)	3 ^a Fase – Visão sistêmica (interna e externa) 4 ^a Fase – No todo da GCS	3 ^a Fase – Latente na estratégia 4 ^a Fase – Patente na estratégia	3 ^a Fase – Nas atividades logísticas e na GCS 4 ^a Fase – GCS, <i>efficient consumer response</i> , alianças estratégicas, consórcios, subcontratação e canais alternativos de distribuição

Fonte: elaborado pelos autores.

analisadas, compreendidas e ponderadas pelos gestores, necessitando-se que eles conheçam completamente o potencial da organização e fundamentem-se nas informações internas e externas para obter respostas. Quanto da estrutura hierárquica formal pode e deve ser mantido? De que maneira uma organização pode estruturar-se para conseguir planejar e controlar um processo sem se tornar demasiadamente burocrática?

Kim (2007) contatou em sua pesquisa que 19,8% das empresas estudadas encontram-se no estágio de integração por processos, dividindo-se em: estruturas por processos e equipe (8,2%) com baixa centralização e elevada formalização das atividades logísticas e estrutura integrada da logística (11,6%) com um nível elevado de centralização e formalização das atividades logísticas (Figura 3).

A estrutura por processos e equipes é criada em torno do fluxo de trabalho ou de processo em vez de em torno de funções departamentais, e a operacionalização dos processos tem como foco principal a formação de equipes, para explorar o potencial intelectual, compartilhar *know-how*, obter soluções rápidas e buscar novas oportunidades. A hierarquia vertical é mínima, permanecendo apenas alguns executivos seniores em funções tradicionais de apoio (DAFT, 1999; GUERRINI; ESCRIVÃO FILHO, 2008). O ambiente organizacional instável, complexo, de alta tecnologia e com mudanças rápidas é princípio a essas estruturas organizacionais (GONÇALVES, 2000). Na literatura não foram encontrados maiores detalhes quanto à estrutura integrada da logística apresentada por Kim (2007).

2.4. Fase III: possíveis tendências

Nessa seção serão sintetizadas, no Quadro 4, as opiniões de Ballou (2006b), Bowersox e Closs (2009) e Bowersox, Closs e Cooper (2007), por serem os únicos a projetar possíveis tendências para a logística, as quais baseiam em suas experiências e estudos. Na pesquisa realizada por Kim (2007), não foi mencionado nada sobre essas tendências.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2007), um caminho a ser trilhado na logística, considerado mais intrigante, apesar dos vários cenários tecnologicamente viáveis acerca da organização do futuro, é o que aponta que a estrutura organizacional hierárquica formal será substituída por uma rede eletrônica informal, baseada na desagregação funcional ao longo de toda a organização, para se concentrar no fluxo de trabalho, com grande utilização da tecnologia da informação e comunicação, e com o surgimento rápido dos arranjos de cadeia de suprimento integrados virtualmente.

Essa digitalização da organização, com competência essencial específica, ou sobre toda uma empresa, existirá como fornecedora de desempenho integrado, com foco estratégico dinâmico, sujeito a redefinição constante, poderia originar-se nos escritórios centrais, mas as responsabilidades pela execução e adaptação, tornando-as mais ágeis e flexíveis, com aproveitamento do poder da tecnologia de informação e comunicação, será dos operadores motivados por um objetivo comum. A ênfase de atuação se concentrará no fluxo do processo do gerenciamento da cadeia de

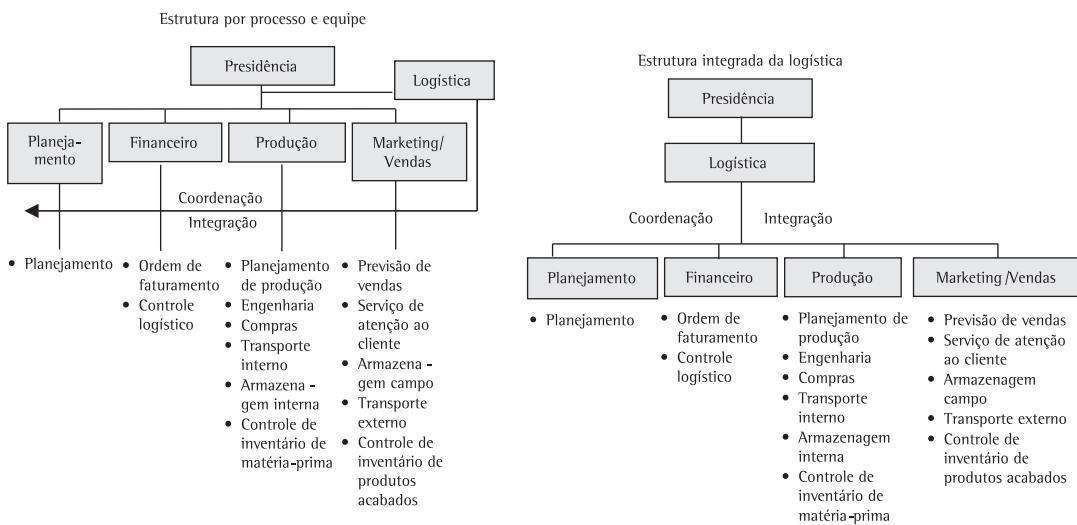


Figura 3. Tipos de estruturas organizacionais para a logística. Fonte: adaptado de Kim (2007).

Quadro 4. Estágios organizacionais da logística – Fase III.

Autores	Visão organizacional	Foco gerencial	Ênfase de atuação
Ballou (2006b)	Extrapolação da integração e do grau de importância da logística e da GCS	Estratégico na logística integrada e da GCS	Na logística integrada e na GCS como “arma” competitiva e nova fronteira para a geração da demanda com alto nível de serviço ao cliente, colaboração plena, confiança, coordenação, objetivos globais e utilização de alta tecnologia
Bowersox e Closs (2009), Bowersox, Closs e Cooper (2007)	Integração virtual dos processos da GCS, aproveitando o melhor da centralização e descentralização	Estratégico dinâmico	No fluxo do processo da logística integrada e da GCS com grande uso da tecnologia da informação e comunicação. Visa a digitalização sem precedentes das operações, com aumento da colaboração e equipes dinâmicas transparentes

Fonte: elaborado pelos autores.

suprimentos, captando o melhor da centralização e descentralização, visando atingir uma desagregação funcional dilatada. As equipes de trabalho poderão ser mais transparentes e estar conectadas eletronicamente para desenvolverem atividades críticas de maneira integrada, com comunicação informal facilitada pelo compartilhamento da informação (BOWERSOX; CLOSS, COOPER, 2007; BOWERSOX; CLOSS, 2009).

Para melhor compreensão e visualização do conteúdo abordado nos estágios da logística nas subseções anteriores, apresenta-se a Figura 4 e o Quadro 5.

A Figura 4 busca ilustrar as fases propostas no estudo – Fase Zero, Fase I, Fase II e Fase III, encaixando os estágios da logística (estruturas fragmentadas, Estágio 1, Estágio 2, Estágio 3, Estágio 4 e Estágio 5) com seus respectivos anos de desenvolvimento, além de destacar a visão organizacional – fragmentação, agregação funcional e integração por processo, o foco gerencial – operacional, tático e estratégico, e as estruturas organizacionais em cada estágio.

Ao analisar o Quadro 5, verifica-se a descrição dos principais parâmetros utilizados por Kim (2007), como a posição estratégica e a abrangência de controle da logística, para assim identificar os tipos de estruturas organizacionais das atividades logísticas na sua pesquisa. Os resultados podem ser encaixados nas fases apresentadas nesse estudo, e, dessa forma, na Fase Zero encontram-se 33,6% das empresas pesquisadas com estrutura fragmentada da logística, na Fase I, 46,6%, com estrutura funcional (32,6%) e estrutura matricial (14%), na Fase II, os 19,8% restantes, com estrutura por processo e equipe (8,2%) e estrutura integrada da logística (11,6%).

Bowersox, Closs e Cooper (2007); Bowersox et al. (1992) destacam que a evolução organizacional dos estágios da logística são graduais e lentas devido à complexidade das atividades da logística e da cultura arraigada na hierarquia burocrática. Expõem que a adaptação da estrutura organizacional nas organizações para a integração e o melhor desempenho das atividades logísticas é inevitável.

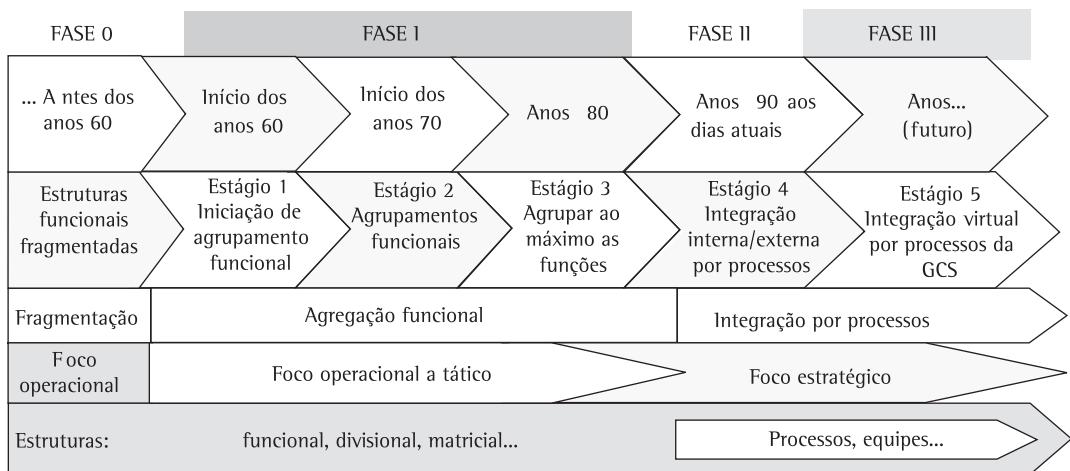


Figura 4. Estágios organizacionais da logística. Fonte: adaptado de Bowersox e Closs (2009).

Quadro 5. Tipos de estruturas organizacionais para a logística.

% empresas nos estágios da logística	Tipo de estrutura organizacional	A posição estratégica da logística	Abrangência de controle da logística
33,6% Fase zero	Estrutura fragmentada da logística (33,6%)	Possui baixa centralização e formalização das atividades logísticas, que são fragmentadas entre os departamentos.	Há um número limitado das atividades tradicionais da logística, que são controladas por dois ou mais departamentos, com ênfase para conseguir a sinergia da distribuição física.
46,6% Fase I	Estrutura funcional (32,6%)	Tem uma área de Logística, caracterizada pela elevada centralização e nível moderado de formalização das atividades logísticas. A posição hierárquica é igual às demais áreas funcionais.	A área controla num espaço limitado as atividades tradicionais da logística e as relacionadas a cada função. Possui responsabilidade e autoridade para o planejamento e utilização das principais atividades de logística.
	Estrutura matricial (14%)	Há uma área de logística com posição igual às demais áreas existentes, com nível moderado de centralização e formalização. Atua com uma função de coordenador e de manter a conexão/integração entre as áreas.	Tem controle equilibrado com as outras áreas sobre as atividades de logística. Seu foco é de coordenação e integração das áreas, com prioridade no ajuste das atividades logísticas internas e externas da GCS. Esse tipo de estrutura permite reforçar as ligações de comunicação e balancear o controle e a descentralização.
19,8% Fase II	Estrutura por processo e equipe (8,2%)	A área de logística tem uma posição acima das demais áreas funcionais, com baixa centralização e elevada formalização. Atua como coordenador e integrador total dos processos logísticos, formando uma equipe. Esta equipe coordena todas as decisões relevantes do processo e os fluxos de informação vertical e horizontal.	A área de logística planeja, apóia e arranja as atividades logísticas, mas elas são executadas sob a supervisão e controle das áreas funcionais que estão relacionadas.
	Estrutura integrada da logística (11,6%)	As demais áreas funcionais são subordinadas à área de logística, considerada com um nível elevado de centralização e formalização das atividades logísticas. Tendo a área de logística responsabilidade e autoridade sobre as atividades logísticas internas e externas da GCS.	A área de logística integra e controla as atividades totais da logística, buscando agregar valor a todo o sistema, com ênfase na realização eficiente das atividades consolidadas.

Fonte: adaptado de Kim (2007).

3. Método de pesquisa

O estudo utiliza uma abordagem de pesquisa qualitativa por tratar de elementos complexos (organização hospitalar e logística), com caráter exploratório pela teoria, relacionando ambos os temas, ser emergente e proporcionar uma visão geral do tipo aproximativo acerca de determinado

fenômeno. A estratégia segue a revisão de literatura, que possibilita gerar um arcabouço de conhecimento e visão crítica, baseando-se em estudos que visam à estruturação/estágios e consolidação do conhecimento da logística. Além do estudo de caso, que oferece mais detalhes para um levantamento e permite melhor compreender uma situação e racionalmente descrever e interpretar a complexidade do caso. As

técnicas utilizadas para coleta de dados, informações e evidências foram pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas áreas de logística, compras, clínica, assessoria administrativa e superintendência, informações tratadas por análise de conteúdo e inferências da interpretação dos fenômenos observados e coletados (BELL, 2008; BERTO; NAKANO, 2000; GIL, 2007; MARTINS; THEÓPHILO, 2007; MIGUEL, 2007).

A seleção do caso foi com base no fato de o hospital ser referência regional no nordeste do estado de São Paulo em média e alta complexidade, integrado ao sistema de saúde pública e privado. Além de estar pleiteando tornar-se hospital de ensino, e da facilidade de acesso, contato e prontidão de toda a equipe para auxiliar no desenvolvimento de novos estudos na área.

4. Estudo de caso

A organização hospitalar é de propriedade filantrópica, localiza-se no nordeste do estado de São Paulo, tem 113 anos, 304 leitos, 31 especialidades e 90% de seus pacientes são atendidos pelo SUS (Sistema Único de Saúde), sendo a instituição referência em média e alta complexidade. Realiza mensalmente cerca de 1.600 internações, 700 cirurgias, além de prestar serviço a 22 municípios da região, com população aproximada de 700 mil habitantes.

Verificou-se por meio de pesquisa documental dos organogramas, regulamento, relatório de atividades e princípios organizacionais disponibilizados que o arranjo organizacional predominante desde a fundação, em 1898, até 2004 foi a estrutura funcional (Figura 5).

Observa-se na Figura 5 que a logística (em destaque) foi dividida em atividades e agrupada de forma funcional em três departamentos (Administração de materiais, Compras e Comercial), considerando-se os vínculos e sequências de realização. A responsabilidade e autonomia das decisões eram centradas nos gerentes de cada área.

Devido às turbulências do mercado e dificuldades financeiras que a organização hospitalar vinha passando, a Assembleia Geral ou Conselho Deliberativo optou por eleger para o cargo de superintendente um profissional que tivesse formação e experiência administrativa, apostando ou acreditando que esse tipo de profissional teria maior facilidade e flexibilidade para lidar com questões e restrições administrativas. Assim, a partir de 2004, assumiu o novo superintendente que, segundo ele mesmo, vem buscando aplicar as abordagens e conceitos da gestão administrativa na organização hospitalar.

Durante os últimos sete anos, a estrutura organizacional passou por um processo gradual de atualização para se readjustar às turbulências, necessidades do ambiente e dos usuários (Figura 6).

Percebe-se, ao se analisar a Figura 6, que a estrutura organizacional passou de funcional para matricial e que apesar de ter-se desenvolvido formalmente um departamento de logística, as atividades estão agrupadas por áreas, em que, segundo os responsáveis pelas áreas de logística, compras, clínica e assessoria administrativa, há algumas restrições ou resistências no compartilhamento das tomadas de decisões, sendo necessário aumentar a comunicação e troca de informações, o que gera conflitos.

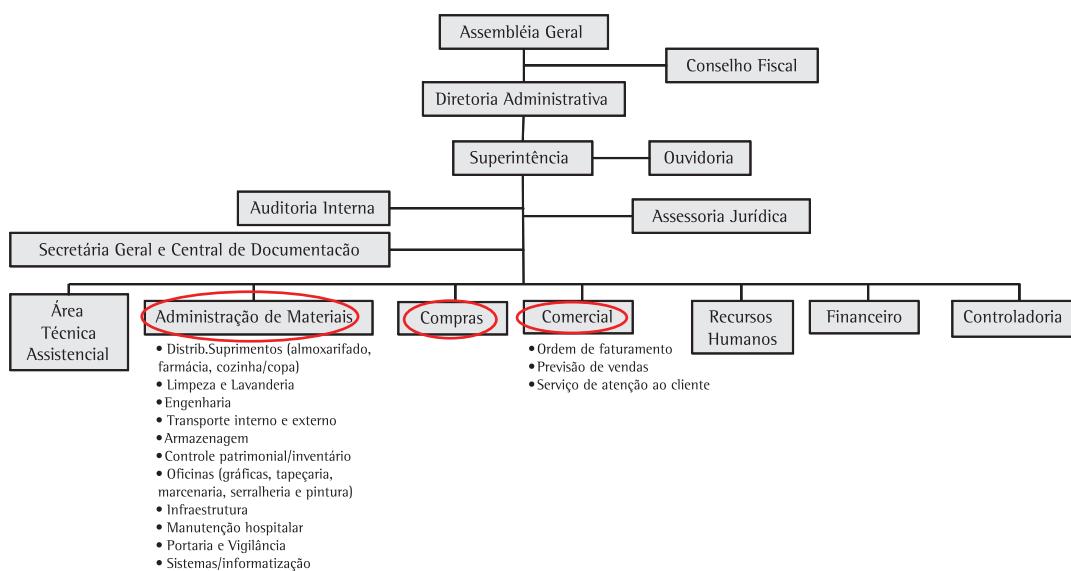


Figura 5. Estrutura organizacional funcional – destaque atividades logísticas. Fonte: documento disponibilizado pela organização hospitalar.



Figura 6. Estrutura organizacional matricial – destaque atividades logísticas. Fonte: documentos disponibilizados pela organização hospitalar.

5. Análise dos dados e resultados

Ao analisar os dados coletados, pode-se inferir que a logística encontrava-se na Fase 1 –Estágio 3, visando agrupar ao máximo as atividades logísticas,

com estrutura funcional, foco gerencial do operacional no tático, não se deslocando a estratégico como apresentado na revisão de literatura para as organizações que se encontram nesse estágio. A ênfase de atuação, aqueles que dedicavam maior

atenção e esforço de trabalho eram das áreas de administração de materiais e compras. Atualmente, a logística ainda se encontra na Fase 1, só que retroagiu ao Estágio 2, que busca agrupamento médio das atividades logísticas, com estrutura matricial. Mas, ao contrário do anterior, o foco gerencial evoluiu para o estratégico, com ênfase de atuação nas áreas de logística, compras, administração de patrimônios e tecnologia. A Figura 7 possibilita melhor visualização e compreensão dos estágios da logística da organização hospitalar filantrópica estudada.

Para o superintendente, a atual estrutura matricial do hospital ainda tem muito a melhorar, necessitando seguir os passos dos estágios organizacionais da logística e da gestão administrativa das grandes corporações industriais e de varejo/atacado, pois somente assim conseguirá atingir os benefícios vistos nas empresas. O objetivo da superintendência é aperfeiçoar o arranjo organizacional para estruturação por processos e equipes, pois acredita-se que assim será mais fácil gerir um ambiente complexo e com intenso fluxo de materiais, informações e pessoas, como o hospitalar.

Para os responsáveis pelas áreas de logística, compras, assessoria administrativa e área clínica, com a evolução da visão da logística e modificação da sua estrutura organizacional a comunicação melhorou em 75%, a agilidade do fluxo de materiais, em 90%, e o controle dos estoques, em 77,5% (média de consenso entre os entrevistados – escala de 0 a 100%). O nível de atendimento ou disponibilidade dos materiais foi para 98,37% – ele antes oscilava entre 40% e 50%, segundo registros documentados da área de logística.

Os facilitadores para a mudança da estrutura funcional para a estrutura matricial contemplando a logística e, consequentemente, a obtenção de alguns dos seus benefícios, foram: a visão ampliada de gestão de um profissional formado e com experiência na área administrativa, bem como o investimento em tecnologia integrada (*software e hardware*),

treinamentos (área de logística triplicou nos últimos anos, a informação de valores investidos ou quantidade de treinamentos por ano foi questionada mas não foi disponibilizada), planejamento estratégico formalizado para a instituição (missão, visão, objetivo principal) e para cada área (desdobramento da missão, visão, subobjetivos e controle dos custos de cada área), além de reuniões, nas áreas semanais, entre as áreas, mensal e anual para o planejamento estratégico global. Em contrapartida houve e há barreiras, como as dificuldades para resolver conflitos entre as áreas, para conscientizar alguns integrantes da organização sobre os benefícios de se modificar a estrutura organizacional para adaptação ao ambiente e às necessidades dos usuários, além de resistências culturais com mentalidade de padrões de trabalho hierárquico e rígidos, e alta burocracia nos processos de licitação para compras, que forçam a aumentar os níveis de estoques e, consequentemente, a imobilização de capital, que poderia ser aplicado em outras áreas.

6. Considerações finais

O artigo coloca em pauta o tema logística sob a presença da organização hospitalar, possibilitando discussão e reflexão de assuntos importantes e ao mesmo tempo carentes de pesquisas empíricas. Além de atingir o objetivo do estudo de identificar o estágio organizacional da logística em uma organização hospitalar. Antes ou no passado (sete anos atrás), a logística encontrava-se na Fase 1 – Estágio 3, visando agrupar ao máximo as atividades logísticas, com estrutura funcional, foco gerencial no operacional e no tático, e ênfase de atuação nas áreas de administração de materiais e compras. Atualmente, a logística, encontra-se ainda na Fase 1, só que retroagiu ao Estágio 2, que busca agrupamento médio das atividades logísticas, com estrutura matricial, mas o foco gerencial evoluiu para o estratégico e a ênfase de atuação acontece nas áreas de logística, compras,

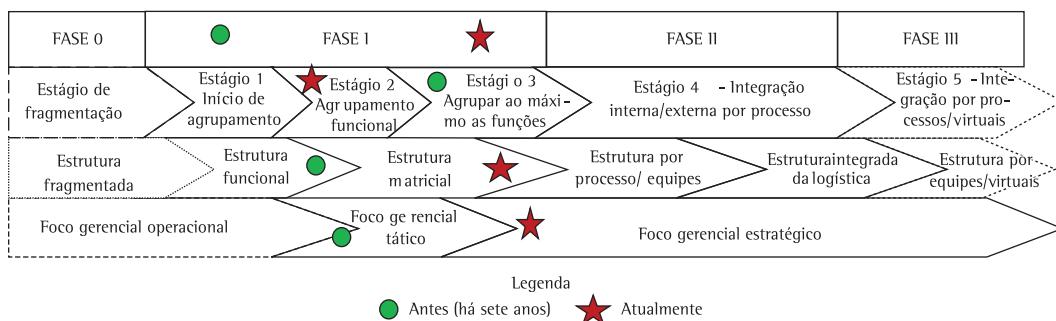


Figura 7. Estágios e estruturas organizacionais da logística do estudo de caso. Fonte: elaborado pelos autores com base em Bowersox e Closs (2009) e Kim (2007).

administração de patrimônios e tecnologia, o que mostrou que há uma evolução seguindo os passos das indústrias de manufatura, como apresentado na revisão da literatura, com pequenas discrepâncias ou inversões no foco gerencial e nos arranjos organizacionais.

Os estágios organizacionais da logística identificados no estudo de caso vem a corroborar o que Bowersox e Closs (2009) argumentaram: que a logística ainda é inexplorada em termos de eficiência de produtividade nas organizações, além dos resultados encontrados por Kim (2007), que constatou uma maior percentagem de empresas na Fase 1 (46,6%), sendo 32,6% com estrutura funcional e 14% com estrutura matricial. O que se pode deduzir, sem a pretensão de generalizar, é que a área de logística é relativamente não reconhecida ou que à ela não é dada a devida importância, tanto em ambientes de manufatura como nos de serviço.

Verifica-se na revisão de literatura dos estágios organizacionais da logística que a adaptação da estrutura organizacional nas empresas para a integração da logística com foco estratégico é fundamental para agregar valor aos serviços/produtos oferecidos aos clientes, permitindo otimizações, flexibilidade dos fluxos de materiais e informações, podendo ser um caminho para as organizações hospitalares obterem os mesmos benefícios.

O trabalho realizado é um começo, ele pode prosseguir com novos estudos e pesquisas nessa caminhada, sendo parte inicial de um processo de aperfeiçoamento e gestão administrativa a ser buscado de forma contínua e sistemática, para atingir a eficácia da organização.

Observa-se no ambiente hospitalar uma alta atenção na busca de melhores medicamentos, equipamentos, diagnósticos e tratamentos, para promover uma saúde de qualidade à população, mas também se observa a importância e necessidade que há em administrar e estruturar bem os recursos e processos colocados à disposição da sociedade, o que normalmente esquecem ou minimizam. As pessoas, provavelmente, desfrutarão de um serviço de saúde com maior qualidade e valor agregado se as organizações hospitalares desenvolverem sua gestão administrativa com o mesmo afínco ou empenho com que investem na área acadêmica de "ciências da vida", buscando continuamente aperfeiçoar a estrutura organizacional, para atender mais rapidamente e melhor as necessidades dos usuários, e desenvolver a gestão de logística integrada, com foco em todos seus benefícios, entre outras ferramentas e métodos de gestão utilizados pelas empresas.

As barreiras encontradas pela organização hospitalar pesquisada também foram mencionadas

por Bowersox, Closs e Cooper (2007), que destacam que a evolução dos estágios organizacionais da logística são graduais e lentos, devido à complexidade das atividades logísticas e da cultura arraigada na hierarquia burocrática, que gera resistência a mudanças. Quanto à alta burocracia nos processos de licitação para compras, são procedimentos normatizados pela Lei n.º 8.666/1993, atualizada pela Lei n.º 8.883/1994, haveria necessidade de revisão por parte dos órgãos públicos responsáveis, para auxiliar na maior agregação de valor nesse processo.

Vale destacar que essa evolução dos estágios organizacionais da logística ocorre no estudo de caso apresentado, depois que um profissional formado e com experiência administrativa assumiu a superintendência. Assim, uma das limitações da pesquisa reside em ter sido realizada em somente um hospital, que é filantrópico, o que não consubstancia o resultado do estudo de caso para a realidade das organizações hospitalares, em outras palavras, não permite generalizações.

A carência de estudos relativos ao tema logística no ambiente hospitalar também dificulta a análise e as possíveis comparações, e dificulta verificar se essa evolução ocorre em outros hospitais e se a formação do superintendente influencia nessa tomada de decisão. Assim, destacam-se como oportunidades para pesquisas futuras, sugerindo-se comparar diferentes realidades, tais como as de hospitais de pequeno, médio e grande portes, bem como público, privado e filantrópico e, ainda, a formação acadêmica dos responsáveis pela gestão dos hospitais, entre outras, para disseminação de conhecimento e aprimoramento da logística nesse setor.

Referências

- ARAÚJO, É. A. *Estrutura organizacional e atividades logísticas*: um estudo de caso em hospital universitário e ensino de público. 2010. 189 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos – logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006a.
- BALLOU, R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. *Produção*, v. 16, n. 3, p. 375-386, 2006b. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000300002>
- BALLOU, R. H. *Logística empresarial – transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBUSCIA, C. S. Gestão de suprimentos na administração hospitalar pública. In: LIMA GONÇALVES, E. et al. *Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno*. São Paulo: Saraiva, 2009. cap. 9, p. 196-224.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BELL, J. *Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A. Produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. *Produção*, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65131999000200005>
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; HELFERICH, O. K. *Logistical Management*. 3. ed. New York: Macmillan; London: Collier Macmillan, 1986.
- BOWERSOX, D. J. et al. Logistical Excellence: it's not business as usual. Burlington: Digital Press, 1992.
- BOYSON, S. et al. *Logistics and the extended enterprise*. New York: John Wiley, 1999.
- CERTO, S. C. *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- CHOW, G.; HEAVER, T. D.; HENRIKSSON, L. E. Strategy, structure, and performance: a framework for logistics research. *Logistics and Transportation Review*, v. 31, n. 4, p. 285-308, 1995.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS- CSCMP. *Definition of logistics management*. 2008. Disponível em: <<http://www.cscmp.org/website/aboutcscmp/definitions.asp>> Acesso em 24 nov. de 2010.
- DAFT, R. L. *Teoria e projeto das organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAUGHERTY, P. J.; STANK, T. P.; ELLINGER, A. E. Leveraging logistics/distribution capabilities: the effect of logistics service on market share. *Journal of Business Logistics*, v. 19, n. 2, p. 35-51, 1998.
- FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. *Da distribuição física a Supply Chain Management: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística*. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <www.coppead.ufrj.br>. Acesso em: 15 abr. 2007.
- FLEURY, P. F. et al. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOÑCALVES, J. E. L. Processo, que processo? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.
- GUERRINI, F. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. *Gestão e organização: na era da informação*. São Carlos: SEP-EESC-USP, 2008.
- HALL, R. H. *Organizações: estrutura, processos e resultados*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2008.
- HESKETT, J. L. Controlling customer logistics service. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 24, n. 4, p. 4-6, 1994. <http://dx.doi.org/10.1108/09600039410757586>
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KIM, S. W. Organizational structures and the performance of supply chain management. *International Journal of Production Economics*, v. 106, n. 2, p. 323-345, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.010>
- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R. *Strategic Logistics Management*. 3. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1993.
- LANGABEER II, J. R. *Health Care Operations Management: a quantitative approach business and logistics*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2007.
- LIMA GONÇALVES, E. Condicionantes internos e externos da atividade do hospital-empresa. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 1, n. 1, p. 2-20, 2002.
- LIMA GONÇALVES, E. Determinantes organizacionais no hospital moderno. In: LIMA GONÇALVES, E. et al. *Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno*. São Paulo: Saraiva, 2009. cap. 1, p. 18-35.
- LIMA GONÇALVES, E. Estrutura organizacional do hospital moderno. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 1, p. 80-90, 1998.
- LIMA GONÇALVES, E. et al. *Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LONDOÑO, G. M. O universo do hospital. In: LONDOÑO, G. M. et al. *Administração hospitalar*. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2003. cap. 3, p. 09-12.
- MACHLINE, C. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 3, p. 227-231, 2011.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- McDUFFIE, J. M.; WEST, S.; WELSH, J.; BAKER, B. Logistics transformed: the military enters a new age. *Supply Chain Management Review*, v. 5, n. 3, p. 92-100, 2001.
- MEDICI, A. C. Hospitais universitários: passado, presente e futuro. *Revista Associação Médica Brasileira*, v. 47, n. 2, p. 149-156, 2001. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-42302001000200034>
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>
- MIRANDA, G. J. et al. Custeio ABC no ambiente hospitalar: um estudo nos hospitais universitários e de ensino brasileiros. *Revista Contabilidade e Finanças*, v. 18, n. 44, p. 33-43, 2007.
- MUSSETTI, M. A. *A identificação da entidade gestora logística: uma construção para seu processo de formação e educação*. 2000. 159 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica)-Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.
- OLIVEIRA, M. V. S. S. *Nível de serviço logístico, estrutura organizacional da logística e desempenho empresarial: associações e contingenciadores*. 2005. 164 f. Dissertação

- (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.
- PASCHE, D. F. Humanização nos hospitais: reforma na gestão e nas práticas de saúde no contexto de produção de novos sujeitos. *Revista Médica de Minas Gerais*, v. 19, n. 4, p. 33-41, 2009.
- PERROTTA, U. O ensino médico e a crise nos hospitais universitários. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, v. 35, n. 3, p. 151-152, 2008.
- PORTER, M. E. *Competição = On Competition*: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E.; TEISBERG, E. O. Redefinig competition in health care. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 6, p. 1-13, 2004.
- PORTER, M. E.; TEISBERG, E. O. *Repensando a saúde*: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos. Tradução de Cristina Bazan. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- RUTNER, S. M.; LANGLEY JR., J. C. Logistics value: definition, process and measurement. *International Journal of Logistics Management*, v. 11, n. 2, p.73-82, 2000.
- SICSÚ, A. B. et al. Para uma análise comparativa das cadeias produtivas da saúde de Aracaju e Recife: uma primeira aproximação. *Revista Econômica do Nordeste*, v. 37, n. 2, p. 187-203, 2006.
- STEVENS, G. C. Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 29, n. 1, p. 1-12, 1999.
- Management, v. 19, n. 8, p. 3-8, 1989. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000000329>
- STILES, R. A.; MICK, S. S.; WISE, C. G. The logic of transaction cost economics in health care organization theory. *Health Care Manage Review*, v. 26, n. 2, p. 85-92, 2001.
- STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; KASARDA, J. D. Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. *Journal of Operations Management*, v. 18, n. 3, p. 531-547, 2000. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00035-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00035-8)
- STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; KASARDA, J. D. Logistics, strategy and structure: a conceptual framework. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 18, n. 1, p. 37-52, 1998. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579810192772>
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- SZWARCWALD, C. L. et al. Desigualdades socioeconômicas em saúde no Brasil: resultados da Pesquisa Mundial de Saúde, 2003. *Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil*, v. 5, p. 11-22, 2005. Suplemento 1.
- VECINA NETO, G.; MALIK, A. M. Tendências na assistência hospitalar. *Ciência e Saúde Coletiva*, v. 12, n. 4, p. 825-839, 2007.
- VEEKEN, D. J. M.; RUTTEN, W. G. M. M. Logistics service management: opportunities for differentiation. *International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 2, p. 91-98, 1998. <http://dx.doi.org/10.1108/09574099810805861>
- WOOD JUNIOR, T.; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

Logistics organizational stages: a case study in a philanthropic hospital organization

Abstract

Hospitals are fundamental to society due to their socioeconomic function, especially, for promoting health in all senses. However, they face a shortage of administrative management, aggregated values with quality, and so on. One of the issues that stands out in the business management dynamics, that seeks to add sustainable competitive advantages and values, is the logistics, despite being a relatively unexplored area. In this context, the objective of this study was to identify the stage of logistics and its organizational arrangement in a hospital organization. To this end, an exploratory-qualitative approach followed by a bibliographical one and a case study were used, aiming at structuring the knowledge of logistics. Data collection was performed through documentary research and semi-structured interviews. The results enabled to determine changes in the organizational structure of the hospital, contemplating the logistics dimension, and to identify that it reaches Stage 2 and it also highlights the barriers and facilitators of the adaptation process.

Keywords

Logistics organizational stages. Hospital organization.