



# OUTSOURCING LOGÍSTICO NA ÁRA DA SAÚDE: Algumas Experiências Internacionais

16 de Novembro de 2011

Alcibíades Paulo Guedes

Professor da FEUP

Vice-Presidente do INEGI

**FEUP** FACULDADE DE ENGENHARIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

 **inegi** motor de  
inovação  
Instituto de Engenharia  
Mecânica e Gestão Industrial

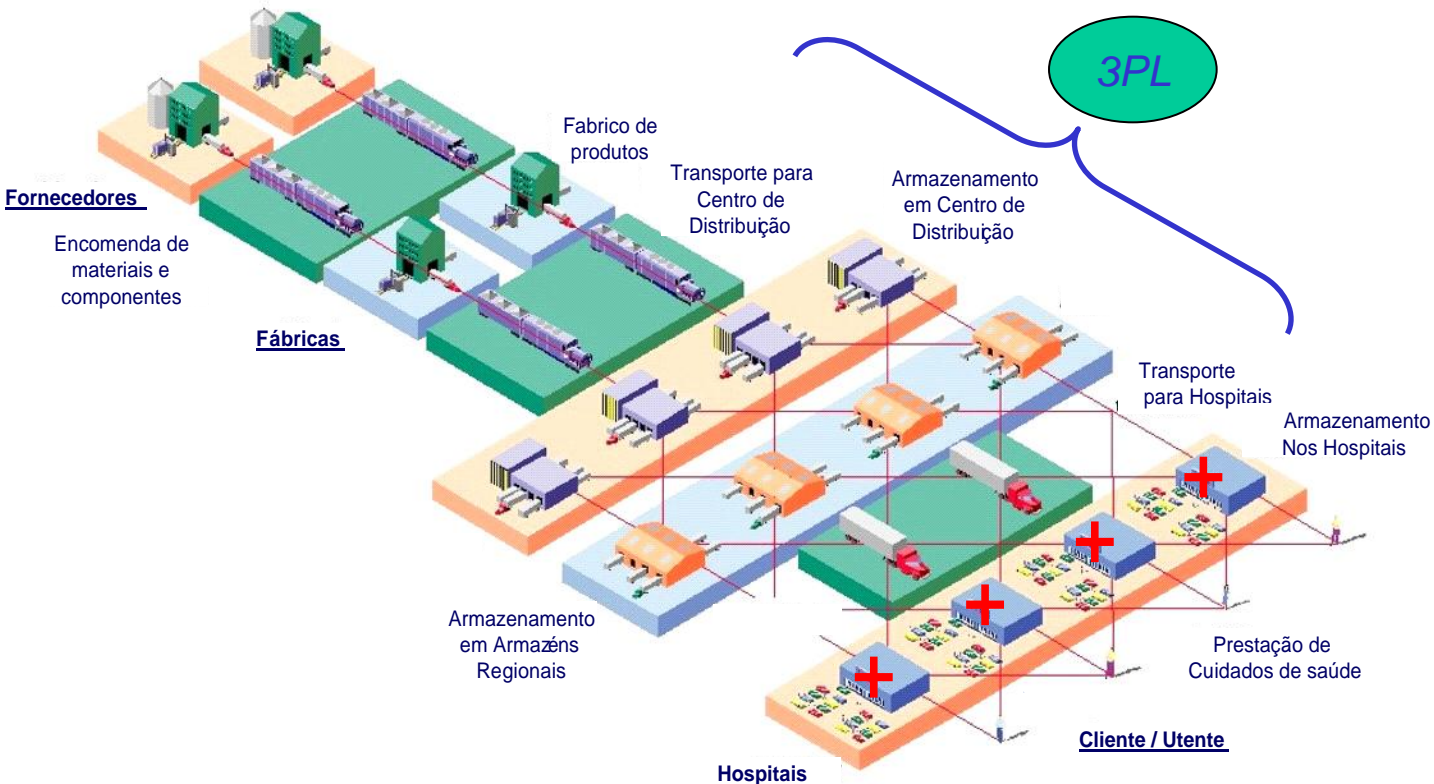
- **O que é o Outsourcing Logístico**
- **O *Status* da Logística Hospitalar em Portugal**
- **Casos internacionais**
- **Desafios ... e oportunidades**

- **O que é o Outsourcing Logístico**
- O *Status* da Logística Hospitalar em Portugal
- Casos internacionais
- Desafios ... e oportunidades

- É entregar totalmente ou parcialmente a gestão e execução dos fluxos físicos de abastecimento/distribuição a um parceiro de negócio externo – O operador logístico (*Third Party Logistics* - 3PL) – contra um preço associado a esse serviço.
- Além das actividades de **armazenamento e transporte**, os operadores logísticos estão preparados para prestar um conjunto de serviços de valor acrescentado, dos quais se destacam:
  - Processamento de encomendas, picking/aviamento e expedição
  - Gestão de stocks
  - Cross-docking
  - Manipulações (reembalamento, re-etiquetagem, etc)
  - Configuração e montagem de produtos
  - Processamento de devoluções

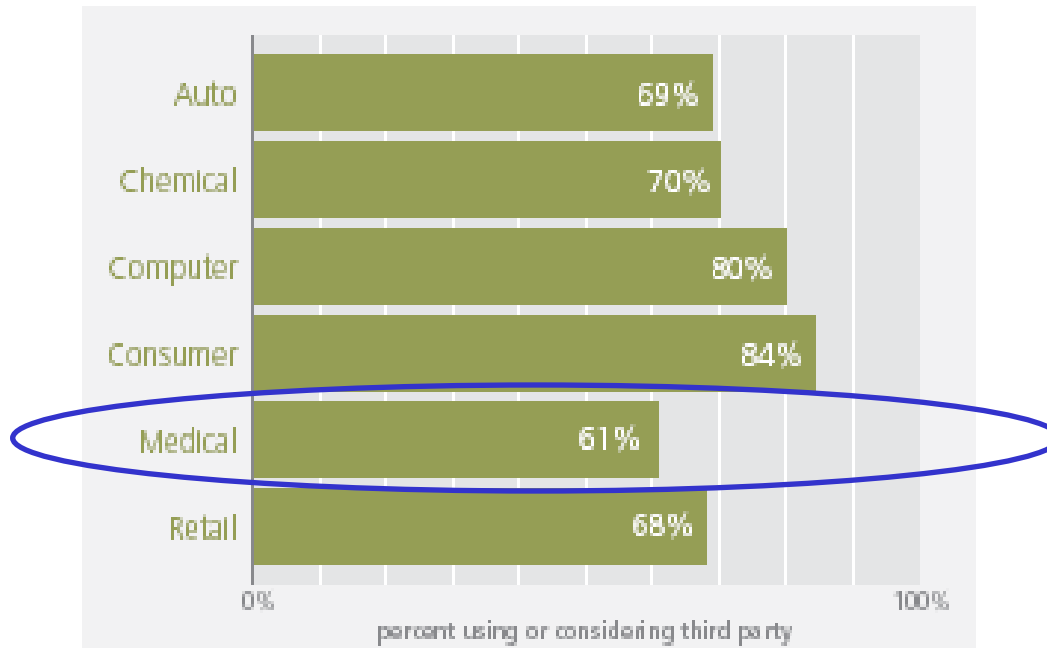
# O que é o Outsourcing Logístico

- Papel dos 3PL na cadeia de distribuição do sector hospitalar:



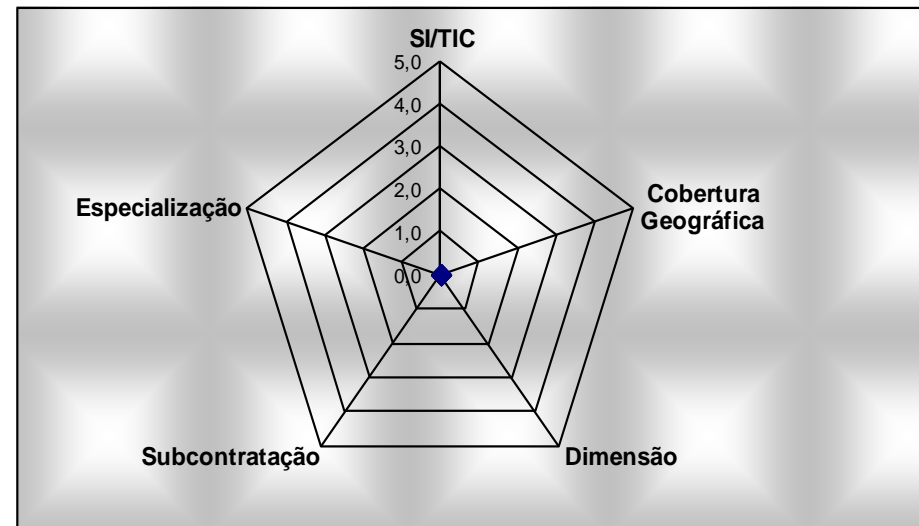
Ilustrativo

- Comparando a utilização de 3PL no sector da saúde com outros, verifica-se um grande potencial de crescimento:



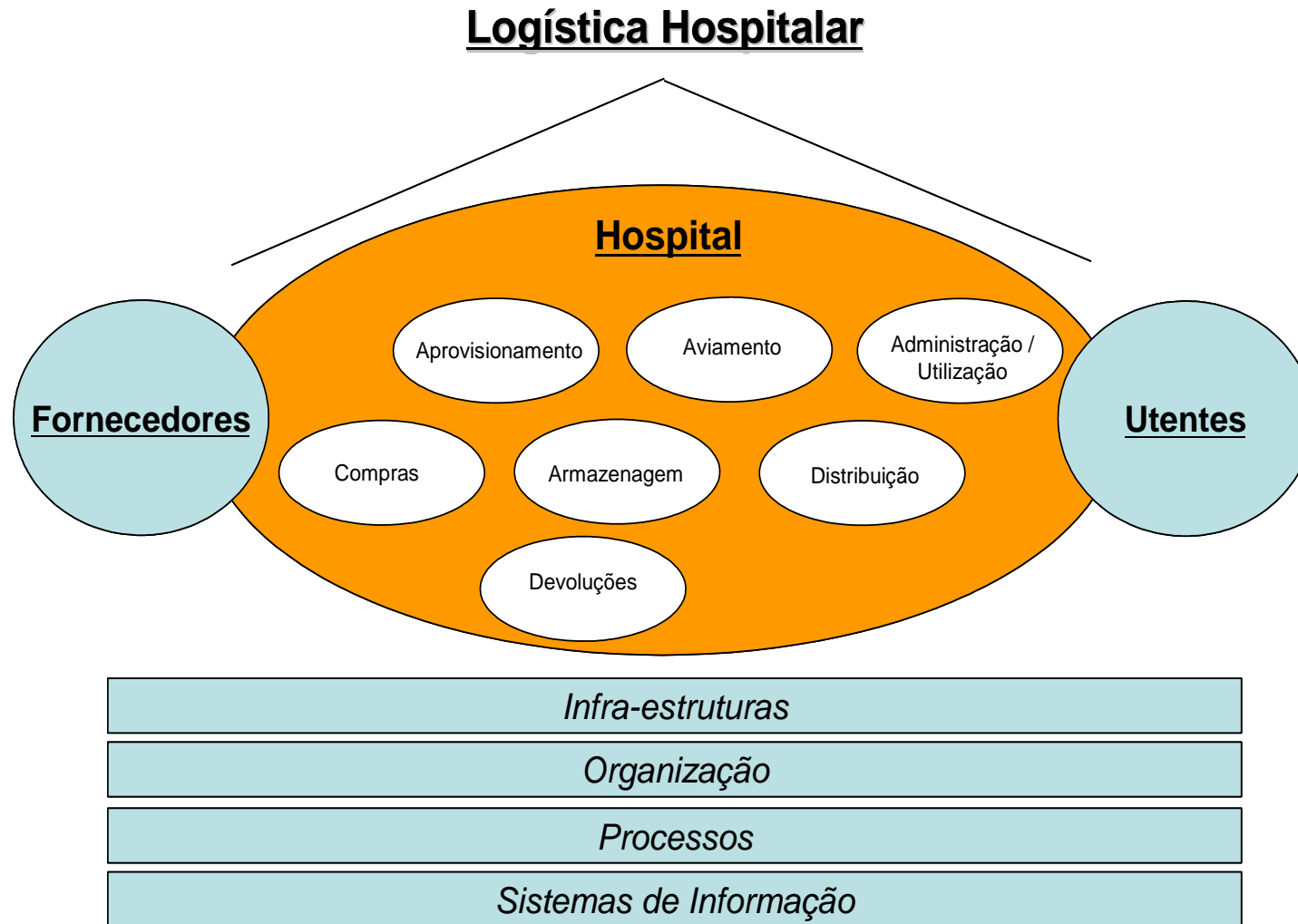
Fonte: 2000 Third Party Logistics Study, Globalization e-commerce convergence, Exel – UT – CG&EY

- Os factores críticos de sucesso e variáveis estratégicas para os 3PL são:
  - **inovação em termos de SI/TIC**
  - a escala/dimensão
  - a cobertura geográfica
  - **nível de especialização**
  - grau de subcontratação



- O que é o Outsourcing Logístico
- **O *Status* da Logística Hospitalar em Portugal**
- Casos internacionais
- Desafios ... e oportunidades






No caso Nacional, **tipicamente** encontramos:


- **Infra-estruturas** de baixa qualidade, orientadas à produção, muito compartimentadas e não dedicadas, impedem a eficiência de fluxos e flexibilidade de gestão operacional.
- Falta de **competências** em logística e eficiência operacional
- Inexistência de uma responsabilidade única sobre toda a logística hospitalar. A **estrutura organizacional** apresenta uma elevada burocratização, seguindo nomeadamente um driver técnico.
- Os **processos** que espelham o funcionamento corrente das operações nestes estabelecimentos apresentam em geral baixa maturidade,
- Muitos processos logísticos sem o devido **suporte informático**, nomeadamente processos de armazenagem, distribuição, armazéns avançados, registo de consumos, etc.

- O que é o Outsourcing Logístico
- O *Status* da Logística Hospitalar em Portugal
- **Casos internacionais**
- Desafios ... e oportunidades

- Japão

| Entidade   | Breve Descrição  |
|--|--|
| <p data-bbox="125 418 318 544"><b>The Tokyo University Hospitals</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• O 3PL cobre as operações diárias de recepção e gestão de stocks, armazenagem centralizada, reposição aos serviços, devoluções aos fornecedores, para todos os materiais, nomeadamente consumo clínico e produtos farmacêuticos (com exceção de drogas e antibióticos).</li><li>• O sistema de correio interno também é gerido pelo 3PL (8 pessoas).</li><li>• O 3PL opera com 3 turnos, 24/horas dia, (60 pessoas).</li><li>• Utilizam um modelo de duplo-lote para reposição, com cartões kamban e leitura óptica. Reposição é a cada 1,5 dias.</li><li>• Assemblagem de kits para as intervenções, encomendas programadas.</li><li>• Sistema de transporte altamente automatizado, a todos os pisos e serviços clínicos.</li></ul> |
| <p data-bbox="125 1143 270 1178"><b>Outros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Kawasaki Municipal Hospital</b></li><li>- <b>National Center for Child Health and Development</b></li></ul> |  |

- USA

| Entidade  | Breve Descrição   |
|---|---|
| <p data-bbox="127 415 421 501"><b>Florida Hospital<br/>(Orlando)</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Prestação de serviços no valor &gt; 20 milhões de dolares por ano.</li><li>• Sistema de encomendas electrónico. Os scanners existentes nos Serviços Utilizadores são utilizados para enviar as contagens de stock para o armazém do 3PL e com base nestes consumos é feita a preparação das encomendas e embalagem no armazém.</li><li>• As entregas são feitas ao armazém do hospital, numa operação cross-docking, efectuadas em paletes, caixas e contentores dos serviços utilizadores/clínicos (prontos para distribuição).</li><li>• A distribuição interna aos Serviços Utilizadores é efectuada pelos funcionários do hospital.</li></ul> |
| <p data-bbox="127 986 270 1025"><b>Outros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nebraska Medical Centre, University of Nebraskas's Teaching Hospital, Omaha</li><li>- Seven-Day Adventist Healthcare Network, USA</li><li>- ...</li><li>- e muitos outros hospitais utilizam Outsourcing Logístico</li></ul> |   |

- Canada

| <b>Entidade</b>  | <b>Breve Descrição</b>   |
|--|--|
| <b>7 hospitais em Toronto:</b><br>University Health Network (UHN) (Princess Margaret Hospital, Toronto General Hospital and Toronto Western Hospital); Mt. Sinai Hospital;<br>Sunnybrook Health Science Centre;<br>Women's College Hospital;<br>Orthopaedic and Arthritic Hospital | <ul style="list-style-type: none"><li>• Começou com os primeiros 3 hospitais do UHN, sendo que posteriormente mais 4 se juntaram ao consórcio.</li><li>• Outsourcing do sistema de abastecimento ao hospital.</li><li>• Centro de distribuição de 37,000 sqf, a 15 milhas de Toronto</li><li>• Leitores ópticos e terminais de mão lêem as necessidades nos serviços utilizadores/clínicos.</li><li>• Reposição para “Par Level” em função de contagens.</li><li>• Os pedidos ao armazém são aviados e expedidos no mesmo dia.</li></ul> |
| <b>Muitos outros hospitais utilizam Outsourcing Logístico</b>  |  |

- Europa

| <b>Hospital</b>  | <b>Breve Descrição</b>   |
|--|--|
| <b>6 Hospitais na Bélgica, entre eles o maior do País</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Há cerca de 15 anos, este grupo de hospitais iniciaram um movimento de centralização das suas operações logísticas num local externo às suas instalações.</li><li>• O seu objectivo era desenvolverem actividades de cross-docking, preparação e entrega diária (em alguns casos várias vezes ao dia) para todos os hospitais / serviços clínicos.</li><li>• Após iniciarem a operação sem incluir produtos farmacêuticos dadas restrições específicas do país, actualmente a operação é realizada para todos os produtos.</li></ul> |
| <b>6 Hospitais em França, incluindo o CHU de Montpellier</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• O agrupamento perfaz um número total de aprox. 3000 camas, num raio de poucos Kms.</li><li>• As instalações do Centro de Distribuição foram adaptadas de uma operação de retalho.</li><li>• Dada a escala forma automatizadas operações internas do centro de distribuição.</li><li>• A operação abrange conjuntamente todos os produtos, farmacêuticos, dispositivos médicos e artigos à encomenda.</li></ul>   |






- Europa

| Hospital   | Breve Descrição   |
|--|---|
| <b>Bernhoven Hospital e Jeroen Bosch Hospital, Holanda</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Outsourcing das operações de armazenagem e distribuição aos Hospitais, a partir de um Centro de Distribuição.</li><li>• Hospitais colocam encomendas das necessidades de forma electrónica.</li></ul>   |
| <b>Hospitais Públicos Ingleses, NHS Supply Chain</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• 1991 é criada a NHS Logistics Authority, com objectivo de fornecer serviços de gestão da cadeia de abastecimento aos hospitais ingleses.</li><li>• 2006, entrega toda a operação logística nacional à DHL/Excel e é criada a NHS Supply Chain.</li><li>• Contrato de outsourcing logístico (full service) que opera através de 6 centros de distribuição para 450 hospitais e centros de saúde em Inglaterra.</li><li>• A NHS Supply Chain faz mais de 110.000 entregas por ano, com oito localizações, 2400 pessoas, 240 viaturas (inclui central de compras).</li><li>• Objectivo: Poupar £1 billion até 2016</li></ul> |
| <b>Outros Hospitais:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- St. Nikolaus Stifshospital GmbH</li><li>- Consórcio Hospitalario de Catalunha (HCH), Barcelona, Espanha</li></ul> |   |



- O que é o Outsourcing Logístico
- O *Status* da Logística Hospitalar em Portugal
- Casos internacionais
- **Desafios ... e oportunidades**

- No sector público, temos vários desafios para resolver ...

| PUBLIC SECTOR CHALLENGE                  |   | 3PL ADVANTAGE   |
|--|---|---|
| Lack of in-house skills or high turnover |    | Specialized skills; can shift responsibility for some functions while focusing on others  |
| Limited Resources                        |    | Allows for expansion of services without additional investment of resources in infrastructure and staff                                   |
| Limited Volume                           |    | 3PLs can leverage resources and needs of many clients by consolidating several small tasks to achieve economies of scale                  |
| Variable Demand                          |    | If needs for logistics functions are highly variable can use 3PLs for surge capacity or shift that risk to them by outsourcing completely |
| Service Delivery                         |  | Profit motive of the 3PL may yield improvement in service delivery  |

Fonte: Emerging Trends in Supply Chain - Management Outsourcing Public Health Logistics in Developing Countries, USAID, U.S. Agency for International Development, 2010

- Tanto os Operadores Logísticos como os Hospitais estão a melhorar as suas competências, fazendo com que as suas expectativas cresçam em consonância.
- Recentemente, os operadores logísticos têm procurado acrescentar mais valor e graus mais elevados de especialização, no sentido de se afastarem da percepção de que a sua oferta é indiferenciada.
- Os operadores logísticos têm procurado estender o seu âmbito de actuação, criando mais infra-estruturas regionais e globais, novas relações comerciais e simplificando os seus processos.
- Por outro lado, há vários hospitais que melhoraram significativamente a sua organização logística nos últimos anos, pelo que estão agora melhor preparados para discutir opções de externalização.

- O *outsourcing* no sector hospitalar não é um compromisso entre custos e nível de serviço, mas sim uma oportunidade de melhoria de ambos;
- O nível de satisfação actual com os *3PL* é adequado, existindo oportunidades de expansão da sua escala e âmbito de actuação;
- As relações das Entidades do sector hospitalar com os *3PL*, devem seguir orientações de longo prazo / estratégicas e de *JSA – Joint Service Agreement* vs. orientações actuais de maior enfoque tático / operacional e de contrato mais “fechado”;
- A transição das operações de distribuição para um *3PL* é apenas o início da relação, que mesmo tendo o grau de satisfação previsto deverá ser alvo de melhoria contínua e aumento do nível de serviço;
- O desenvolvimento de relações deste tipo requerem competências de gestão do *outsourcing*, partilha constante de objectivos, incentivos, riscos e acompanhamento de indicadores de *performance*.

Fonte: Adaptado de “Outsourcing Deliver in Healthcare Industry, 2001”, PR

# Questões?