





O desempenho logístico numa perspectiva neoinstitucional

POR **REGINA CÉLIA NAZAR FIALHO**
E **RICARDO S. MARTINS**

O desempenho de uma organização pode ser afetado por fatores contextuais, relacionados às mudanças e pressões do ambiente organizacional.

Conforme a abordagem neoinstitucionalista, o ambiente organizacional é socialmente construído e tem como base significados compartilhados entre os agentes e seu contexto. É, portanto, um grande influenciador das estruturas empresariais, e pode ser categorizado em “técnico” e “institucional”.

O ambiente técnico valoriza a eficiência e a eficácia nas relações de troca entre as organizações. Já o ambiente institucional valoriza componentes socioculturais, regras e exigências sociais, aos quais as organizações precisam se ajustar para alcançar legitimidade e apoio contextual. Ele é composto por entendimentos e expectativas de

formas organizacionais apropriadas e comportamentos compartilhados na sociedade.

As organizações públicas operam em ambientes técnicos fracos e institucionais fortes, pois são dominadas por critérios institucionais. Como dependem da opinião pública, enfrentam maior exigência de legitimidade do que de eficiência. No entanto, quando buscam a eficiência e estão sujeitas a restrições institucionais (expectativas e normas sociais), a conformação a esses controles pode gerar conflitos.

Nesse contexto, considerando a especificidade das organizações públicas, é importante entender qual a influência específica das pressões institucionais no seu desempenho logístico. Mas o que são instituições na perspectiva neoinstitucional?

O NEOINSTITUCIONALISMO A teoria institucional é uma abordagem antiga. Nos anos 80, ganhou nova roupagem – o neoinstitucionalismo – postulando que a realidade social é uma construção baseada nas interações sociais. Estas produzem ações que ganham estabilidade e são reforçadas como válidas.

Essa nova perspectiva foi introduzida na área organizacional, concluindo que as empresas criam o ambiente ao qual devem se adaptar. Na verdade, o ambiente organizacional não é objetivo, mas um conjunto de características configuradas pelos seus próprios atores.

Os estímulos ambientais são cognitivamente processados por esses atores, sendo interpretados por sistemas simbólicos socialmente constituídos. Tais sistemas dão origem a instituições ou estruturas sociais com alto grau de aceitação, que dão estabilidade e sentido à vida social.

Assim, para os neoinstitucionalistas, as instituições são comportamentos sociais repetitivos, mais ou menos tomados como certos, que são impulsionados por sistemas normativos e entendimentos cognitivos (Greenwood *et al.* 2008).

As instituições são constituídas por elementos analíticos – denominados pilares regulativos, normativos e cognitivos – que atuam em conjunto a partir de processos distintos. Os componentes regulativos se baseiam em regras, leis formais que regem o comportamento. Os componentes normativos são entendimentos morais coletivos sobre um comportamento legítimo. E os componentes cognitivos são crenças, significados socialmente criados, definições e visões de mundo. Essas categorias são analiticamente distintas e implicam diferentes mecanismos de institucionalização.

NEOINSTITUCIONALISMO APLICADO À LOGÍSTICA

A teoria neoinstitucional enfatiza a influência de aspectos sociais e não econômicos sobre a estrutura e práticas organizacionais. Sua aplicação na gestão de operações e cadeias de suprimento tem sido útil para entender como acontece a adoção de novas práticas e por que elas se tornaram institucionalizadas.

A adoção de práticas de qualidade total e de normas ISO 9000, por exemplo, pode não ter impacto sobre o desempenho operacional de uma organização. No entanto, os méritos técnicos pro-

venientes dessas práticas podem ser distorcidos, em função do valor simbólico que existe na adoção das normas.

Gerentes que atuam na gestão de operações e de cadeias de suprimento lidam, o tempo todo, com pressões institucionais e de eficiência. Muitos deles precisam conciliar os conflitos potenciais existentes entre as demandas institucionais, impostas externamente, e os constrangimentos internos de eficiência operacional. Assim, é fundamental a empresa compreender o ambiente institucional no qual está inserida. Investigar os aspectos institucionais que atuam numa rede de suprimentos ajuda a entender os fatores que influenciam o seu desempenho.

AMBIENTE DA PESQUISA Nos últimos anos, houve uma mudança de paradigma mundial, na área da saúde. O modelo médico-assistencial hospitalocêntrico – que considera a saúde como ausência de doença – foi substituído por um modelo centrado na atenção primária à saúde. Organizações internacionais têm buscado a promoção do desenvolvimento dessa área.

No Brasil, a Política Nacional de Medicamentos, aprovada em outubro de 1998, tornou-se um instrumento norteador. Uma de suas diretrizes é reorientar as ações de assistência farmacêutica, fundamentadas na promoção do uso racional dos medicamentos e na otimização e eficácia do sistema de distribuição do setor público (Brasil, 1998).

Em 2004, a Política Nacional de Assistência Farmacêutica, em maior amplitude como norteadora das políticas setoriais, definiu como um de seus eixos estratégicos o uso racional de medicamentos, por meio de ações que disciplinem a prescrição, a dispensação e o consumo.

Com base nessas diretrizes, o estado de Minas Gerais criou em 2006 o Programa Farmácia de Minas, que visa a implantação de farmácias comunitárias públicas nos municípios do estado – ampliando o acesso aos medicamentos no SUS/MG –, a partir da estruturação física das farmácias comunitárias municipais e da fixação do profissional farmacêutico.

Atualmente, são 519 unidades em funcionamento em todo o estado. Atuando em rede, as farmácias comunitárias conseguem minimizar problemas como a pulverização do estoque, ausência

de profissional farmacêutico, controle inadequado de estoque, uso irracional de medicamentos, dentre outros, otimizando os recursos disponíveis, reduzindo as perdas e qualificando o atendimento à população.

RESULTADOS DA PESQUISA Nosso estudo identificou dois componentes institucionais regulativos, presentes no Programa Farmácia de Minas:

- Sistema de Regras para Otimização do Sistema de Distribuição – se refere às atividades de programação, recebimento, manuseio e entrega dos medicamentos, realizadas pelo farmacêutico.
- Sistema de Regras para o Uso Racional dos Medicamentos – diz respeito às atividades de orientação ao paciente quanto à dosagem, conservação e reações adversas do medicamento.

Também foi identificado um componente institucional normativo – que se refere ao atendimento indistinto da população e às normas do orçamento destinadas à compra de medicamentos com base no tamanho do município – e um componente ins-

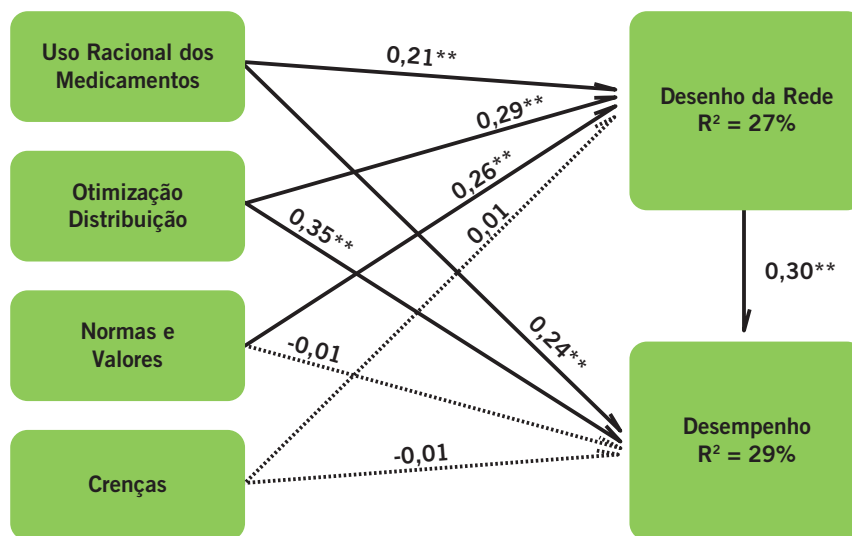
titucional cognitivo, que diz respeito a crenças relacionadas ao acompanhamento farmacoterapêutico.

Para avaliar a influência dos componentes institucionais no desempenho logístico de uma rede de distribuição de medicamentos, realizamos um *survey*, complementado por pesquisa documental, com 150 farmácias comunitárias da rede Farmácia de Minas.

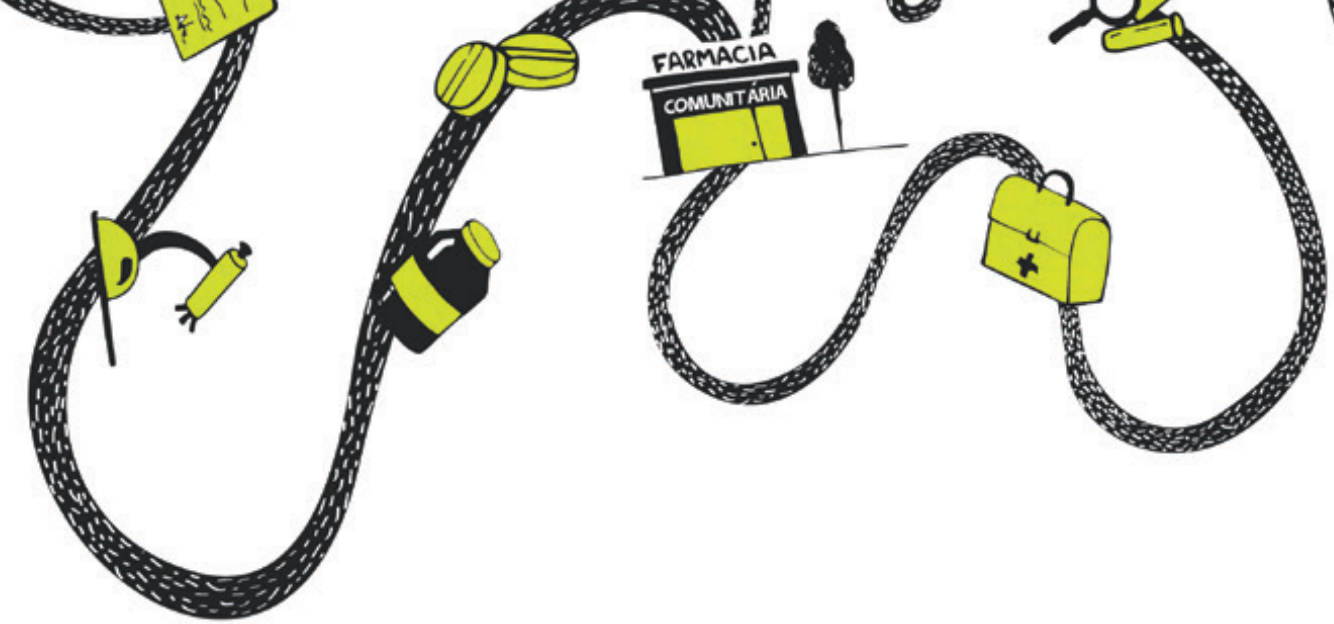
O objetivo da pesquisa foi avaliar se a conformação das farmácias comunitárias aos componentes regulativos, normativos e cognitivos do programa afeta o desempenho logístico da distribuição de medicamentos da rede. Considerando que a configuração da rede de instalações define o seu desempenho logístico, também avaliamos o papel do desenho da rede no desempenho do programa.

Com base no tratamento dos dados obtidos, constatamos que o desempenho logístico da rede de instalações que distribui os medicamentos do programa Farmácia de Minas é afetado por componentes institucionais, sobretudo de natureza regulativa (**Figura 1**). Esse desempenho é explicado em 29% pelos componentes institucionais.

FIGURA 1 | IMPACTOS DOS COMPONENTES INSTITUCIONAIS



FONTE: A AUTORA



OS COMPONENTES INSTITUCIONAIS AFETAM TANTO AS ESTRUTURAS DE ATIVIDADES LOGÍSTICAS, COMO É O CASO DO DESENHO DA REDE DE INSTALAÇÕES, QUANTO O SEU DESEMPENHO

Quanto mais as farmácias comunitárias se conformarem às regras de otimização das atividades de programação, recebimento, manuseio e entrega dos medicamentos – bem como às atividades de orientação aos pacientes no uso racional dos medicamentos –, mais afetados serão: o prazo de entrega dos medicamentos, o percentual de capacidade utilizada, os níveis de ruptura dos estoques, o custo e a adequação do meio de transporte utilizado para entregas nas farmácias comunitárias. Portanto, a conformação da farmácia comunitária à otimização de atividades de distribuição e ao uso racional de medicamentos afeta o desempenho logístico da rede de instalações.

Já o desenho da rede de instalações é explicado em 27% pelos componentes institucionais. Considera-se como desenho da rede a alocação de capacidades das farmácias comunitárias e de estoques, a utilidade das informações de demanda e o número de fornecedores necessários para suprir

os pedidos. No caso específico, essa alocação de recursos é afetada por componentes institucionais relativos aos Sistemas de Regras de Otimização de Distribuição, Sistemas de Regras de Uso Racional de Medicamentos e ao elemento Normas e Valores. Quanto mais pacientes forem atendidos pela rede de instalações, e maior for o município, mais afetados serão a configuração e o desenho da rede de instalações. Assim, as normas e valores presentes no programa influenciam o desempenho logístico de forma indireta.

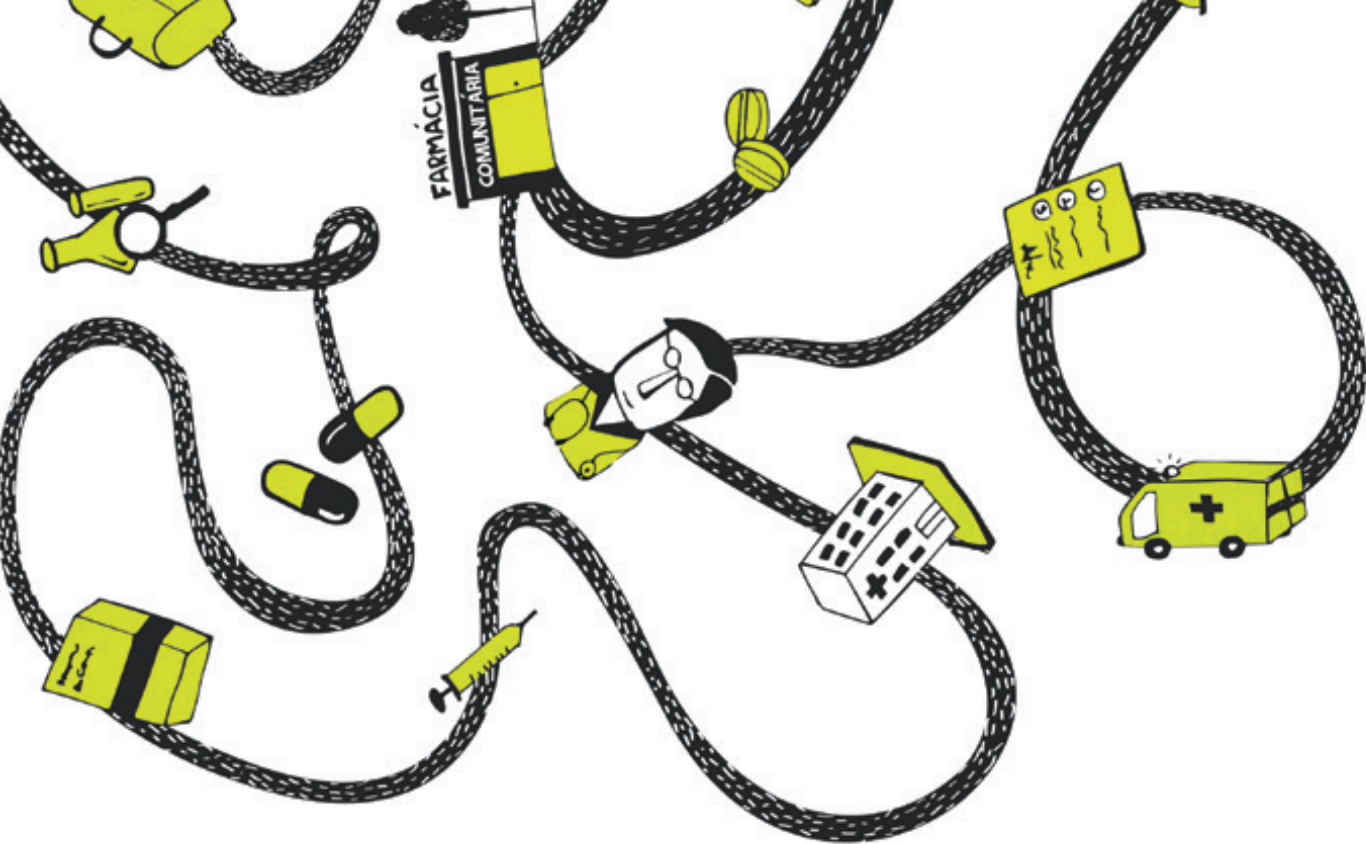
No entanto, entendimentos simbólicos do programa, sobre o quanto é importante um acompanhamento farmacoterapêutico para o atendimento eficaz da saúde da população, não exercem impacto sobre o desempenho da rede de distribuição de medicamentos.

Também constatamos uma influência significativa do desenho ou configuração da rede de instalações no seu desempenho logístico. A configuração atual afeta significativamente o desempenho logístico da distribuição de medicamentos para as farmácias comunitárias.

Assim, podemos concluir que os componentes institucionais afetam tanto as estruturas de atividades logísticas, como é o caso do desenho da rede de instalações, quanto o seu desempenho.

REGINA CÉLIA NAZAR FIALHO é professora de Logística da PUC Minas e já atuou como coordenadora da ênfase Logística no Curso de Especialização da Fundação Dom Cabral.

RICARDO S. MARTINS é professor do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Cepead) da UFMG, no Mestrado, Doutorado e na graduação em Administração. Doutor em Economia Aplicada pela USP, é líder do NIPELOG Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão em Logística.



CONCLUSÃO

Nossa pesquisa constatou que o desempenho logístico pode também ser explicado por componentes presentes no ambiente institucional.

Além de apontar a importância da configuração da rede logística, como aliada para definição de políticas públicas, o estudo revelou que as pressões institucionais têm papel significativo no desempenho, mesmo em funções tão direcionadas por ambientes técnicos, como a de Logística. Assim, esperamos que este trabalho contribua para o entendimento mais profundo da gestão da performance logística em organizações públicas, tornando o ambiente institucional um forte aliado na obtenção de melhorias de resultados. Sem deixar que aspectos técnicos da função logística fiquem relegados a um segundo plano.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

DORNIER, Philippe-Pierre. *Logística e operações globais: texto e casos*. São Paulo: Atlas, 2000. 721 p.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria no 3.916 de 30 de outubro de 1998. *Política Nacional de Medicamentos*. Brasília: Ministério da Saúde, 1998.

DI MAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). Chicago: University of Chicago Press, 1991. 486 p.

GREENWOOD, Royston et al. (ed.). *Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications, 2008. 840 p.

SCOTT, William Richard. *Institutions and organizations: ideas and interests*. 4.th ed. London: Sage Publications, 2013. 360 p.