

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL
ALBERTO SANTOS DUMONT
Logística**

**Bianca Lino
Emily Aparecida
Jhonatan Salgado
Michelle Marcos**

**GESTÃO DE ESTOQUE DO HOSPITAL SANTO AMARO: melhoria e
organização do setor de suprimentos**

**São Paulo
2016**

Bianca Lino
Emily Aparecida
Jhonatan Salgado
Michelle Marcos

**GESTÃO DE ESTOQUE DO HOSPITAL SANTO AMARO: melhoria e
organização do setor de suprimentos**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Técnico em
Logística da Etec Alberto Santos
Dumont, orientado pelo Prof. José
Carlos, como requisito parcial para
obtenção do título de técnico em
Logística.

São Paulo
2016

Resumo

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa realizada no Hospital Santo Amaro e tem como objetivo entender como é feita a gestão no hospital se tratando da parte de estoque, armazenagem, almoxarifado, compras, recebimento e farmácia, para isso foi realizado pesquisas com todos os funcionários que trabalham e dependem das áreas citadas para realização e desenvolvimento de trabalhos e/ou serviços prestados aos pacientes dentro da unidade. O processo de pesquisas realizadas trouxe resultados de suma importância para a elaboração do trabalho, pois foi possível chegar ao real problema existente na unidade. Após encontrar o problema, com bases teóricas em diversos livros voltados apenas a gestão de estoque, foi elaborado sugestões para melhorias e um bom andamento nos setores que estão diretamente ligados a gestão de estoque do hospital.

Palavras-chave: Hospital, Estoque e Armazenagem

Abstract

The following school assignment is the result of a research taken at Santo Amaro Hospital, and its goal is to understand how the management is done at the Hospital, concerning the stock, storage, warehousing, provisioning, receipt and pharmacy. For that was made researchs with all the employees that work and depend on the mentioned areas, to the development of work/services provided to the patients inside the unit. The process of the researchs has brought very important results to the elaboration of this assignment, because we were able to reach the real problem existent in the unit.

After finding the problem, with theoretical basis on various books about stock management only, was elaborated suggestions for a better work and progress on the sectors which are directly connected to stock management of the Hospital.

Key words: hospital, stock, storage

Sumário

| | |
|--|----|
| Introdução | 6 |
| 1. HISTÓRIA DO HOSPITAL SANTO AMARO | 8 |
| 1.1 - Gestão de estoque do Hospital Santo Amaro | 10 |
| 1.1.1 - Rotina do estoque | 10 |
| 1.1.2 - Sua atual gestão | 10 |
| 1.1.3 - Recebimento | 11 |
| 1.1.4 - Armazenagem e dispensação | 11 |
| 1.1.5 - Relacionamento com o fornecedor e prazo de pagamento | 12 |
| 2. GESTÃO DE ESTOQUE | 13 |
| 2.1 - Recebimento de Materiais | 15 |
| 2.1.1 – Recebimento de medicamentos e materiais médico-hospitalares | 16 |
| 2.2 - Armazenagem | 16 |
| 2.2.1 - Armazéns | 18 |
| 2.2.2 - Distribuição interna das áreas do armazém | 18 |
| 2.2.3 - Critérios de armazenagem | 18 |
| 2.2.4 - Equipamentos de armazenagem | 19 |
| 2.2.5 - Central de abastecimento farmacêutico | 20 |
| 2.2.6 - Armazenamentos de medicamentos | 20 |
| 2.2.7 - Armazenamento do material médico-hospitalar | 21 |
| 2.2.8 - Medicamentos que necessitam de controle e específicas temperaturas | 22 |
| 2.3 - Almojarifado | 23 |
| 2.3.1 - Organização do almojarifado | 24 |
| 2.4 - Função de compras e negociações com os fornecedores | 25 |
| 3. SOLUÇÕES PARA MELHORAR A GESTÃO | 27 |
| 3.1. Setor Almojarifado | 27 |
| 3.2. Setor de compras | 31 |
| 3.3. Recebimento | 33 |
| 3.4 - Clientes do almojarifado. | 35 |
| Considerações finais | 38 |
| REFERÊNCIAS | 40 |

Introdução

Localizado no município de Guarujá, o Hospital Santo Amaro é a principal unidade de saúde pública da cidade, atendendo a população local tanto pelo SUS quanto por convênios e particulares. O hospital atende 80% da população pelo Sistema Único de Saúde (SUS), mas é necessário fazer uma triagem passando por UPAS e USAFAS em caso de internações, cirurgias, exames de endoscopia e atendimento ambulatorial na oftalmologia. Para atendimento no pronto atendimento é necessário possuir convênios que aceitem no Hospital ou passarem como particular e este é o local que “sustenta” juntamente com verbas recebidas do governo e da Prefeitura da cidade por prestar atendimento à população.

A administração de materiais tem papel fundamental dentro de uma organização, em um hospital não é diferente, pois necessita de uma gestão rigorosa e que esteja atenta a todos os detalhes com o objetivo de atender os clientes/pacientes da melhor maneira possível e de forma humanizada. Gerir um estoque hospitalar é uma tarefa difícil devido à desorganização causar sérios problemas dentro de um hospital e conseqüentemente a falta de um medicamento, por exemplo, pode acarretar a perda de uma vida.

No primeiro capítulo, são apresentadas informações da história do hospital e posteriormente a sua atual gestão de estoque para uma possível análise, com detalhamento de como são realizadas as atividades de compra, recebimento, armazenagem, distribuição, relação com os fornecedores e prazo de pagamento.

As atividades relatadas no capítulo anterior são apresentadas novamente no segundo capítulo, porém, com base teórica e explicando como cada tarefa deve ser realizada. Os materiais médico-hospitalares exigem maiores cuidados e atenção, principalmente no momento da armazenagem, desta forma, descrevemos detalhadamente como devem ocorrer essas atividades conforme os cuidados necessários e com fundamentação teórica de autores experientes na área da cadeia de suprimentos e de gestão e administração de materiais médico-hospitalares.

No terceiro capítulo, apresentamos os resultados das pesquisas realizadas com os funcionários dos setores, mostrando se a estocagem é feita de forma que sejam evitados perdas e danos aos materiais, quais motivos ocasionam a perda de materiais, o nível de satisfação dos funcionários em relação ao atendimento e

serviços prestados pelo almoxarifado e da eficiência do software utilizado pelo setor de compras. Tendo todas essas informações e podendo assim analisar e identificar as deficiências dos setores, apresentamos sugestões simples a serem aplicadas e planilhas para melhorar o acompanhamento dos pedidos, avaliação de fornecedores, clientes, etc.

1. HISTÓRIA DO HOSPITAL SANTO AMARO

De acordo com o site do Hospital Santo Amaro, em 1954 ocorreu a vinda do vigário Domênico Rangoni para assumir a paróquia do Guarujá.

A convivência junto à população trouxe ao pároco a percepção da distinção de classes sociais. Observou então a necessidade de atendimento da população na área de saúde. Observando a dificuldade de uma parturiente ao dar a luz, por vezes, ter que atravessar a balsa para atendimento em Santos, resolveu mobilizar a parte privilegiada da população no sentido de angariar fundos para viabilizar seu sonho, a primeira maternidade do Guarujá.

Em 1962 após campanhas beneficentes, doações e recursos da Prefeitura Municipal de Guarujá e dos Governos Estadual e Federal, foi inaugurado o Hospital Santo Amaro, com atendimento de maternidade e Pediatria com 100 leitos.

Com o crescimento da população, sentiu-se a necessidade de ampliação do atendimento médico para outras especialidades. Novamente com doações e campanhas em 1983 foi consertada esta necessidade da população, agora com 400 leitos.

O Cônego Don Domênico esteve à frente do hospital até sua morte em 1987. Desse período o Hospital vem sendo administrado por vários colaboradores, entre eles: Sociedade Santamarense de Beneficência do Guarujá que é uma entidade civil sem fins lucrativos, mantenedora do hospital de 08/11/1987 à 28/02/1991.

Contratada a Sociedade Beneficente São Camilo para administrar o Hospital de 01/03/1991 à 25/10/1992.

Novamente a Santamarense retorna à administração do hospital de 26/10/1992 à 30/03/1993.

No dia 31/03/1993 é decretada a Intervenção Municipal. A Prefeitura Municipal de Guarujá, juntamente com as equipes multiprofissionais, vem investindo continuamente em alas assistenciais, em departamentos operacionais: para tanto houve aquisição de vários equipamentos de ponta da área de informática, cirurgia e instrumentação, além de diversos utensílios. Houve também investimentos em instalações, reformas e ampliações, culminando inclusive com a criação de novas alas assistenciais.

O hospital atende toda população carente sem discriminação, é o único hospital da cidade com atendimento SUS, (80% são SUS e os outros 20% são convênios e particulares) ressalta-se que também atende os municípios vizinhos.

No dia 21/01/2008 a Prefeitura decreta o fim da intervenção sob o Decreto Municipal N.º 8310/2008, sendo devolvido novamente para a Associação Santamarense de Beneficência do Guarujá.

Após 15 anos sob Intervenção Municipal, período no qual passou por inúmeros administradores de diversos segmentos, profissionais médicos, engenheiros, empresários, etc, sem direcionamento de médio e longo prazo e muitas vezes sem continuidade das ações.

Levaram a Instituição a um nível de defasagem de tecnologia, falta de cuidado, etc.

Após algumas conquistas, no período de Intervenção, que promoveram habilitações em um nível mais complexo em algumas áreas, tais como: Terapia Renal Substitutiva, Neurocirurgia, Cirurgia Vasculuar, UTI II, UTI Neonatal e Oncologia.

A Unidade Hospitalar não soube preservar o programa de Residência Médica por falta de um bom profissional na gerencia. Nesse cenário, após a suspensão da Intervenção, mesmo com suas normas de médio e longo prazo, definidas após elaboração de Planejamento Estratégico, a Instituição encontra dificuldade em realizar investimentos que propiciem uma modernização do seu parque tecnológico e instalações.

Por falta de bons colaboradores e doações mais uma vez que dificulta o equilíbrio financeiro e gera carência de leitos para a região e, como consequência natural, aumenta o custo operacional dos leitos oferecidos ao Sistema Único de Saúde.

1.1 - Gestão de estoque do Hospital Santo Amaro

1.1.1 - Rotina do estoque

O almoxarifado do Hospital Santo Amaro funciona todos os dias (segunda a domingo) das 7h00 às 19h00, no início do período um dos colaboradores do setor de almoxarifado fica responsável por imprimir a ficha de requerimento que é enviado pelas enfermarias e que conseqüentemente são enviados através do sistema (H-sist,) usado na empresa, tendo feito isso os outros colaboradores do setor (almoxarifado) se responsabilizam pela montagem e entrega dos materiais em cada setor. Durante todo o período existe retirada direto no setor onde os colaboradores (clientes do setor almoxarifado) levam o pedido impresso e retiram no mesmo momento, sendo muitas vezes itens de escritório, material de emergência e produtos que a saída necessita de uma especificação ainda maior, nesse caso o nome do paciente em que irá ser usado. Na parte da tarde é feito a reposição do estoque, onde o sistema analisa as saídas que tiveram até aquele momento e gera a quantidade que o estoque necessita que seja repostos, esse material fica no C.G.A (Central Geral de Abastecimento) que é o depósito onde os materiais são armazenados quando recebidos.

1.1.2 - Sua atual gestão

A gestão do estoque acompanha a situação financeira da empresa tendo a redução de custos como foco principal, o líder do setor de almoxarifado faz um acompanhamento diário da demanda de saída dos produtos em estoque, essa demanda é uma das que mais oscilam, principalmente quando se trata de materiais médicos, medicamentos devido a quantidade de pacientes internados, cirurgias realizadas, pacientes que fazem tratamento de diálise, emergências que chegam e etc. O estoque é abastecido semanalmente baseada na demanda dos últimos 15 dias, para que o estoque possa suprir até que sejam entregues os pedidos. O setor de compras auxilia esta redução procurando no mercado produtos de qualidade e baixo custo, quando recebem o pedido que vem do almoxarifado fazem uma análise para descobrir se há realmente a necessidade de cada item solicitado, verificando a quantidade existente no saldo do estoque virtual e também no estoque físico, para que não seja efetuado compra de algum produto devido a falta de atenção, não

dando baixa do produto quando o mesmo tem saída do almoxarifado, esta é uma situação que pode acabar ocorrendo devido ao descuido na hora da análise de estoque ou até mesmo de sobrecarga no serviço dos colaboradores responsáveis por exercer esta função.

As compras dos produtos são feitas através de cotações, onde é necessário ter no mínimo 3 empresas participando, para a maioria das compras é usado a plataforma “Bionexo” (é um sistema de nível nacional onde todas empresas cadastradas podem responder as cotações). Neste sistema são colocadas informações como prazo de pagamento, de entrega, marca do produto, quantidade na embalagem, frete CIF ou FOB e valor do faturamento mínimo, normalmente os pedidos são colocados na sexta-feira durante o período da tarde sendo encerrada as 11h00 da segunda-feira. Encerrado a cotação o comprador responsável pela cotação irá avaliar item a item observando se o fornecedor que está ganhando no preço cotou conforme foi solicitado, se o valor está correto se a marca cotada é reprovada na instituição, pois neste sistema existe um campo para colocar observações e também de anexos, e todas empresas tem acesso a essas informações e o pessoal do setor de compras sempre colocam em anexo uma planilha de marcas reprovadas para que não sejam cotadas. Depois de conferir todos os itens estes mesmos são colocados em um carrinho de compra e divididos para todas as empresas que ganharam, o comprador depois de feito tudo isso avisa para o líder do setor que avalia os pedidos item a item e confirma e após esta confirmação as empresas recebem o comunicado do pedido.

1.1.3 - Recebimento

No recebimento é feito uma conferência de todos os itens, analisando o pedido feito pelo hospital e a nota emitida pela empresa onde são conferidas: validade, avarias, valor unitário de cada item, valor total do pedido, se o pedido entregue está de acordo com o solicitado, etc. Caso o pedido seja entregue com alguma divergência a devolução é feita no ato da entrega, se a transportadora for da própria empresa este produto é levado de volta no primeiro momento, se o transporte for terceirizado o produto é colocado em uma quarentena do estoque e aguarda a empresa pagar outro frete para que seja retirado o item que chegou com divergência.

1.1.4 - Armazenagem e dispensação

A armazenagem é feita após o término do recebimento, os materiais recebidos são realocados para o C.G.A (Central Geral de abastecimento) e os medicamentos para o C.A.F (Central de Abastecimento da Farmácia), estes locais são os depósitos que os produtos são armazenados aguardando o pedido para reposição.

Por se tratar de um hospital onde os clientes principais são os pacientes, a dispensação é feita internamente e de duas formas: com entrega dos materiais em cada setor ou pode ser retirado fisicamente na porta do almoxarifado desde que possua uma ficha de requerimento preenchida com os dados do item necessário. Para evitar desperdício e extravios com os medicamentos, é usado o método de unitarização que é o fracionamento dos comprimidos em doses individuais, embalados e rotulados para que sejam diretamente administrados ao paciente tornando o uso mais rápido e seguro.

1.1.5 - Relacionamento com o fornecedor e prazo de pagamento

Devido à situação financeira do país e por se tratar de uma empresa filantrópica (que trata-se de uma sociedade sem fins lucrativos - associação ou fundação) o Hospital Santo Amaro vive um relacionamento de conflito com alguns fornecedores devido a débitos financeiros, mas há uma parceria boa com muitos outros, quando algum fornecedor novo ganha algum pedido e dá início uma relação entre ambas partes os compradores explicam toda situação para, pois o hospital não consegue cumprir com os pagamentos em dia mas adota um método de troca de dívidas, onde toda semana são cotados itens de materiais hospitalares e medicamentos e as empresas ganhadoras recebem pagamento de notas vencidas no valor do pedido na semana e assim a maioria só faturam e entregam o pedido após ser confirmado o pagamento e enviado o comprovante, pagamento este que é efetuado toda quarta-feira com uma verba recebida pelo governo que é destinado a pagamento de notas vencidas, com restrição de materiais e medicamentos. Fornecedores que liberam pedidos somente à vista são desconsiderados nas cotações a não ser que somente eles tenham o produto no momento, pois como o Hospital tem débitos com muitas empresas, eles priorizam pagamento para aqueles que mesmo com dívida faturam os pedidos.

2. GESTÃO DE ESTOQUE

O planejamento e controle de um almoxarifado devem ser implantados de forma correta com uma boa organização, pois este é um setor muito importante dentro de uma empresa, por isso, é preciso que tenha uma liderança competente e auxiliares qualificados para exercerem as funções designadas fazendo um bom controle dos materiais que são movimentados no almoxarifado/estoque, preservando e localizando em locais seguros seguindo o processo de receber, guardar, entregar e controlar preservando os materiais de deteriorações e desvios e para que isso ocorra as instalações precisam ter fácil acesso aos principais itens, flexibilidade do arranjo físico, espaço adequado para utilização garantindo requisitos mínimos de segurança individual e coletiva.

O objetivo de uma gestão de estoque é avaliar as necessidades e melhorias nas rotinas diárias do setor analisando se o ressurgimento está ocorrendo no tempo certo, na quantidade correta, com qualidade e menores custos. Em uma gestão hospitalar existem vários tipos de materiais movimentando entradas e saídas do setor, mas no caso do medicamento o tratamento é diferenciado devido a sua importância e suas ações na saúde.

Na rotatividade de materiais observa-se que existem itens com maior frequência de entrada e saída no estoque e estes devem ter uma atenção especial com relação à localização no estoque, mantendo-os em lugares de fácil acesso para a distribuição evitando maiores números de viagens até o local que este item estiver estocado, sendo mais rápido o atendimento, evitando maiores desgastes físico, e que o layout do estoque esteja congestionado.

“Uma das mais importantes funções da administração de materiais está relacionada com o controle de níveis de estoques. A função principal da gestão de estoques é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área logística do hospital. A importância da correta gestão de estoques pode ser mais facilmente percebida quando os bens necessários não estão disponíveis no momento exato e correto para atender às necessidades da demanda.” (POZO, 2007. p.38-39)

Para ter um melhor controle do uso de materiais em uma gestão de estoque pode-se adotar o método de estoque mínimo e máximo, ambos têm funções diferentes, mas que juntos estabelecem uma gestão mais segura minimizando faltas de materiais

pois o estoque mínimo é uma quantidade reserva caso haja uma demanda maior que o habitual dando tempo para o abastecimento após a compra, delimitar estoque evitando excesso de produtos, evitar problemas com espaço físico, custos de estoque parado e etc.

“O estoque mínimo determina a quantidade de peças que existe no estoque, destinada a cobrir eventuais atrasos no suprimento. O estoque máximo é igual a soma do estoque mínimo com o lote de compra no dia de seu recebimento. Ele vai determinar o tamanho do espaço que aquele item vai ocupar no armazém ou almoxarifado no momento do seu recebimento.” (Paoleschi, Bruno, 2011, pag. 38, 39)

Os custos de estoque em organizações de saúde devem ser monitorados pelo Gestor, pois o total deste custo resulta em uma gama variável de componentes que interferem no valor que se é gasto para adquirir os produtos em uma compra, custos com armazenagem, perdas por perecibilidade, extravios, erro no recebimento de materiais, danos e furtos, gastos no ressurgimento como uso de internet e telefones no momento de adquirir os produtos.

“A gestão de estoques equilibra a necessidade de disponibilidade de produtos com os custos de abastecimento associados a determinado nível de estoque. Procura-se, portanto, balancear os objetivos de custo, de um lado, com o nível de serviços prestados aos clientes, de outro lado.” (Graziani, Álvaro Paz, 2013, pag. 29)

Em uma empresa é necessário que seja realizado inventário ou contagem física dentro de todas instituições para controlar o estoque e verificar se o saldo existente está de acordo com o sistema contábil, tem como obrigatoriedade ser realizado anualmente e quanto mais vezes for realizado melhor para uma maior confiabilidade no estoque. [...] Manter a acurácia dos estoques em um nível elevado, ou seja, isento de erros, trará vantagens significativas para a organização. [...] (Bertaglia, 2009, pag. 336)

Existem muitos erros no abastecimento do estoque confiando em previsão de demanda que em algumas vezes está incorreta por erro no inventário ou contagem de estoque, também é necessário avaliar o prazo de entrega da empresa que irá fornecer os materiais ou medicamentos, pois pode se ter um estoque de segurança

que consiga esperar o ressurgimento durante três dias mas a entrega será feita em quatro tornando inviável e causando problemas devido a falta dos produtos e para evitar estes problemas é preciso avaliar tudo isso no início do processo verificando o tempo de espera ou lead time que é o tempo decorrido entre o início da reposição e a entrada dos produtos.

Sendo um processo muito importante na cadeia de suprimentos, o setor de compras tem como função principal controlar o planejamento de abastecimento do estoque verificando quantidades corretas, se o material solicitado foi entregue de acordo e no prazo acordado com a empresa de fornecimento, reduzir os custos comprando com qualidade.

A expressão “função compras” transcende (e engloba) aquilo a que nos referimos usualmente como “compra” em uma organização. Ao passo que esta define o ato operacional de procura de bens e serviços e posterior suprimento à empresa, a função compras demanda responsabilidade e complexidade maiores. (Fenili, Renato Ribeiro, 2015, pag. 87)

2.1 - Recebimento de Materiais

O recebimento é a atividade que deve assegurar que os materiais e produtos entregues estejam de acordo com as especificações constantes no pedido de compra. Além de contar com o suporte do setor de transportes, o recebimento tem relação próxima com as áreas contábeis e de compras de uma empresa. [...] É a etapa intermediária entre a compra e o pagamento ao fornecedor. Somente após o recebimento (etapa que, nos órgãos públicos, refere-se à etapa de liquidação da despesa) é que o pagamento é autorizado. [...] (Renato Fenili 2015 pag. 129)

Segundo Fenili (2015) as etapas do recebimento de materiais são:

Recebimento provisório - Entrada de materiais: recepção dos veículos transportadores; verificação de dados básicos da entrega (informações da nota fiscal, existência de autorização da entrega pela empresa etc.); encaminhamento para a área de descarga. Nessa etapa, o funcionário encarregado do recebimento assina no documento fiscal que acompanha o material, apenas para fins de comprovação da data de entrega.

Etapas intermediárias - Conferência quantitativa: verifica se a quantidade afirmada pelo fornecedor na nota fiscal corresponde a mesma efetivamente entregue.

Conferência qualitativa: verifica se as especificações técnicas dos produtos entregues estão de acordo com as solicitadas pelo setor de compras (dimensões, marcas, modelos etc.).

Regularização: é o resultado decorrente das etapas anteriores. Pode ocorrer uma das seguintes situações: entrada do material no estoque e liberação do pagamento ao fornecedor. Nesse caso, houve aceitação do material, ou o recebimento definitivo. Devolução parcial ou total do material ao fornecedor: a aceitação foi parcial ou, simplesmente, o material não foi aceito.

2.1.1 – Recebimento de medicamentos e materiais médico-hospitalares

Ao receber os medicamentos e materiais médico-hospitalares, além da conferência de dados na nota fiscal é necessário verificar os seguintes itens: se o nome genérico do produto é o mesmo do solicitado, se os preços unitários e totais são os mesmos que foram empenhados, se a quantidade recebida é igual à quantidade solicitada, se a forma farmacêutica enviada é igual a requisitada, verificar a especificação do material recebido, se a data de validade é maior ou igual a dois anos a contar da data de entrega.

Na embalagem deve conter: nome do produto, número de registro, número do lote, prazo de validade, volume ou peso e via de administração, além de verificar se a embalagem apresenta indícios de violação e observar possíveis alterações organolépticas nas diferentes formas farmacêuticas.

2. 2 - Armazenagem

Trata-se da guarda temporária de materiais, incluindo a determinação do número de depósito, almoxarifado e /ou centros de distribuição.

“A armazenagem de materiais pode ser entendida como a atividade de planejamento e organização das operações destinadas a manter e abrigar adequadamente os itens de material, mantendo-os em condições de uso até o momento de sua demanda efetiva pela organização. Uma armazenagem racional tem por objetivo principal a

minimização dos custos a ela inerentes. De forma não exaustiva”.
(Renato Ribeiro 2015 página 131)

Toda a empresa e organização necessitam de uma forma de armazenagem ou estocagem correta e adequada para seus produtos, desde a matéria primas ao produto final.

A armazenagem correta vai de acordo com a necessidade de cada empresa, levando em consideração os tipos de produtos. Porém é necessário que o armazém seja um lugar amplo e bem arejado com uma temperatura correta de acordo com as necessidades do produto e de fácil acesso, tanto para funcionários como também para os fornecedores, codificação de cada produto, etiquetas indicando suas características e embalagens adequadas.

Para um armazém conseguir a melhor e mais adequada estruturação é conveniente analisar as possibilidades de instalações e as características que se diferenciam:

- materiais pesados de manejo e transporte difícil;
- materiais pequenos muito diversificados e de uso frequente;
- materiais com grande frequência de saída e pouco volume

Analisando essas características é possível chegar ao tipo necessário de armazém, para um perfeito ligamento entre os estoques e o consumidor. Agora é obrigatório analisar o espaço necessário, tipo de instalação adequada, distribuição dos estoques nas áreas que melhor atenderão o consumo, meios de transporte, tipo de controle a ser adotado, número de funcionários para manutenção dos estoques.

Deve-se também levar em consideração a localização do armazém que depende de certos fatores: tipo de operação ou de atividades da empresa, instalações e situações dos prédios.

Não existem soluções e esquemas prontos que possam ser aplicados a qualquer organização, tudo depende da análise particular de cada caso, por isso deve-se observar os seguintes princípios: ajustar de acordo com a necessidade dos setores a localização do armazém; planejar uma organização que facilite o trabalho e manuseio dos materiais, até mesmo nos dias de grande fluxo; os armazéns devem estar próximos aos setores de consumo, para evitar o consumo de horas desnecessárias.

2.2.1 - Armazéns

Segundo Gonzalo Vicina e Wilson Reinhardt (1998) são edificações de alvenaria, fechadas lateralmente e com telhado, com ou sem forro, o piso deve ser construído com material resistente ao peso dos materiais armazenados. Nesse tipo de instalação, convém instalar estufas, geladeiras, desumidificadores, etc.

- área de armazenamento: local reservado ao armazenamento propriamente dito e aos corredores de acesso às prateleiras;
- área de serviços: locais destinados às rampas de acesso, ao atendimento ao público (usuários, entregadores) e ao recebimento de materiais;
- área de administração: local designado para a realização dos serviços administrativos e burocráticos, com instalações sanitárias e vestuário. [...]

2.2.2 - Distribuição interna das áreas do armazém

A distribuição (também conhecido como estudo de layout) é uma das preocupações do organizador e deve-se levar em consideração a área disponível, definir a área necessária para cada material à ser estocado em cada armazém, também é necessário prever uma futura ampliação caso haja aumento de fluxo. A visualização é feita a partir do desenho de uma plana e deve ser conhecido pelas pessoas responsáveis da administração do almoxarifado e conter sugestões de distribuição interna e da área proporcional de cada espaço que poderá servir a inúmeros casos reais.

2.2.3 - Critérios de armazenagem

Rotatividade de materiais: entre todos os materiais mantidos em estoques, há aqueles que têm maior movimentação, para esses materiais deve ser dado um tratamento específico em relação a sua localização no armazém. Colocá-los próximo a porta, esse procedimento oferecerá várias vantagens como: diminuir o número de viagens entre as áreas estoque e a expedição, descongestionamento dentro do almoxarifado, maior aproveitamento da mão de obra, maximização do tempo despendido.

Volume e peso do material: os itens volumosos e pesados devem ficar próximos à porta, para facilitar sua conservação e movimentação e ser colocados sobre estrados ou pallets.

Ordem de saída e entrada: as unidades estocadas a mais tempo devem sair primeiro, para que não haja perda de material por validade, deterioração, oxidação, etc.

Similaridade: sempre que possível os materiais devem ser armazenados levando em consideração as suas similaridades com os outros itens, um catálogo de materiais poderá ajudar e auxiliar a organização.

Valor de material: o valor financeiro que um material apresenta define também sua importância e forma de armazenagem e/ou estocagem. A maioria das organizações utilizam a "curva ABC" que é a verificação em certo tempo (entre 6 meses ou 1 ano) do consumo ou valor monetário, ou quantidade de itens estocados.

Classe A - os mais importantes e os mais caros

Classe B – os intermediários

Classe C - os menos importantes e mais baratos

Carga unitária: consiste na arrumação e composição de pequenos itens (pacotes e unidades pequenas) em volumes dimensionados em peso, cubagem ou quantidades menores. Favorece a boa movimentação de material, a rapidez de carga e descarga e em consequência a redução de custo.

Acondicionamento e embalagens

Caixas enviadas pelo fornecedor podem ser abertas para conferência, porém após isso devem ser muito bem lacradas novamente, com o aproveitamento da mesma embalagem.

2.2.4 - Equipamentos de armazenagem

Armações: prateleiras fabricadas com estrutura de aço ou de madeira (a estrutura de aço possui mais vantagens, pois tem maior durabilidade e não corre o risco de ser destruída por insetos) em unidades padronizadas, segundo a necessidade de cada estoque ou armazém.

Estrados (pallets): feitos principalmente de madeira, eles possibilitam eficiente guarda e movimentação de materiais por meio de um equipamento de transporte interno.

Engradados: São estrados providos de proteção lateral, são usados em materiais mais frágeis.

Caixas e gavetas: ideal para materiais pequenos, como: porcas, parafusos e sobressalentes pequenos em geral.

2.2.5 - Central de abastecimento farmacêutico

Segundo Gonzalo Vecina e Wilson Reinhardt (1998), em virtude dos altos custos que encerram os medicamentos e os materiais médico-hospitalares, a segurança é um item que requer muita atenção. Assim, o local deve possuir apenas uma entrada/saída, o que permite o total controle de todo material que entra e sai, bem como das pessoas que tenham acesso a ele. A central de abastecimento deve ter como áreas componentes: carga e descarga, quarentena, administração, áreas de armazenamento específicas para controlados, inflamáveis e termo lábeis, assim como uma área geral de estocagem.

A área de carga e descarga deve comporta recepção - destinada ao recebimento, e onde acontece a verificação, verificação e separação dos medicamentos para armazenagem, expedição - destinada à expedição dos medicamentos; ela pode se localizar no mesmo espaço da recepção, mas deve ficar distintamente separada das áreas restantes.

A central deve possuir:

- proteção contra animais;
- proteção contra incêndio;
- boa circulação de ar, ausência de umidade, temperatura não superior a 25° C;
- circulação interna entre estrados e estantes ou porta-pallets, com boa operacionalidade;
- no caso de empilhadeira, verificar o raio de seu giro para que haja livre movimentação.

2.2.6 - Armazenamentos de medicamentos

Para um armazenamento correto deve-se observa e seguir os seguintes critérios:

- armazenar os produtos por forma farmacêutica;

- armazenar os produtos pelo nome do princípio ativo em ordem alfabética rigorosa, da esquerda para a direita;
- armazenar os produtos por prazo de validade: os que vão vencer primeiro devem ser armazenados à esquerda e na frente;
- observar o empilhamento máximo permitido para o produto (ver recomendações do fabricante);
- observar a temperatura ideal a que o produto deve ser armazenado;
- as caixas que forem abertas devem ser riscadas, indicando a violação, a quantidade existente anotada e, em seguida, a caixa deve ser lacrada.

2.2.7 - Armazenamento do material médico-hospitalar

Segundo Gonzalo Vecina e Wilson Reinhardt (1998), os medicamentos devem ser mantidos na embalagem original e serem estocados por ordem alfabética de grupo de material, obedecendo a uma ordem alfabética em cada grupo.

Adesivos: esparadrapo, fita cirúrgica, fitas de papel adesivo e plástico aderentes.

Cânulas: endotraqueal, Guedell e Traqueal;

Drenos: Kerr ou sonda T Penrose;

Tubos: aspiração C.E.C. Oxigenadores.

Coletores: Bolsa para colostomia, Coletor de urina infantil feminino, Coletor de urina infantil masculino, Coletor de urina – sistema aberto e Coletor de urina – sistema fechado.

Dispositivos para infusão: Agulhas, Cateteres, Equipos, Scalps e Seringas.

Fios cirúrgicos (Material têxtil): Algodão, Atadura, Campo operatório (cirúrgico), Gaze, Gorro, Máscara e Sapatilha.

Sondas: Aspiração traqueal, Enteral, Foley, Hemostática, Nasogástrica, Oxigenoterapia, Retal e Uretral.

Os produtos devem ser armazenados de acordo com os grupos e os nomes, de uma maneira que permita a perfeita visualização do nome, número de lote e prazo de validade, àqueles que estiverem próximo a data de vencimento devem estar à frente

e do lado esquerdo. As áreas que abrigarão os materiais precisam ter as seguintes características:

- ausência de umidade e de calor ou frio excessivo (temperatura não superior a 25°C;
- proteção contra animais e parasitas;
- proteção contra incêndio;
- boa circulação de ar;
- disposição adequada para movimentação de pessoas e materiais;
- área administrativa;
- área para produtos que necessitam de temperatura controlada;
- área para produtos inflamáveis.

2.2.8 - Medicamentos que necessitam de controle e específicas temperaturas

Medicamentos termolábeis: trata-se de uma área reservada aos medicamentos que necessitam de local com temperatura média de aproximadamente 25° C, pois, quando armazenados em locais quentes e sem ventilação, estão sujeitos a ter suas características físico-químicas alteradas. É uma área opcional que deve ser construída somente quando o almoxarifado localizar-se em regiões quentes ou não possuir temperatura interna favorável, isto é, máxima de 28° C. Para tanto são necessários aparelhos condicionadores de ar, que permitem total controle da temperatura ambiente, e forro para diminuir a metragem cúbica da sala, favorecendo o funcionamento dos aparelhos. É importante também que se proceda a um rigoroso estudo da capacidade de refrigeração dos aparelhos em relação à cubagem da sala, bem como observar a necessidade de esquadrias que permitam uma ventilação natural quando houver cortes no fornecimento de energia elétrica.

Dimensionamento: diretamente relacionado a necessidade de guarda a temperatura em torno de 25°C de certos medicamentos, levando-se também em conta que nem sempre é possível a manutenção de todos os produtos nesse local, razão pela qual a seleção precisa ser rigorosa, considerando ainda que o tipo de embalagem e a taxa de umidade da região influem na conservação dos medicamentos.

Imunobiológicos: nessa área ficam armazenados soros e vacinas, produtos que necessitam, para sua conservação, tanto de uma baixa temperatura de congelamento (-20°C) como, em outros casos, temperatura de resfriamento ($+4^{\circ}\text{C}$ a $+8^{\circ}\text{C}$). Por esse motivo, é importante que o almoxarifado defina os equipamentos de frio de acordo com as necessidades locais, que, em almoxarifados centrais, são:

Câmara fria: utilizada para a conservação de vacinas a temperaturas de -20°C e entre $+4^{\circ}\text{C}$ e $+8^{\circ}\text{C}$, com dois compartimentos distintos (com as temperaturas mencionadas) para conservação de acordo com a necessidade (podem-se usar como alternativas duas câmaras separadas com temperaturas diferentes). Nos locais onde existem câmaras do tipo Randon, torna-se necessário estabelecer no projeto os afastamentos mínimos da câmara das paredes adjacentes:

Paredes laterais: 100 cm

Parede de fundo: 200 cm

Parede de frente: 150 cm

Teto: 100 cm.

Freezer: substitui a câmara fria com temperatura à -20°C e pode ser usado também para a produção de gelo para as embalagens de transporte das vacinas.

Geladeira: assim como o freezer, a geladeira – do tipo comercial de quatro, seis ou oito portas, com ventilador interno – pode substituir a câmara fria com temperatura entre $+4^{\circ}\text{C}$ e $+8^{\circ}\text{C}$.

O dimensionamento das câmaras e a quantidade de freezers ou geladeiras relacionam-se diretamente com a demanda de cada Estado. É preciso haver um projeto específico para todo o sistema, cuja elaboração deve contar com a orientação do Ministério da Saúde, por meio do Programa Nacional de Imunizações (PNI), observando-se as determinações do Manual de Vacinação.

2.3 - Almoxarifado

Local destinado a guarda de materiais e tem como função destinar espaços onde permanece cada item aguardando a necessidade do seu uso, sua localização, equipamentos e disposição interna.

Segundo Gonzalo Vecina e Wilson Reinhardt (1998) o almoxarifado é o reduto onde se encontram os “insumos” materiais necessários à sustentação do processo e do sistema produtivo, seja ele de bens, seja de serviços.

Objetivos do almoxarifado:

Ter o material certo, na hora certa, na quantidade certa, no lugar certo, nas especificações certas e com o preço e custo econômico.

2.3.1 - Organização do almoxarifado

Receber, guardar, localizar, assegurar, preservar e entregar materiais.

Todas as atividades citadas acima possuem características de planejamento e operacionais. Outra atividade também muito importante é a de controle de materiais, ela é representada pelos serviços de controle físico-financeiro da movimentação de estoques no setor do almoxarifado e tem características operacionais.

Um administrador de almoxarifado tem com função planejar esses setores (localizar, preservar e assegurar), de modo a operá-lo (receber, guardar, entregar e controlar), preservando os materiais de perecimento e desvios, instalações e atender aos processos produtivos de bens e serviços como: pronto acesso aos principais itens; alto grau de flexibilidade do arranjo físico; utilização adequada do espaço; redução da necessidade de equipamentos de movimentação de materiais; minimização das perdas por deterioração dos materiais; minimização das perdas por desvio de materiais; garantia dos requisitos mínimos de segurança individual e coletiva.

Para organização do almoxarifado é necessário tem todas as informações de cada item que será estocado no local, isso permitirá os critérios para o correto arranjo dos produtos, faz-se fundamento um estudo como ponto de partida questões:

Qual é o espaço necessário para estocar adequadamente cada material?

Nesse aspecto, leva-se em conta: previsão da quantidade máxima a ser estocada; tamanho do lote de cada requisição; condições de embalagem.

Qual é a frequência de utilização do material? ou Quantas vezes é requisitado por dia, semana, etc.? Quais são os centros consumidores e quais são aqueles que mais utilizam cada tipo de material? Qual o tipo de instalação mais adequada para o armazenamento do material?

Levam-se em conta as seguintes características: peso, volume, fragilidade do material e/ou sua embalagem, formato do material e/ou de sua embalagem, condições de preservação (perecibilidade) e a facilidade ou dificuldade de manuseio.

Quais as dificuldades de armazenamento do material com outros materiais devido à sua incompatibilidade?

Quais são os requisitos de segurança exigidos para o seu armazenamento, tais como segurança individual e coletiva, higiene e segurança de trabalho, segurança patrimonial e “social”, no caso de armazenamento de materiais inflamáveis ou explosivos?

Após conseguir as respostas de cada pergunta é necessário que o planejador desenvolva duas ou mais soluções para o problema do almoxarifado e para cada uma dessas soluções devem ser consideradas os custos totais de armazenamento e a escolha insistir no menor custo.

2. 4 - Função de compras e negociações com os fornecedores.

A função de compras tem como objetivo ser um segmento que visa o custo/benefício da empresa, analisando como será efetuada a compra de todos os tipos de materiais e serviços, contratos de fornecimento e consignação, verificando preço, prazo de pagamento, qualidade do produto, prazo de entrega entre outros aspectos. Tem como finalidade suprir o estoque de acordo a demanda de saída dos materiais, planejando e organizando o processo de compra para que haja o ressuprimento no momento correto evitando que falte algum item e acabe gerando uma compra de urgência que neste caso acaba obtendo o produto por um valor maior devido à necessidade de suprir a falta naquele momento.

“Para compatibilizar os objetivos conflitantes em reduzir os estoques e aumentar o atendimento aos usuários – torna-se necessário tolerar alguma possibilidade de falta de material no momento em que este é requisitado, pois, do contrário, o volume dos estoques atinge proporções altíssimas, incorrendo em todos os prejuízos que tal excesso pode acarretar. (...) Por exemplo: um nível de atendimento igual a 98% significa que de cada 100 requisições de materiais, duas não poderão ser atendidas prontamente no momento esperado, exigindo, por exemplo, a realização de compras em caráter de urgência”. (BARBIERI, MACHLINE, 2009, p.25)

Essas compras de urgência podem acontecer também no caso de um item que tem uma demanda que oscila muito principalmente quando se trata de medicamentos, pois existem "drogas" que não se mantêm em estoque por caso do baixo consumo e o risco de perder por perecibilidade e dependendo do caso do paciente que se internar na unidade hospitalar pode necessitar deste item com certa urgência gerando uma compra rápida em todos os sentidos, não só em negociar, mas para obter numa entrega e se possível em um fornecedor de fácil acesso que se localize na mesma região.

[...] Comprar é buscar o atendimento às necessidades de produtos (ou serviços), conforme os requisitos de qualidade estabelecidos pelo processo produtivo, no tempo correto, com os melhores preços e condições de pagamento. [...] (Vecina Neto, Gonzalo, Reinhardt Filho, Wilson, 1998, pag. 29)

Um processo de compra se inicia quando é enviado ao setor um pedido ou ordem de compra, este deve ser enviado a diretoria da instituição para aprovar, verificar se é viável e necessário para a empresa a compra destes produtos, sendo aprovado é feito uma pesquisa do mercado de fornecedores verificando no cadastro e até mesmo procurando outros que tenham qualificação e atendam as necessidades. Próximo passo é a cotação dos preços analisando qual melhor e se os produtos são de qualidade, é necessário ter no mínimo 3 fornecedores participando do processo, escolhido o(s) fornecedor(es) (dependendo da quantidade de item na cotação pode ser que mais de um fornecedor ganhe) é preciso analisar se o prazo de entrega atende a necessidade, se o prazo de pagamento é a vista ou faturado e se o frete é FOB ou CIF e qual atende a empresa. O pedido é emitido e enviado ao(s) fornecedor (es) escolhidos e a partir disso é necessário que o comprador acompanhe a entrega para garantir que este será realmente cumprido conforme fora tratado para não expor a empresa ao perigo de não receber o pedido na hora certa prejudicando todo o planejamento, afim de evitar que isso aconteça é preciso monitorar e cobrar o fornecedor estando em contato continuo com ele. O processo é finalizado quando o pedido é recebido e conferido e o comprador precisa estar ciente do recebimento para verificar se ocorreu de acordo com o combinado se não houve falta de algo, se está na quantidade correta e se não sofreu nenhuma avaria, caso alguma coisa desta aconteça é preciso entrar em contato com o vendedor para resolver o problema ocorrido. Os compradores e fornecedores devem manter um

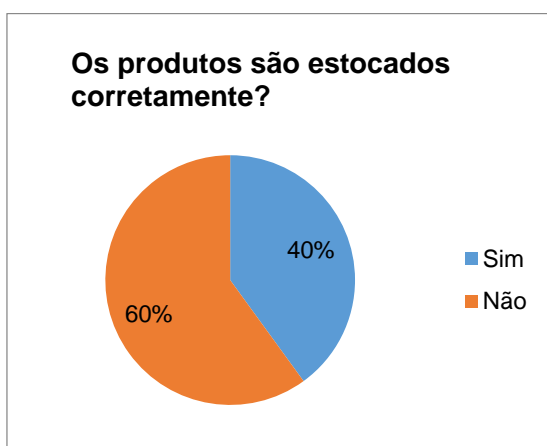
bom relacionamento interpessoal não só para o momento de fechar uma compra e venda mas para resolver de forma fácil quando houver algum imprevisto que cause problemas na entrega de algum pedido, como um atraso, falta de algum material entre outros casos, pois se houver um bom acordo haverá um maior comprometimento para cumprir com suas obrigações entre ambas partes.

[...] Compradores e fornecedores não estão em disputa, mas sim em busca de uma condição em que ambos possam usufruir de vantagens e de estabilidade. [...] (Fenili, Renato Ribeiro, 2015, pag. 93).

3. SOLUÇÕES PARA MELHORAR A GESTÃO

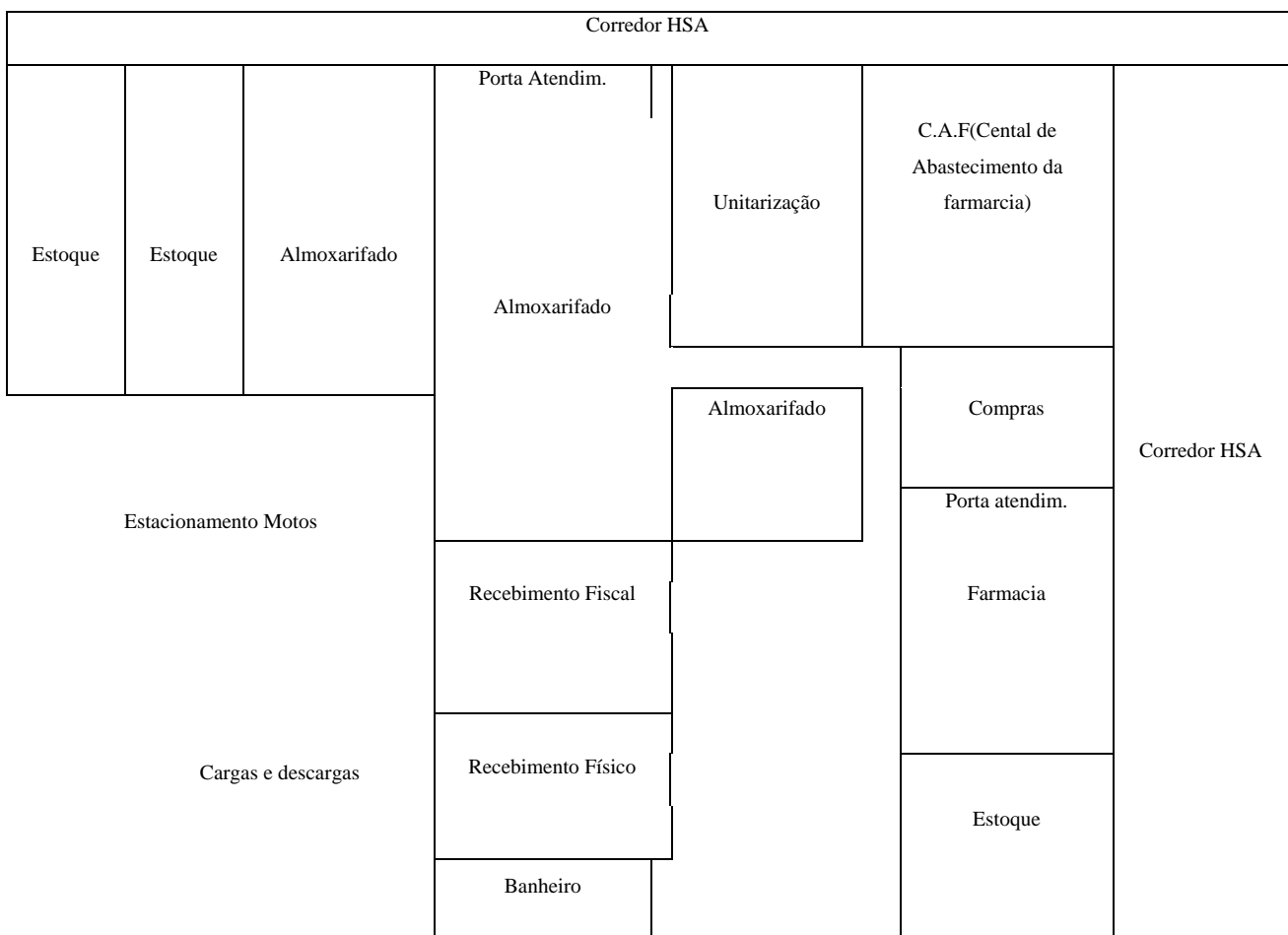
3.1. Setor Almoxarifado

De acordo com a pesquisa realizada com os funcionários do hospital Santo Amaro, 60% afirmam que o setor demonstra problemas internos, dentre os problemas apresentados 60% dos funcionários alegam que o estoque não possui espaço adequado para armazenar os materiais, também foi afirmado que o local de armazenamento não fica próximo ao centro de distribuição, havendo risco de ocasionar perdas e avarias. Segue abaixo gráfico conforme pesquisa realizada:



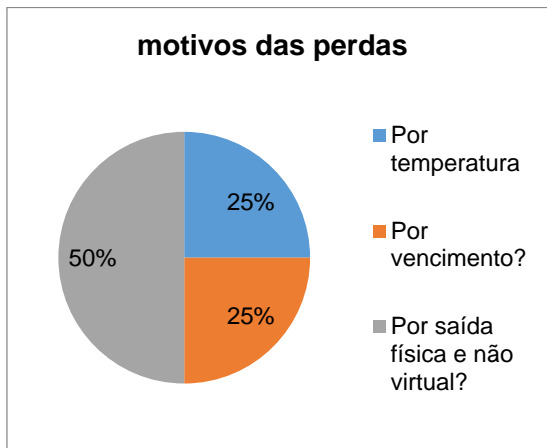
Uma solução cabível a esse problema citado a cima, seria realocar o setor de armazenamento para um local que fique próximo ao almoxarifado, facilitando e

movimentando de forma correta os materiais evitando que haja perdas ou avarias, perda de tempo por causa da distância efetuando a reposição no tempo certo. Mas infelizmente no momento atual o Hospital Santo Amaro não possui recursos e não dispõe de um espaço físico que possa aproximar um setor do outro e assim ser implantada a idéia citada anteriormente. Segue abaixo o layout atual do almoxarifado e dos estoques que ficam próximos, lembrando que o almoxarifado está situado no térreo e o principal estoque de abastecimento deste setor encontra-se no 1º piso.



Foi analisada no gráfico anterior que o setor de almoxarifado tem problemas com o armazenamento por não possuir um espaço adequado, esta forma inadequada de armazenar os materiais acaba gerando um custo desnecessário para a instituição devido às perdas que ocorrem no dia a dia. Conforme pesquisa realizada com os

funcionários do setor de almoxarifado o gráfico mostra o resultado obtido, identificando quais são os reais motivos que levam a perda desses produtos.



O gráfico mostra que grande parte das perdas são causadas por três motivos conforme pesquisa realizada, são 25% por temperatura, 25% por vencimento e 50% por saída no estoque físico sem que haja uma baixa do produto no sistema virtual. A tabulação de dados deixa claro os problemas e buscando uma solução propõe se que seria necessário verificar e colocar os produtos em um local adequado (refrigerado/pouco contato) e específico para mantendo-os na temperatura correta se atentando diariamente para o caso de haver algum problema no aparelho que refrigera o ambiente que estão estocados estes itens, e somente pessoas autorizadas entrariam para retirá-los, evitando assim uma perda por temperatura, e no caso do vencimento seria uma ideia gerenciar com precisão o estoque virtual, acompanhando todas as datas e utilizar o método "PEPS" que significa "Primeiro que entra, primeiro que sai o que levaria ao seguinte resultado:

O hospital recebe um lote de medicamento e o mesmo produto recebido consta uma quantidade em estoque, que no método "PEPS" terá que sair primeiro de acordo com a sequência de entrada proporcionando maior lucro para a empresa e evitando a perda deste produto por vencimento.

[...] A Instrução Normativa nº 205/1988 – Secretaria de Administração Pública da Presidência da República – Sedap (Presidência da República, 1988), da mesma forma que o Manual de Gestão de Materiais da

Câmara dos Deputados, (Brasil, 2010), recomenda o uso do PEPS como maneira de se evitar o envelhecimento do estoque.[...]

Uma segunda solução cabível para o problema de vencimento é em algum período do dia um funcionário ficar responsável por verificar todas as datas de validade (em estoque virtual), verificando se não há algum produto que esteja próximo ao vencimento, para evitar as perdas financeiras e os riscos caso algum paciente precise do medicamento e por constar saldo no sistema não foi emitido um novo pedido, pois, ele já constava em estoque.

Já no terceiro problema apresentado em gráfico, o que ocasiona a maior parte das perdas é a saída no físico e não no virtual, esse é um dos problemas que requer mais atenção, não das pessoas que estão de fora, mas, sim de quem trabalha nesse setor, tudo que for retirado pessoalmente tem que sair no estoque virtual, pois, o setor de compras depende dessa posição do estoque para lançar novos pedidos para reposição, uma solução que poderia ser tomada seria anotar tudo que saiu no papel e colocar uma pessoa responsável para isso no fim do dia, lançando todas as saídas as que já eram previstas (saídas de rotina) quanto às saídas que não foram premeditadas, outra solução também seria montar uma pasta onde tudo que saísse fosse anotado para pessoa que retirou e assinado por ela, no fim do dia o caderno ia estar com todos os materiais que saíram anotado e assinado, o que diminuiria o risco de divergências no estoque físico e virtual.

Pensando nesse problema, foi desenvolvida uma planilha para acompanhamento de pedido, a principal função é supervisionar as saídas para evitar o que vem ocorrendo conforme a pesquisa afirma, essa planilha de acompanhamento está anexa ao TCC.

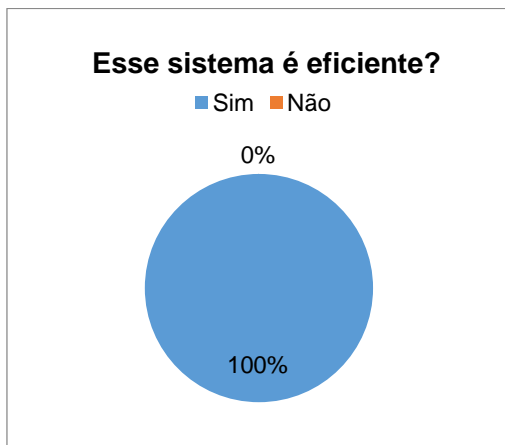
Outra solução que poderia ser implantada é o estoque mínimo e máximo em cada setor com o objetivo de evitar o excesso e o mau uso, colocando um limite e organizando para que seja usada a quantidade correta, este método iria diminuir o atendimento na porta do almoxarifado evitando perda de tempo para as pessoas que teriam que se deslocar para buscarem algo que estivesse faltando em seu setor e também aos que iriam efetuar o atendimento e outro fator positivo seria ter um maior controle mesmo com os materiais que não estão mais em estoque. Os funcionários

do almoxarifado iriam contar todos os dias os materiais que estão em cada setor ou ala, e de acordo com essa contagem iriam repor os materiais baseando - se na quantidade mínima e máxima que precisa ter por dia.

“O estoque mínimo determina a quantidade de peças que existe no estoque, destinada a cobrir eventuais atrasos no suprimento. O estoque máximo é igual á soma do estoque mínimo com o lote de compra no dia de seu recebimento. Ele vai determinar o tamanho do espaço que aquele item vai ocupar no armazém ou almoxarifado no momento do seu recebimento”.
(Paoleschi, Bruno, 2011, pag. 38, 39)

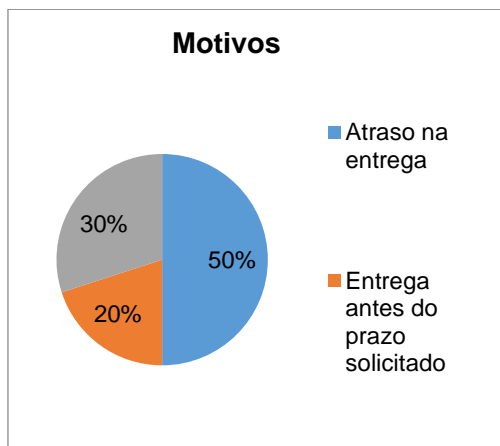
3.2. Setor de compras

Na aquisição de compras 80% dos tipos de produtos são adquiridos através de cotação na plataforma Bionexo conforme explicado no primeiro capítulo e de acordo com a pesquisa realizada com os colaboradores do setor de compras, foi questionada a eficiência deste software. Segue abaixo resultado com base nos dados coletados.



De acordo com o grafico o sistema utilizado para realizar compras de diversos produtos que são usados no hospital, é do agrado de todos os colaboradores do setor mostrando que este software é eficiente e supri todas as necessidades que um procedimento deste porte precisa.

Na pesquisa também foi perguntado sobre problemas no procedimento de compras, se já houve compra em duplicidade e referente a este questionamento 80% afirmam que já ocorreu e 20% dizem que não tiveram problemas deste tipo no fechamento de algum pedido. As divergentes respostas ocorrem por causa da divisão de tipos de produtos comprado por cada colaborador, pois, cada produto se encaixa em um tipo de perfil, empresas de diferentes ambitos e proporções como por exemplo na aquisição de materiais de manutenção, onde ocorrem bastante problemas devido as empresas não serem tão preparadas para atender pessoa juridica no caso empresa ou instituição, ocorrendo falhas com relação a emissão de notas, divergências de produtos entregues e etc.



Nos problemas gerados nesse setor 20% é referente a entrega antes do prazo solicitado, pois como foi dito anteriormente 80% dos produtos são cotados na plataforma Bionexo e após o encerramento desta cotação e o pedido confirmado para cada fornecedor é necessário ter um dia para verificar se existe alguma falta para fazer o repasse do produto para outro fornecedor antes de emitir o pedido interno, sendo que com a entrega antecipada não é possível dar entrada dos materiais no sistema, misturando com os quais estão no estoque por não haver um local adequado para que fique separado. Uma solução que poderia ser implantada é na hora do fechamento com a empresa esclarecer todas as dúvidas e afirmar todas as regras, como horário de entrega, dia e local e deixar em evidência quais serão as precauções tomadas com o descumprimento de cada regra.

Já 30% dos funcionários afirmam que um segundo problema seria com o descumprimento do acordo de ambas as partes, esse problema é dado ao mesmo fato mencionado acima, com a entrega antes do prazo solicitado, a solução seria conversar com os fornecedores em relação a isso, para que não ocorra um conflito entre fornecedor e cliente, o ideal é trabalhar com clareza com a empresa de que o hospital está solicitando a mercadoria, deixar em evidência tudo que está sendo acordado inclusive prazos.

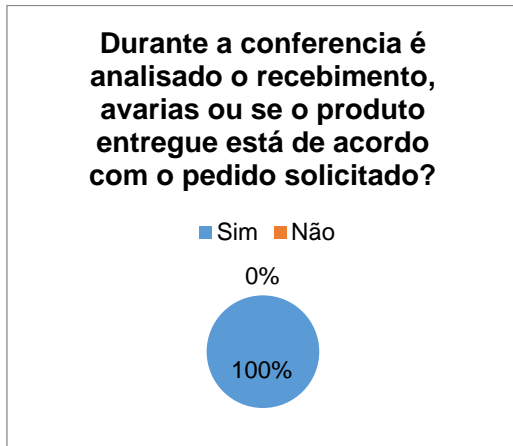
E o problema que ficou mais agravado como 50% foi o de atraso na entrega, muitas vezes isso ocorre devido ao transporte, o ideal nesse caso seria conversar com os fornecedores e com os setores responsáveis o por que isso ocorre e como os dois farão para solucionar esse problema, uma solução mais adequada é trabalhar com a conversa direta a pessoa que coordena a venda, pois, se tratando de mercadorias hospitalares o correto seria evitar todo e qualquer tipo de atraso, pois o hospital depende disso e por ser o único hospital na cidade que trabalha com o sistema único de saúde (SUS) atrasos na entrega não podem ocorrer e com tanta frequência, o correto seria trabalhar sempre com clareza para evitar todos os problemas por parte de ambas as partes, não é o ideal perder fornecedores, todo cuidado é necessário.

Uma outra solução para esse problema seria justamente arranjar um local para quando a compra chegasse antecipadamente tivesse onde armazenar o que diminuiria o problema coma entrega antecipada e o consecutivamente o trabalho com atraso na entrega, pois, caso chegasse antes teria um local próprio para isso.

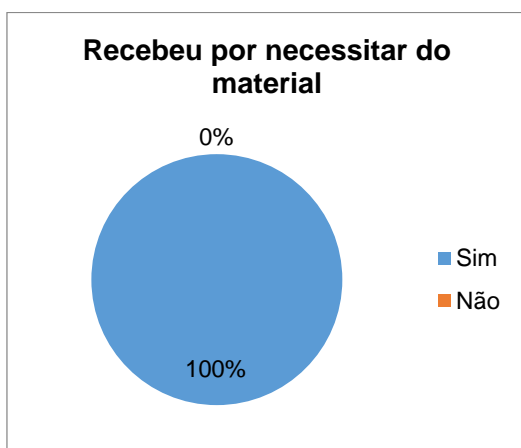
3.3. Recebimento

No setor do recebimento não há muita divergencia de opiniões e nem há muitos problemas, as pesquisas indicaram uma situação muito boa no setor, onde todos os funcionários afirmam que não há muita divergência entre a notas recebidas e na entrega do pedido gerado, o que é bom, pois as notas são onde os funcionários indicam quando o hospital tem que pagar. Já 50% dos funcionários afirmam que o local do recebimento não é adequado para que seja feito recebido os materiais, uma solução plausível seria localizar dentro do hospital um lugar maior e adequado para que seja feito o recebimento do material e a conferência seja efetuada melhor, eles afirmam que não tem muita falta de mterial durante a entrega, o que é bom os fornecedores são confiáveis e a conferencia é feita adequadamente, conforme o

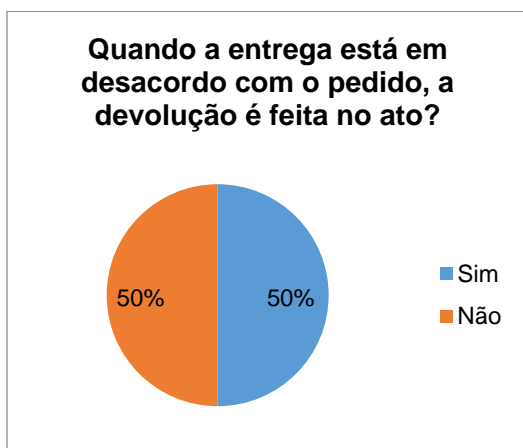
gráfico abaixo eles afirmam que durante a conferencia é analisado produto por produto verificando as condições na qual ele chegou.



Os funcionários afirmam que existe um horário certo estabelecido para entrega dos materiais, o torna o trabalho mais eficiente onde os funcionários se preparam antecipadamente para o recebimento, preparando notas fiscais e material para conferencia. Então, os funcionários foram questionados na situação, se já houveram situações onde o material foi entregue fora do horário e isso foi afirmado por 100% dos funcionários que já ocorreu, qual foi a situação por parte da empresa? Foi afirmado por 100% dos funcionários que eles receberam por necessidade do material conforme comprovado pelo gráfico abaixo:



Isso é uma situação que não pode ocorrer justamente pela preparação dos funcionários para receber o material e a preparação das notas fiscais para o recebimento dele. Uma solução para este problema seria justamente ter um pessoal preparado para atrasos, procurar deixar tudo adiantado antes do material chegar evitando transtornos caso aconteça essas situações com atrasos ou antecipado na hora da entrega.

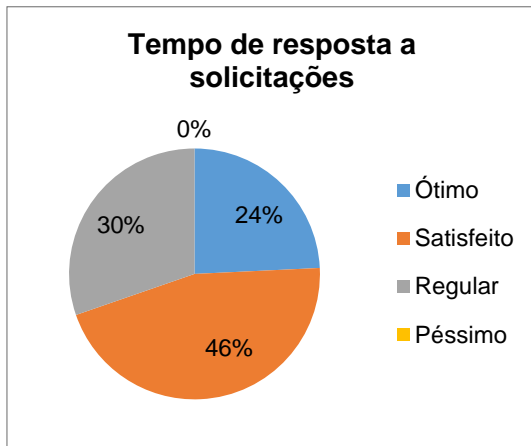


Chegando com a ultima pergunta, onde 50% dos funcionários afirmam que quando a entrega está em desacordo com o pedido a devolução ela é devolvida no ato, mas, 50% dos funcionários afirmam que não, isso se deve ao fato de diferentes turnos e mercadoria, as vezes é um material que não há tanta pressa para o recebimento, então é devolvido através do transporte para que seja feita a conferência e refeito o pedido, uma outra situação é dada ao fato quando o material tem muita necessidade para entrega, então é recebido e feito o procedimento de troca com os fornecedores. Nesse caso a solução seria uma conversa com a terceirizada do transporte e com os fornecedores para seja feita uma conferência adequada antes do produto sair da fábrica/empresa evitando assim as divergências que podem ser causadas na entrega do material.

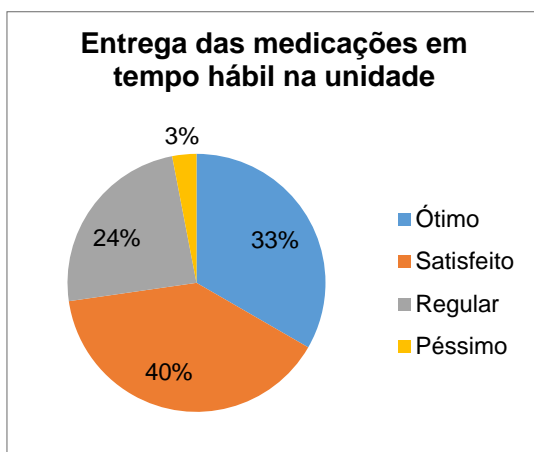
3.4 - Clientes do almoxarifado.

Neste tópico foi avaliado os quesitos: ótimo, satisfeito, regular e péssimo, para medir o grau de satisfação dos clientes que vão até o almoxarifado, são clientes internos que vão até o setor para a retirada de mercadorias. Em relação a cordialidade dos atendentes cerca de 49% afirmou ser ótimo, 15% afirmou regular e

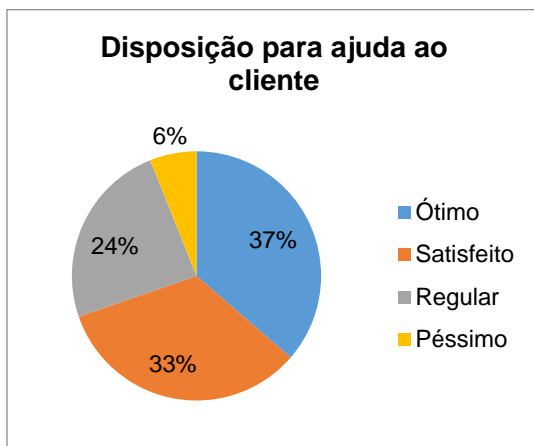
36% afirmou estar satisfeito, já no atendimento telefonico as expectativas mudaram, sendo 43% satisfeito, 36% ótimo 21% regular, são expectativas boas e indicam que o setor está realmente fazendo o trabalho adequado nesses dois quesitos.



Dando continuidade cerca de 46% dos funcionários afirmam que o tempo de solicitação de respostas é satisfeito, levando em consideração a opção ótimo ter apenas 24% dos funcionários, um dos principais pontos de melhoria seria estabelecer um horário para os pedidos gerados, o pessoal se preparar antecipadamente para enviar os pedidos ao setor de almoxarifado possibilitando assim a facilidade ao retirar mercadoria, tirando a situação onde é de urgência, mas os pedidos de rotina e reposição de estoque poderia ser feito por um horário estabelecido, facilitando assim o trabalho da equipe e aumentando o grau de satisfação.



Neste outro gráfico acima pode se afirmar que 40% dos clientes afirmam estar satisfeito com o tempo hábil na unidade, 3% afirmam estar péssimo, 24% satisfeito e 33% afirma estar ótimo, levando em consideração a taxa negativa, uma das principais soluções para diminuir essa taxa seria justamente estabelecer regras para retirada e tempo limite, essa taxa pode ser considerada negativa em 3% por conta de algum incidente no tempo de entrega sobre o pedido gerado, pode ter chegado mercadoria ou outros clientes estavam na frente, uma das soluções mais cabíveis é reorganizar o trajeto de retirada de mercadorias do setor de almoxarifado, facilitando assim o trabalho da equipe.



Foi afirmado por 6% dos clientes que a disposição para ajuda ao cliente é péssimo, isso é um grande problema, neste caso foi avaliado a cordialidade da equipe, e da disposição mesmo pra ajudar o cliente, essa taxa estar negativa não é bom, apesar de 33% afirmarem que está satisfeito e 37% afirmam estar ótimo, essa taxa negativa pode ter sido gerada em alguma divergência com aquela pessoa única, um cliente teve um problema com o setor e acabou considerando ruim, uma das soluções poderia ser colocar uma caixa com dicas e sugestões que os clientes poderiam diretamente informar ao setor o que está acontecendo e onde eles poderiam melhorar, avaliando assim também o setor para que possa ser eliminado essa taxa negativa.

Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi buscar melhorias no setor de suprimentos da instituição hospitalar, visando melhorar a gestão deste setor que é fundamental para o funcionamento de todo o hospital.

O setor de suprimentos apresenta deficiências com relação a saída de materiais, pois como foi relatado em pesquisa há muitas divergências no estoque físico e virtual fazendo com que haja desorganização no saldo estoque e interferindo nos custos da empresa, pois esses erros pode gerar uma compra desnecessária além de problemas na contabilidade.

Foi citado uma solução que pode ser útil para a instituição, adotar no hospital o método de estoque máximo em cada setor, fazendo contagem e reposição diária, controlando excessos e evitando falta de materiais nestes setores, além de diminuir a demanda de atendimento na porta do almoxarifado, sendo retirados apenas produtos que possuem poucas saídas e alto custo.

Conforme pesquisado foi notado também que se perde bastante materiais e medicamentos por perecibilidade, este é um problema de falta de atenção dos funcionários que trabalham neste setor, mas principalmente de quem está gerindo, pois, o Gestor ou Líder é o responsável por evitar esses desperdícios juntamente com seus colaboradores.

Muitas vezes falta seguir um método de trabalho, ter um padrão, fazer inovações atualizando-se para que sejam implantadas melhorias que tenham resultados positivos, e visando o problema citado anteriormente a falha pode estar ocorrendo no armazenamento e um método interessante a ser aplicado é PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai). Este método se seguido corretamente pode exercer um papel fundamental no estoque evitando que produtos atinjam a sua validade máxima, pois evita que um produto que foi comprado a mais tempo permaneça em estoque e aquele recebido recentemente tenha saída primeiro que o mais antigo.

O Hospital Santo Amaro possui um layout com uma distância do almoxarifado que não é considerado o ideal, gerando problemas quando movimentam os materiais para fazerem o abastecimento diário que acontece na parte da tarde, transferindo o material armazenado em estoque para o almoxarifado que é o local de dispensação direta para os setores da instituição, devido a esta distância também perde se muito,

pois para chegarem no estoque que fica no 1º piso é preciso usar o elevador que muitas vezes está ocupado sendo transportado pacientes que naturalmente é prioridade. Quando é recebido os materiais que são comprados semanalmente também ocorre esse transtorno e este tempo desperdiçado. Devido ao espaço físico não suportar uma grande quantidade de materiais e também visando o custo benefício deixando o estoque um pouco mais justo, o ressuprimento no hospital é feito toda semana tendo de quarta a sexta como os dias de maiores volumes no recebimento.

Com relação ao layout a solução é óbvia, pois necessita que esteja próxima ao setor do almoxarifado, mas como citado acima, no momento isto é inviável devido não haver local disponível e que esteja próximo a este setor. Mas é necessário que isto seja estudado e planejado para que futuramente possam conseguir realizar esta mudança que será de grande ganho para a logística do setor de suprimentos.

REFERÊNCIAS

Graziani, Álvaro Paz. **Gestão de estoques e movimentação de materiais**: livro didático– Palhoça: Unisul Virtual, 2013. 151 páginas

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. Ed 4ª. São Paulo: Atlas, 2007. 210 páginas

Gestão de Materiais / Renato Ribeiro Fenili; revisor Ciro Campos Christo Fernandes. -- Brasília: ENAP, 2015. 168 páginas

Gestão de Recursos Materiais e de Medicamentos, volume 12 / Gonzalo Vecina Neto, Wilson Reinhardt Filho. -- São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. -- (Série Saúde & Cidadania). 110 páginas

HARA, Celso Minora. **Logística: Armazenagem, Distribuição e Trade Marketing**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2013. 170 páginas

Almoxarifado e gestão de estoques / Bruno Paoleshi – 1. ed. - São Paulo: Érica, 2009. 174 páginas

BARBIERI, José & MACHLINE, Claude. **Logística Hospitalar: Teoria e Prática**. Ed.2ª. São Paulo: Saraiva, 2009. 325 páginas