

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Programa de Pós-Graduação em Administração**

573 333471

**REVISÃO CRÍTICA DOS MÉTODOS DE GERENCIAMENTO DE  
ESTOQUES UTILIZADOS EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES**

**PAULO ROBERTO NUNES DOS SANTOS**

**UFRGS**  
**Escola de Administração**  
**BIBLIOTECA**  
R. Washington Luiz, 855  
Fone: (51) 316-2840 - Fax: (51) 316-3991  
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

**PORTO ALEGRE**

**2002**

REVISÃO CRÍTICA DOS MÉTODOS DE GERENCIAMENTO DE  
ESTOQUES UTILIZADOS EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

PAULO ROBERTO NUNES DOS SANTOS

MONOGRAFIA APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE  
DO SUL, COMO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO  
DO TÍTULO DE ESPECIALISTA EM GESTÃO EM SAÚDE.  
ORIENTADOR OU ORIENTADORA: PROFA MARIA CECI ARAUJO MISOCZKY

UFRGS  
Escola de Administração  
BIBLIOTECA  
R. Washington Luiz, 855  
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991  
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

PORTO ALEGRE  
2002

## **Sumário**

### **PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

<b>RESUMO HISTÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>NOÇÕES GERAIS – CONCEITO</b>	<b>12</b>
<b>A ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS NO HOSPITAL</b>	<b>17</b>

### **PARTE II – RESUMO PESQUISA**

<b>PESQUISA – RESUMO</b>	<b>45</b>
--------------------------	-----------

### **PARTE III**

#### **PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DE SUPRIMENTOS**

## Introdução

O nascimento dos almoxarifados, e conseqüentemente da profissão de Almoxarife, perde-se na noite dos tempos, sendo, talvez, uma das profissões mais antigas da Humanidade: nasceu, sem dúvida alguma, com as antigas pirâmides do Egito; como é natural, os almoxarifes já possuem seus antepassados ilustres, como aquele tal de José que serviu ao rei Quéops, o Faraó que mandou construir o maior e mais monumental dos túmulos - quem já não ouviu falar da pirâmide de Quéops? José, segundo nos transmite a História, foi quem, num sonho, anteviu os sete anos de fartura e os sete anos de miséria que deveriam ser enfrentados pela sua pátria. Desta forma, foi quem primeiro adotou e seguiu o velho adágio “Prever para Prover”. E como provedor da casa real de Quéops obteve o mais completo êxito, passando para as páginas da antiguidade como o almoxarife nº1 da História. E as pirâmides?

Acreditamos que José nada teve a ver com as pirâmides; citamo-lo porque foi contemporâneo de Quéops, o Faraó que mandou erguer este monumento maravilhoso que continua inabalável na vastidão desértica dos areais do Saara, embora decorridos tantos séculos.

José foi, portanto, o almoxarife-provedor da corte do Faraó Quéops, razão pela qual, forçosamente, Quéops deveria ter sido o seu patrão!

Segundo nos relata a História, milhares de homens, escravos ou não, trabalharam, para erguer o que denominamos umas das sete maravilhas do mundo antigo; como erguiam, movimentavam e trabalhavam as pedras ninguém até hoje conseguiu explicar satisfatoriamente. Porém, o ponto que nos interessa é que teriam de existir ferramentas para serem utilizadas nos trabalhos; ferramentas toscas, digamos, mas que em sua essência eram verdadeiramente úteis, pois tais utensílios teriam de ser utilizados na gigantesca construção.

Sua guarda e conservação, bem como seu controle, eram de exclusiva responsabilidade de um feitor; portanto, um antepassado do nosso almoxarife.

Já nos primórdios da nossa História podia-se verificar que o homem responsável pela guarda dos materiais tinham já o seu papel de destaque entre os outros profissionais; referimo-nos ao fato de, em certa ocasião, terem perguntado a Licurgo (cérebro general espartano) a que atribuía as suas invíriaveis vitórias sobre Atenas; ele respondeu que simplesmente as devia a dois fatores principais: à bravura de seus soldados e à conservação dos seus equipamentos.

Evidencia-se que Licurgo deveria ter homens especialmente habilitados para guardar e conservar estes equipamentos! Quem seriam tais homens senão os antepassados dos almoxarifes de nossos dias.

Referindo-nos à importância de um almoxarifado numa empresa, só encontraremos paralelo adequado, ilustrando esta assertiva, na função militar dos grupos abastecedores, sem os quais tornar-se-ia impossível ao melhor exército do mundo, sob determinação dos melhores estrategistas, a menor operação estratégica possível ou imaginável, desde que nestas circunstâncias o fator tempo se fizesse sentir.

Os sultões e califas árabes, por ocasião da Invasão da Península Ibérica, de 756 a 1031 de nossa era, fundaram os califados de Córdova, Oviedo e Alhambra. Entre os personagens que figuravam em suas cortes e eram figuras obrigatórias em seus séquitos, havia um a quem denominavam Al-Xarif ou Almo-xarife, que os espanhóis e portugueses transformaram em Almoxarife.

Bem complexas e de responsabilidade eram as atribuições deste personagem, pois entre outras funções acumulava a de provedor da casa real; tudo aquilo que era necessário, desde as vitualhas até à guarda das jóias reais, era de sua exclusiva responsabilidade: era provedor e mordomo ao mesmo tempo.

Nos tempos da Idade Média, onde imperava o artesanato, naturalmente a compra e a distribuição da matéria-prima eram atribuições dos mestres-artesãos; eles não confiavam, como os atuais pequenos industriais de hoje não confiam, estas tarefas a ninguém, pois é o seu capital que está em jogo, e ninguém melhor do que eles sabe onde encontrar o que

necessitam pelo melhor preço e condições; portanto, nesta situação, eles se transformam, em seus próprios almoxarifes, controlando a utilização de suas matérias-primas, materiais, ferramentas etc., usadas pelos seus operários.

E, desta forma, a profissão de almoxarife vem caminhando através dos tempos. Aqui em nosso país quando Dom João instalou a sua corte, criou nas milícias reais os cargos de Capitão Almoxarife da Pólvora, Cap. Almoxarife das Balas, Cap. Almoxarife dos Mantimentos, Cap. Almoxarife das Armas, ocupados por oficiais, encarregados da compra, da fundição e armazenamento das armas, bem como dos gêneros alimentícios necessários às tropas.

Não vai longe a época em que a idéia de almoxarifado nos sugeria uma espécie de velho armazém, de ambiente escuro e ar viciado, onde se arrecadavam, com mais ou menos ordem, coisas velhas e coisas novas, sob a responsabilidade de um homem ignorado, ao qual se dava o nome (só o nome) de almoxarife, quando na realidade não passava de um simples guarda que, além da missão de guardar, tinha, a seu cargo, as funções de “recebedor” de mercadorias e artigos diversos.

Os principais requisitos para ser admitido em tais funções eram estes: ter um nome limpo, ser honesto, conhecer o ABC, ter noções de números e força física.

Assim era, de fato, até há pouco tempo.

A esse “homem” de magro salário, e em regra situado no fim da escala hierárquica dos funcionários da empresa, paradoxalmente era e é atribuída a maior responsabilidade. Dele se exigia e se exige fidelidade e lealdade incontestáveis. É esta a impressão que perdura em nossa mente, para não ir muito longe como atrás dissemos e, apenas, à época em que assim sucedia.

A evolução dos tempos, determinada pelo homem na sua ânsia de se aperfeiçoar em todas as atividades, fez com que esta situação começasse a se modificar, embora ainda hoje, em menor escala, nos seja dado deparar com quadros do passado semelhantes ao descrito.

A tendência cada dia maior para a “racionalização” das atividades profissionais, como fator primordial para a sobrevivência, em uma luta renhida de “produzir pelo menor custo para vender pelo menor preço” veio, como não poderia deixar de ser, atingir e refletir-se num

Setor desta atividade que hoje, sem receio, podemos reputar como um dos mais importantes dentro da estrutura das organizações industriais e comerciais – o almoxarifado.

A importância que atualmente se atribui ao almoxarifado, os cuidados e a atenção que merece. Não só no planejamento para a sua instalação mas sobretudo na escolha do chefe responsável e na seleção do pessoal auxiliar, podem ser comprovados por um simples fato que passa despercebido à maioria das pessoas: o destaque com que hoje são publicados, pela imprensa, os anúncios solicitando “Almoxarifes” qualificados, e as vantagens e remunerações que a eles são oferecidas.

Daquele tão inadequado quanto injusto plano a que estavam relegados, em virtude de velhos conceitos e critérios errados, que não mais se conciliam com os métodos modernos de uma administração inteligente, racional e científica, os almoxarifados, e, por consequência, os almoxarifes, estão passando por uma rápida evolução, conquistando nas empresas a exata e justa consideração que merecem, pois essas também passam a compreender quão necessários são os fins para os quais esses órgãos foram criados.

O conceito que atualmente se faz de um almoxarifado racionalmente organizado poderá ser assim condensado: o almoxarifado é o intermediário por uma parte, entre os abastecedores de matérias-primas e materiais e as oficinas que vão consumi-los e, por outra parte, entre estas oficinas e os clientes que vão receber o produto terminado. É pois, um regulador entre os mercados exteriores e a própria produção. A missão de um almoxarifado é a de servir como reservatório, dando, na medida do possível, abrigo provisório a certos produtos. Sua organização dependerá, por conseguinte, deste caráter transitório e se orientará no sentido de proporcionar maiores facilidades para a entrada e saída dos produtos, para que o seu estágio seja o mais breve possível e para que o estoque se torne suficiente para as necessidades normais.

Cumpra aqui recordar, e disto não nos devemos esquecer, que a finalidade primordial de um almoxarifado industrial é suprir de materiais e matérias-primas as oficinas ou setores da produção, em quantidades estritamente necessárias. As aquisições devem, pois, ser calculadas com a maior aproximação possível. Tendo em vista que, se forem feitos grandes pedidos que superem as necessidades normais, vindo portanto a exceder o consumo médio, ocorrerá o risco de se mobilizar, em estoques desnecessários, capitais consideráveis: ao

contrário, se os pedidos forem muito restringidos, poderão ser sobrepujados pela demanda, e, neste caso, as oficinas sofrerão a falta de materiais indispensáveis, tendo de interromper ou modificar a linha de fabricação, ocasionando profundas perturbações e consideráveis prejuízos.

Após disreter sobre as finalidades, hoje em dia, dos almoxarifados, voltamos, novamente, a focalizar o homem que tudo isto realiza – o Almoxarife.

Em meados deste século, após os anos decorridos, o almoxarife ainda era tido como um mero guardador de materiais e de matérias-primas; suas atribuições eram restritas ao trabalho de vigiar os estoques e de somente distribuí-los com autorização superior, dentro da concepção vigorante naquela época. Acreditamos que a origem do termo – “Fiel de Almoxarifado” provenha da natureza das funções que especificamente lhe eram atribuídas, isto é, tratava-se de um cargo que deveria ser preenchido por funcionário da mais absoluta confiança da alta administração, onde a fidelidade e a honestidade eram requisitos básicos e únicos, para os candidatos ao exercício dessa função.

Em tal época, dadas as naturais dificuldades oriundas da deficiência do material humano qualificado para exercer determinadas funções; nas organizações dos mais diversos tipos que então surgiam em nosso País, as empresas, com raras exceções, contentavam-se em admitir empregados com um mínimo de conhecimentos, na esperança de que estes se capacitariam, adquirindo a prática necessária através do exercício das atribuições que lhes eram confiadas.

Acreditamos que, entre os empregados admitidos em tais condições, enquadrava-se o profissional que hoje em dia é conhecido por Almoxarife.

Vê-se, pois, que antigamente, o elemento humano era recrutado de forma primária, para preencher as vagas existentes em determinados setores da produção. Posteriormente, para atender às necessidades do momento, era transferido para outros setores, e, à custa desses estágios sucessivos, em diversos departamentos, adquiria a necessária prática e tornava-se apto para exercer novas atribuições.

E, nesse rodizío contínuo, conhecia, finalmente, todas as etapas da produção, permanecendo em caráter definitivo no cargo em que demonstrasse maior habilidade ou aptidão, o que lhe possibilitava dar maior rendimento ao trabalho que executava.

Quando tais elementos, após um período prolongado de exercício, destacavam-se por suas qualidades morais, assiduidade, conduta irrepreensível etc., recebiam a designação para trabalhar nos almoxarifados e, finalmente, como prêmio e coroamento por todos os predicados evidenciados, entre os quais avultava o de uma honestidade inatacável, eram nomeados “Fiéis de Almoxarifado”.

Não raro, ainda hoje, podemos constatar que, em inúmeras organizações tradicionais da indústria e do comércio, muitos elementos que trabalham em almoxarifados, e os próprios almoxarifes, foram admitidos dentro das circunstâncias acima apontadas e, após decorridos vinte ou trinta anos de atividades, ainda permanecem fiéis aos mesmos princípios que norteavam suas atribuições no início de suas carreiras profissionais.

A evolução industrial que atravessamos, como não poderia deixar de acontecer, também atingiu este importante setor das empresas, imprimindo-lhes grandes transformações, não somente na estruturação básica como atualizando atribuições e dotando os almoxarifados de pessoal altamente qualificado, o que conseqüentemente, vem dando origem a novas profissões até então desconhecidas e inexistentes.

Até há pouco, era crença e norma que, para instalar um almoxarifado, bastaria que a área disponível para armazenamento fosse grande e espaçosa; não se cogitava das necessidades básicas de arejamento e iluminação. Apenas se exigia que tivesse aberturas que pudessem ser herméticamente cerradas e aferrolhadas. Se o ambiente era próprio para a permanência e trabalho de seres humanos, isto era secundário e não entrava na cogitação dos mentores; se a mercadoria, por não haver arejamento, ficava sujeita a alterações químicas e mesmo naturais. Só o tempo poderia dizer. Ignoravam-se, e até hoje muitos ignoram, tais circunstâncias e em grande percentagem os velhos métodos ainda imperam.

Atualmente, a organização ou a reorganização de um almoxarifado é tarefa que merece a maior atenção dos administradores de materiais. Para que as instalações sejam suficientes, é necessário que se tenha conhecimento prévio dos materiais e das matérias-primas que serão estocados, suas quantidades, peso, etc. a fim de reservar os locais, estudar a melhor distribuição na área de estocagem, determinar a disposição dos conjuntos de prateleiras, dos locais onde serão colocados os estrados, delimitar o espaço necessário ao pessoal e a localização dos serviços de inspeção e distribuição.

O administrador terá de traçar normas para um perfeito serviço de recepção e conferência, guarda, custódia e distribuição dos materiais que serão consumidos ou utilizados pelos setores da empresa.

As mutações que os materiais e as matérias-primas possam sofrer, quando mantidos em estoque por tempo prolongado, deverão ser do pleno conhecimento daqueles que se dedicam à organização de almoxarifados. Estas mutações denominam-se, geralmente, “fenômenos de estocagem” que poderão ser assim classificados: liquidificações, petrificações, oxidações, decomposições, volatilizações, etc. Diversos fatores poderão influir para que tais fenômenos se manifestem inesperadamente, tais como: umidade, excessos de temperatura, abafamento, insetos, deficiências de ventilação, vizinhança com outros materiais, arrumação, posições, compressões, reflexos, poeira, odores, etc.

Estas são as considerações que resolvemos apresentar, como preâmbulo a este trabalho que denominamos “Almoxarifados – Organização e Administração”.

Almoxarifados: É o local onde os materiais são estocados para serem oportunamente distribuídos aos setores que deles se abastecem.

O chefe de um almoxarifado é um funcionário perfeitamente qualificado e altamente especializado e geralmente afiançado, como ocorre no Serviço Público.

Armazém: É a palavra de origem árabe, que sofreu corruptela, por influência da mercadoria que nele se guardava e que eram = armas =. Pela origem deveria ser = almacém = como encontramos no espanhol, mas a palavra = armas = com = alterou para = armacém, e mais tarde nas transformações morfológicas passou para = armazém=. Não há quem estabeleça relação com = armas = que era condição primitiva. O armazém de secos e molhados nada mais é do que uma mercearia.

Outro tipo de armazém que guarda mercadorias e tem uma finalidade especial é o chamado = Armazém Geral =. As operações financeiras dos conhecidos “Warrantes” baseiam-se em mercadorias depositadas nesses armazéns. Há os armazéns alfandegados, que são, locais fiscalizados pela aduana, e onde são depositadas mercadorias importadas sujeitas ao pagamento de impostos e taxas antes de serem retiradas para consumo ou aplicação. Segundo o mestre Oscar Victorino Moreira, a palavra armazém é utilizada em muitos casos, e por isso imprópria para uso na administração de materiais.

Depósito: É a palavra certa em nossa língua, significando o local onde algo se encontra depositado ou colocado. Segundo o mestre Laudelino Freire, depósito vem do latim = Depositus = que significa a ação de depositar, de confiar ou de dar a guardar, assim como o lugar onde se deposita alguma coisa. Entendemos que esta seria a palavra exata que deveria ser empregada para denominar os almoxarifados sem almoxarifes titulados.

## Noções Gerais

### Conceito

O almoxarifado é o intermediário, por uma parte, entre os abastecedores de matéria-prima e as oficinas que vão consumi-la e, por outra parte, entre as oficinas e os clientes que vão receber o produto terminado; é pois, um regulador entre os mercados externos e a própria produção.

Nas pequenas organizações forma um serviço único no qual se incorporam o armazém de matérias-primas e o serviço de compras, de um lado, e dos produtos acabados e o serviço de vendas, de outro. Além do mais, nas grandes manufaturas, sobretudo quando se trabalha em série, são necessários outros armazéns, como os de ferramentas e peças avulsas.

A missão do almoxarifado, qualquer que seja a classe, é servir de intermediário, dando abrigo provisório a certos produtos; sua organização dependerá, por conseguinte, deste caráter transitório e se orientará no sentido de dar maiores facilidades para as entradas e saídas dos produtos, para que o seu estágio seja o mais breve possível e para que o estoque se torne suficiente para as necessidades normais.

Não se deverá esquecer por um só momento que a finalidade primordial de um almoxarifado é alimentar de materiais e matérias-primas as oficinas ou setores de produção nas quantidades estritamente necessárias; as requisições devem ser calculadas com a maior aproximação possível sobre a base das necessidades normais, evitando a apresentação de grandes pedidos que venham a exceder o consumo médio, ocorrendo o risco de imobilizar capitais consideráveis; ao contrário, se os pedidos forem mais restritos, podem ser sobrepujados pela procura e, neste caso, as oficinas, com a falta de materiais indispensáveis, terão de interromper ou modificar a fabricação, ocasionando perturbações e prejuízos.

De forma alguma devemos confundir um almoxarifado com um depósito de coisas que aguardam o momento de serem usadas, pois é necessário que fique bem esclarecido que a função do almoxarifado é muito mais elevada e importante do que comumente se supõe.

Aqui desejamos abrir um parêntese para esclarecer um ponto importante. Ao discorrermos sobre as finalidades de um almoxarifado, não devemos ignorar que existem diversos tipos de almoxarifado, para cada uma das especificações existentes na indústria, no comércio e nas repartições públicas, bem como nos demais ramos da atividade humana. Cada um destes almoxarifados possui a organização de suas atividades calcada no ramo a que tem de servir, porém o controle básico é idêntico para todos. Toda mercadoria, material ou matéria-prima que se adquire e oportunamente se fornece tem o seu controle no almoxarifado, por assim dizer, padronizado. Desde a sua entrada até à respectiva saída, o tratamento, o controle em si é idêntico para qualquer ramo. Quanto mais rígido e real for o controle exercido, melhores resultados por certo serão obtidos; isto é universal e é adotado em qualquer parte do mundo civilizado, com referência à estocagem de coisas que custem dinheiro, que deverão ser utilizadas para produzir serviços, ou mais dinheiro; e aqui cabe, portanto, uma observação. Um verdadeiro almoxarife não se improvisa; não pode ser indicado QUALQUER UM para exercer o cargo. Está mais do que comprovado que o exercício da função exige elevado nível mental e perfeita compreensão de suas imensas atribuições.

Desejamos frisar que, tendo em vista que o controle dos materiais é básico, servindo, portanto, para qualquer tipo de almoxarifado, a fim de que possa ser utilizado por todos, trataremos da organização de um almoxarifado-modelo, que denominaremos almoxarifado-piloto, pois os planos de controle e o planejamento de instalações servirão indistintamente a qualquer tipo de organização, seja ela industrial, comercial ou de repartições governamentais. Certamente terão de ser adaptados, por vezes, os modelos que iremos apresentar durante este trabalho, adaptações estas simples e naturais, dada a diversidade dos tipos de almoxarifados existentes.

Em capítulo à parte, estudaremos o verdadeiro significado da expressão “Prever para prover” e então examinaremos os problemas de aquisições, de acordo com os planos de produção e se poderá verificar a importância primordial de um bom almoxarife dentro de qualquer tipo de organização.

É mister que os descrentes se convençam da necessidade absoluta da instalação de almoxarifados funcionais, que tenham autonomia para dizer sim ou não, que sejam bem

planejados, delineados e orientados, e de que o almoxarife tenha perfeito conhecimento de seu cargo e de suas atribuições. Felizmente hoje os mentores de qualquer tipo de organização estão se convencendo de que todo o capital que inverterem nas instalações de um bom almoxarifado será bem remunerado e os frutos de uma organização racional por certo serão ótimos. Com um almoxarifado em perfeitas e ideais condições de funcionamento, poder-se-á saber a qualquer momento a posição exata dos materiais em estoque, a média do consumo diário, mensal ou anual, preços de custo, preços unitários, preços médios, comportamento dos materiais ou matérias-primas na produção e nos estoques, cálculos estatísticos do preço de custo, flutuações, preços correntes na praça e no país. Estas informações fidedígnas fornecidas pelo almoxarifado, aliadas à mão-de-obra e a outros elementos, fornecerão preço real do produto acabado; sem estas referências jamais se poderá calcular com exatidão a margem de lucros desejada.

## **Comprar**

O mais difícil setor de um almoxarifado é, sem dúvida, o de compras. Para os não acostumados com essa atividade, comprar resume-se em trocar moeda por bens materiais, com base no menor preço. É comum ouvir-se que, por incúria, desleixo, falta de atenção e principalmente por falta de conhecimentos indispensáveis foi efetuada uma aquisição de material que não corresponde à necessidade dos serviços a que se destina. Na verdade, o que faltou foi conhecimento exato do desejado, seu real valor, sua clara especificação e as quantidades econômicas que deveriam ser previstas. É fator importante, na difícil arte de comprar, cingir as aquisições aos recursos técnicos e financeiros preestabelecidos, ficando, assim, o responsável a salvo de excessos cujas consequências são imprevisíveis.

## **Receber**

Não é bastante saber receber determinado material, pela verificação de sua quantidade e valor. Para bem receber é necessário conhecer o material nas suas diversas formações, desde a física até à analítica, para não se ficar sujeito às diferentes modalidades de ilaqueações de boa fé. O conhecimento perfeito das especificações da padronização previne os senões que possam aparecer. A assistência de um órgão técnico é indispensável para resolver qualquer questão duvidosa.

## **Guardar**

A guarda e a estocagem de materiais obedecem a sistemas e modos geralmente fixados pelos tipos a serem mantidos em custódia.

A sua boa conservação exige conhecimentos gerais sobre o comportamento de cada espécie, seus pesos, tipos, formas físicas, consistência etc. O conhecimento da arte de manter estoques pode ser perfeitamente observado pelo sistema de instalações adotado.

## **Distribuir**

Se as finalidades de um almoxarifado são de grande importância nas partes referentes a comprar, receber e guardar, na parte distribuir repousa grande parcela da responsabilidade desse órgão, tendo em vista que as três primeiras operações ficarão superadas se a distribuição ou fornecimento não obedecer às mais simples determinações que visem a salvaguardar os bens em estoque.

Eis assim, em síntese, as finalidades de um almoxarifado, setor este que nada mais é um repositório de informações imprescindíveis à boa marcha de qualquer empresa, absolutamente necessárias à preservação dos interesses mais legítimos de qualquer organização, seja ela de que tipo for. Estes informes absolutamente verídicos e exatos são um verdadeiro freio contra o desperdício, a incúria e a irresponsabilidade. Os almoxarifados

são verdadeiros estabelecimentos bancários, onde os valores que constituem o patrimônio das empresas, públicas ficam em custódia, resguardados e a salvo de emprego ilícito e abusivo, e são devidamente protegidos e vigiados por homens que adotaram como divisa em sua vida “Honestidade acima de tudo” e que na sua reconhecida modéstia são conhecidos simplesmente por almoxarifes.

## **Capítulo I**

### **A Administração de Materiais no Hospital**

- 1. Introdução**
- 2. Conceitos da Administração de Materiais**
- 3. Finalidade**
- 4. Objetivos**
- 5. Funções**
- 6. Estrutura**
- 7. Tipos de Estoques**
- 8. Conclusão**

## 1 – Introdução

Apesar da Administração de Materiais sempre ter existido nas organizações, só nos últimos quarenta anos é que tem surgido departamentos separados para executá-la. Os Estados Unidos, Inglaterra e Japão são os países em que este ramo da Administração Geral mais se desenvolveu.

No Brasil, praticamente há apenas quinze anos é que a bibliografia especializada no assunto vem despertando a consciência sobre a necessidade do estudo e sobre a importância da aplicação da Administração de Materiais, tanto nas empresas produtoras de bens, quanto nas prestadoras de serviços.

Em se tratando de hospitais, a preocupação pela Administração de Materiais como ciência, é mais recente ainda e sua aplicação, lamentavelmente, bastante restrita, apesar do idealismo de algumas escolas como o Centro São Camilo, O IPH, a Fundação Getúlio Vargas e a USP, que, através de seus cursos de especialização em Administração Hospitalar e outros cursos específicos, como política de compras em hospitais, gerenciamento de estoques, formação de chefias em almoxarifados, etc., não mediram esforços, nesta última década, no sentido de levar aos responsáveis pela Administração Hospitalar, a convicção de que a eliminação de grande parte de seus problemas administrativos com estoques dependerá da existência de uma Administração de Materiais eficaz no hospital.

Com efeito, o universo das atividades que compõe o ciclo operacional dos materiais no hospital – desde a compra até seu consumo e/ ou cobrança – costuma estar marcado por uma série de problemas, quer ligados ao material em si, quer ligados à movimentação externa e interna, quer ligados à estocagem, quer enfim, ligados ao pessoal de estoques.

Esta problemática revela de sobejo quanto os materiais são ainda mal administrados no hospital e quanto se tornam urgentes medidas saneadoras como tentativa de solução.

Em geral, no hospital, tem-se zelado mais atentamente pelo “dinheiro em si” do que pelos “materiais” que custaram dinheiro, continuam valendo dinheiro e por isso mesmo deveriam ser administrados como se dinheiro fossem.

O hospital, como empresa que é, reporta-se a dois conjuntos de atividades: um externo e outro interno. As atividades externas ou ambientais são principalmente: governo, instituições financeiras, fornecedores, competidores e comunidade, que identificam de certa forma a ecologia do hospital. Entre as atividades internas destacam-se: os centros prestadores de serviços (Centro Cirúrgico, Unidade de Terapia Intensiva, Raios X, etc), Contabilidade, Finanças, Recursos Humanos e Recursos Materiais (abastecimento), etc. Sendo que, Finanças, pessoal e materiais, constituem, o tripé de recursos do hospital. Sem finanças não há hospital e não há como administrá-lo; sem recursos humanos – diversificados e qualificados – não há hospital e não há como administrá-lo; sem materiais – de consumo, medicamentos e gêneros – não há hospital e não há como administrá-lo. A cada uma destas áreas de recursos, corresponde no hospital um Diretor ou Administrador específico.

A importância da Administração de Materiais no hospital, mede-se por várias razões de ordem econômica, social e técnica.

Ela é importante, enquanto assegura ao mesmo, o reabastecimento racional dos materiais necessários à manutenção do fluxo de seu ciclo operacional.

É importante, enquanto leva o Administrador ao exercício de uma série de atitudes administrativas mais científicas, tais como:

**prever quantidades e qualidades;**

**prever sistemas de reposição dos materiais;**

**adquirir, minimizando custos;**

**armazenar, estocando técnica e funcionalmente;**

**conservar, protegendo contra deterioração, avarias e obsolescências;**

**controlar entradas, saídas e saldos;**

**prover com distribuição rápida e econômica;**

**atuar com dinamismo e segurança.**

É importante, enquanto favorece classificações mais vitais de materiais (como XYZ, ABC, estratégias, etc.) nas quais são enfatizados aspectos de custos ou receitas preponderantes, na compra ou na venda, ou o aspecto de criticidade ao faltarem, ou as razões técnicas e humanas (e não econômicas) de estarem em estoque no hospital.

É exatamente sobre esta Administração de Materiais, tão útil ao hospital, mas ainda tão pouco utilizada que se pretende discorrer ao longo deste trabalho.

É intenção apresentar uma série de técnicas em termos de custos, classificação, dimensionamento e controles de estoques, como instrumental eficaz para o administrador moderno em sua árdua, mas possível e compensadora a tarefa de administrar cientificamente os materiais de seu hospital.

Neste capítulo serão abordados especificamente aspectos fundamentais da Administração de Materiais, como: definição, objetivos primários e secundários, funções e tipos de estoques, com a finalidade de facilitar o entendimento dos capítulos subsequentes e do trabalho como um todo.

## **2 – Conceitos da Administração de Materiais**

No pensamento de alguns dos principais especialistas, a Administração de Materiais é a ciência que trata do campo específico; materiais “compreende um ciclo contínuo de operações correlatas e interdependentes” que são:

**previsão**

**aquisição**

**transporte**

**recebimento**

**armazenamento**

**distribuição**

**conservação**

**venda de excedentes**

**análise e controle de inventários**

“A Administração de Materiais é a técnica da utilização de princípios e meios, através dos quais fazemos render em plenitude, os equipamentos, as matérias-primas, as ferramentas e os materiais, e conseguimos sua devida conservação e controle” (PATERNO, Dario\*)

Outro autor diz que, “Administração de Materiais é um ramo especializado da ciência da administração, que trata de um conjunto de normas relacionadas com a gerência de materiais essenciais à produção” (PATERNO, Dario \*)

Dentro da Administração Hospitalar, a Administração de Materiais pode ser entendida como um ramo da administração, que trata especificamente dos materiais necessários ao funcionamento do hospital, para a produção de bens e serviços.

Por materiais entende-se aqui todos os itens contabilizáveis do almoxarifado, da farmácia e da despensa do hospital que participam “diretamente” na constituição de um bem ou serviço, e também os de mais cuja participação é apenas indireta, mas que fazem parte da rotina diária do hospital, como é o caso dos materiais de escritório, dos materiais de conservação e reparos e dos materiais de segurança, dentre outros.

### **3 - Finalidade**

A Administração de Materiais no hospital tem por finalidade assegurar o contínuo abastecimento dos materiais necessários e capazes de atender à demanda do mesmo, bem como, cuidar de todos os problemas relacionados a materiais, fiscalizando, zelando e controlando, no sentido de garantir quantidade e qualidade no abastecimento e padrão no atendimento.

Dentro dos planos de produtividade do hospital, e considerando-se a envergadura do investimento, a Administração de Materiais deverá prever a cobertura integral do ciclo de reposição, a fim de não deixar margem a possíveis problemas de prestação de serviços, por interrupção do abastecimento.

### **4 - Objetivos**

Os objetivos da Administração de Materiais podem ser divididos em principais e secundários. Todos eles contribuem de modo mais ou menos preponderante para os objetivos gerais do hospital.

“Se a contribuição for feita diretamente pelo setor de materiais, podemos chamá-los de objetivos primários. Se esta contribuição for indireta, resultando da assistência do departamento de materiais a outro departamento, na realização de seus próprios objetivos, podemos chamá-los de objetivos secundários. (PATERNO, Dario)

## 4.1 – Objetivos Primários

Entre os objetivos primários ou principais, podem ser citados os seguintes:

### a) **Baixo custo de aquisição**

Este objetivo é o mais óbvio e certamente um dos mais importantes da Administração de Materiais. A redução de custos na compra, especialmente representada por descontos comerciais levará à diminuição de custos operacionais e ao aumento de receitas no hospital.

### b) **Baixo custo de manutenção**

Materiais tecnicamente estocados, racionalmente manuseados e transportados, cientificamente controlados, eficientemente dimensionados em termos de quantidades, apresentam um custo de manutenção real bem mais reduzido.

Este objetivo pode ser alcançado por meio de programas de redução de fretes internos, aperfeiçoamento de métodos de manuseios e armazenamento, equipamentos e controles.

Menores lotes de reposição podem reduzir área, instalações e pessoal, facilitando controles e reduzindo, evidentemente, custos.

### c) **Baixo custo de reposição**

O processo de compras acionado mais adequadamente, pode levar à redução dos custos administrativos necessários para a reposição dos materiais no hospital. O custo de reposição de um material é diretamente proporcional ao número de pedidos efetuados para a sua compra. Este custo será reduzido na razão em que os lotes de reposição, isto é, as quantidades a serem compradas, forem maiores.

**d) Rotatividade dos estoques**

Quanto menores forem os níveis de estoque em relação ao consumo de materiais, maior a rotação do estoque, menor a parcela de capital investido com esses materiais, e maior o retorno sobre o investimento. Os próprios custos de manutenção serão mais baixos, quando o giro dos estoques é mais alto.

É importante, pois, que o hospital consiga reduzir o tempo nos ciclos de reposição de seus materiais.

**e) Baixo custo de mão-de-obra**

Este objetivo visa planejar a adoção de instrumental mais moderno para economia de mão – de - obra, como equipamentos mecanizados ou eletrônicos de processamento de dados, de modo a manter o custo de pessoal aos menores níveis possíveis.

Visa ainda o estudo da possibilidade de alterações estruturais que permitam reduzir o número de pessoas na realização de um mesmo trabalho e evitar despesas com horas extras.

**f) Treinamento e aperfeiçoamento do pessoal**

Todo hospital deve estar interessado em aumentar as aptidões de seu pessoal, identificar e desenvolver as potencialidades de liderança visando os novos cargos que poderão surgir, os postos de chefia que precisarem preencher e os futuros executivos que deverá preparar. Investindo no treinamento e na promoção do pessoal, o hospital estará garantindo padrão e lucro no presente e para o futuro.

A Administração de Materiais, como parte integrante do hospital, também deverá empenhar-se ativamente no aperfeiçoamento e qualificação de seu pessoal específico.

#### **g) Continuidade de fornecimento**

A continuidade de fornecimento é particularmente importante, para o regular funcionamento do hospital. A falta do material pode representar sérios riscos para o paciente e problemas de imagem, de custos e de receitas para o próprio hospital.

Com efeito, o paciente pode não estar disposto ou não ter condições de esperar pelo material. Além disso, quando existem quebras na continuidade de fornecimento, tornam-se inevitáveis os custos adicionais provocados pelo processo de compras “urgentes”, a fim de que o serviço seja prestado. Ou então ocorrerá uma redução na receita provocada pela paralisação dos serviços.

#### **h) Qualidade dos materiais adquiridos**

A Administração de Materiais é responsável pela qualidade dos materiais provenientes dos fornecedores. Esta qualidade deve obedecer às especificações exigidas pelo hospital. Não sendo obedecidas, o hospital planejará a utilização de novos fornecedores que atendam a tais especificações, ou buscará projetos substitutivos cujas especificações possam ser atendidas mais facilmente.

#### **I) Boas relações com os fornecedores**

Boas relações com fornecedores são extremamente importantes. Hoje, a negociação com fornecedores é importante fator para se aquilatar o grau de reputação do hospital.

Os fornecedores também podem contribuir diretamente para o sucesso do hospital. Seus esforços em relação à pesquisa e desenvolvimento de produtos (materiais e medicamentos em geral) são inestimáveis.

**j) Bons registros e cadastros**

É importante que o hospital mantenha um cadastro atualizado de todos os seus fornecedores, com dados informativos capazes de auxiliar o comprador na tomada de decisões, no que diz respeito ao que comprar e de quem comprar.

**l) Padronização**

Quanto menor o número de materiais para controlar, mais simples e eficiente será o processo da Administração de Materiais no hospital.

A padronização de materiais e sobretudo de medicamentos, normalmente não é tarefa de um indivíduo, mas de uma comissão com funções para tanto. A Administração de Materiais está diretamente envolvida nesta problemática e será de seu interesse promover a utilização de componentes padronizados, com a finalidade de diminuir o número de itens em estoque, simplificar o trabalho de compras e de estocagem, reduzir custos e obter melhores preços junto aos fornecedores.

**m) Otimização do atendimento**

Não basta que haja materiais em estoque no hospital. É necessário que existam em quantidades tais, de modo a permitir o melhor aproveitamento possível por parte dos setores usuários em termos de prestação de serviços. É importante que o material não falte e não menos importante é que o nível de estoque deste material, responda à demanda de cada setor, a fim de que o atendimento seja o melhor possível, tanto no que se refere à quantidade quanto à qualidade.

#### **n) Maximização de retornos**

Como caixa, contas a receber, equipamentos, etc..., materiais são um dos ativos que devem proporcionar retornos ao hospital. Os materiais, constituem uma aplicação de recursos na forma de estoques, que devem ser manipulados no sentido de produzir retornos rápidos e crescentes, sempre resguardados os objetivos sociais de que o hospital está imbuido.

#### **o) Centralização de atividades**

A Administração de Materiais deve conseguir coordenar e centralizar a gestão de todas as atividades referentes a materiais no hospital.

Atividades dispersas diluem responsabilidades, geram duplicação de esforços e desperdícios de tempo.

A Administração de Materiais centralizada facilita a consecução de uma política mais eficaz de controles e a harmonia entre os objetivos primários, aparentemente conflitantes entre si.

## 4.2. – Objetivos Secundários

Entre os objetivos secundários, destacam-se mais comumente os seguintes:

### a) **Harmonia interdepartamental**

A Administração de Materiais relaciona-se praticamente com todos os setores do hospital. Este intercâmbio de atividades é diário e inevitável. É importante definir claramente as responsabilidades departamentais a fim de evitar todo tipo de conflito.

As boas relações são fator imprescindível na obtenção da cooperação necessária por parte de todo o pessoal do hospital. O êxito de cada setor do hospital e, portanto, também da Administração de Materiais, depende em grande parte, de seu grau de integração com os demais setores.

### b) **Economia em fabricar ou comprar**

“Todos os anos as empresas perdem milhões de libras pela compra de materiais que sairiam mais baratos se elas próprias os fabricassem, ou pela fabricação de outros que seriam mais baratos, se comprados fora.” (PATERNO, Dario)

No hospital, deve-se analisar quais os materiais que convém sejam comprados ou fabricados.

Possivelmente uma marcenaria evitará a compra de uma série de bens, como armários, mesas, criados mudos, etc. e uma farmácia dotada de farmacêutico evitará a compra de uma série de medicamentos, soluções, detergentes, etc.

Fabricar ou comprar não depende só da Administração de Materiais, mas também, de outros setores como finanças, compras, transporte, recebimento e expedição, etc. A Administração de Materiais detectará necessidades e conveniências e acionará quem de direito.

**c) Reciprocidade**

Envolve um equilíbrio entre vantagens e desvantagens de usar o poder de compras como instrumento para conseguir vendas: tanto por parte do hospital com relação aos fornecedores, como por parte dos fornecedores com relação ao hospital.

**d) Materiais novos e qualidade de serviço**

A Administração de Materiais pode elaborar com os setores usuários do hospital, sugerindo e incentivando a compra de produtos novos que vão sendo lançados no mercado, geralmente mais eficazes e que, por isso mesmo vão interferir na melhoria do padrão dos serviços prestados. Por seu contato permanente com fornecedores, a Administração de Materiais chega mais facilmente ao conhecimento destes novos lançamentos no mercado, que podem tornar-se objeto de interesse imediato do hospital.

**e) Previsões**

A efetivação do processo orçamentário do hospital, tem como base a previsão dos bens produzidos e/ou serviços prestados. A partir deste dimensionamento do nível de atividades, pode-se prever:

- o tipo de materiais a serem utilizados;
- a quantidade de materiais a serem adquiridos;
- os níveis e os valores a serem mantidos;
- as necessidades de pessoal e o custo de mão de obra;
- custos indiretos;
- tendências de preços;
- fluxo de caixas, etc...

## 5 – Funções

Embora haja pontos de vista divergentes quanto às funções da Administração de Materiais, todos os autores admitem que as funções específicas desta área são as seguintes.

### Funções da Administração de Materiais

#### a) Compras

A função de compras refere-se à aquisição dos materiais necessários à operação do sistema produtivo do hospital. Sua finalidade básica é desenvolver e manter fontes de suprimento.

A análise de custos de qualquer hospital, revela que o custo dos materiais adquiridos corresponde quase sempre a uma percentagem apreciável do serviço prestado.

A atividade de compra pode ser desenvolvida de forma centralizada ou descentralizada. Embora pouco flexível e menos sensível às necessidades locais de processos produtivos geograficamente dispersos, o esquema centralizado apresenta as seguintes vantagens:

**obtenção de descontos com fornecedores pela aquisição de maiores lotes de reposição;**

**qualidade uniforme dos materiais adquiridos;**

**maior especificação dos agentes compradores;**

**possibilidades de padronização, etc...**

O ciclo de compras compreende as seguintes etapas:

- 1º elaboração e colocação do pedido de suprimento;**
- 2º análise do pedido de suprimento;**
- 3º seleção de fornecedores;**
- 4º elaboração e colocação de ordem de compra;**
- 5º acompanhamento da ordem de compra;**
- 6º recebimento dos materiais comprados.**

**b) Recebimento e conferência**

É uma operação importante que se processa por ocasião do ato da entrega do material comprado. Normalmente é desempenhada por um funcionário responsável por essa função, ou por uma comissão constituída para tal fim.

A conferência no ato do recebimento dos materiais abrange um conjunto de atividades, entre os quais:

- verificar se as indicações contidas nas notas fiscais, endereços, números, marcas, etc. conferem com os constantes nos volumes que estão sendo entregues;**
- abrir os referidos volumes na presença do representante da firma fornecedora;**
- conferir tipos encomendados e recebidos;**
- conferir quantidades (faltas, quebras, etc.);**
- conferir qualidade;**
- conferir peso, etc.**

A conferência de materiais não pode ser precipitada, como em geral é desejo dos entregadores. Terá que existir um tempo razoável de acordo com o volume do material a ser conferido.

Não é um ato de desconfiança do comprador mas um direito que lhe assiste, pois uma vez assinado o canhoto do rodapé de uma via da nota fiscal, dando como devidamente recebido

o material, considera-se comercialmente liquidada a transação por parte da firma fornecedora.

#### **c) Armazenagem**

A Administração de Materiais dispõe de uma área de estocagem geralmente denominada almoxarifado, na qual são guardados em prateleiras, compartimentos ou escaninhos classificados e numerados, todos os materiais recebidos e conferidos. O armazenamento dos materiais deve obedecer a normas técnicas, com o objetivo de eliminar perigos de queda, achatamento, deterioração, explosão, perda, etc.

O armazenamento deve ser feito de conformidade com o tipo de material e com o tipo de recipiente adequado. Assim, sacos e fardos, chapas, madeiras, materiais quadrados ou retangulares, explosivos, filmes, tintas e vernizes, materiais cilíndricos como tambores, barris, postes, cilindros de gases comprimidos, dentre outros, devem merecer cuidados especiais e obedecer a normas técnicas específicas. Os materiais deterioráveis devem ser dispostos de maneira que os mais velhos saiam em primeiro lugar.

#### **d) Controles**

A Administração de Materiais deve ser capaz de controlar:

O que, isto é, os tipos de materiais que devem realmente ser mantidos em estoque;

Quando, isto é, o tempo em que devem ser repostos os estoques, ou seja, a que nível deve se providenciar novo pedido;

Quanto, isto é, a quantidade que deve ser adquirida a fim de que não haja problemas de faltas ou excessos.

Para que os materiais estocados possam estar permanentemente sob controle, são muito úteis os fichários verticais de caixa ou horizontais tipo Kardex, com as fichas dispostas em ordem pré-convencionada. O inventário perpétuo permite um balanço total ou parcial, a qualquer momento. O almoxarifado e a farmácia devem sempre contar com materiais e medicamentos, sobretudo os de maior uso, para entrega imediata.

Daí a conveniência da utilização de sistemas de reposição corretos e rápidos para a otimização de atendimento pelos setores usuários.

#### **e) Transporte e distribuição**

O transporte interno de materiais, indispensável ao processo produtivo, é geralmente responsável por parcela apreciável do custo final do serviço prestado.

O estudo adequado dos transportes internos pode levar a resultados altamente vantajosos, como: redução do tempo normalmente dispendido na prestação de serviços, diminuição da fadiga humana, maior rotação dos estoques, melhores condições de segurança, melhor nível de qualidade.

A distribuição de materiais está ligada à entrega de mercadorias vendidas ou requisitadas.

No caso de vendas, o setor de expedição deve entregar os materiais ao comprador ou à empresa transportadora, exigindo identificação, habilitação para retirada do material e assinatura no canhoto da nota fiscal emitida pelo faturamento.

No caso de materiais requisitados ao almoxarifado ou a farmácia, pelos setores usuários, a entrega só será feita mediante a requisição correspondente. Esta requisição interna contém normalmente os seguintes elementos: número, setor requisitante, quantidade pedida e entregue, unidade, discriminação, código, custo unitário, custo total, requisitado por, aprovado por, recebido por e data.

A requisição é emitida em duas ou mais vias, dependendo da política administrativa de cada hospital.

## **6 - Estrutura**

A Administração de Materiais como serviço, dentro dos níveis hierárquicos do hospital, está diretamente subordinada à Direção Administrativa. Compreende basicamente as seções (ou setores) de compras, estoques (almoxarifado, farmácia e despensa) e transporte de materiais.

## 7 – Tipos de Estoques

O estoques são entendidos, em geral, como uma certa quantidade de materiais mantidos em disponibilidade constante e renovados permanentemente, com o objetivo de produzir bens e serviços.

Os estoques representam uma necessidade real para qualquer tipo de organização e, portanto, também para o hospital.

Esta necessidade decorre da incerteza da demanda futura, dificuldade de disponibilidade imediata do material e da necessidade da continuidade das atividades operacionais do hospital.

“Em países de economia instável, que não atingiram uma fase de plena maturação de seu desenvolvimento, com moeda de baixo poder aquisitivo e com altos custos de produção, decorrentes principalmente de uma taxa inflacionária ascendente, os estoques são inevitáveis, sobretudo para garantir preço e produção”. (PATERNO, Dario)

Para o conhecimento mais correto das técnicas de controles físicos e financeiros dos estoques, torna-se imprescindível o conhecimento das várias espécies ou tipos de estoques comumente existentes.

Uma noção clara de diferenciação de estoques na Administração de Materiais, facilita a escolha de medidas no tratamento que deve ser dispensado a cada tipo de estoque, sobretudo tomando-se em conta que, não raro, consideráveis montantes de recursos são vinculados a determinadas modalidades de estoques.

“Devido à multiplicidade de tipos de empresas e ao objetivo e especialidade de cada uma delas, é natural que os estoques passem a ser denominados de maneiras diferentes. Para uma empresa fabricante de parafusos ele é um produto; para um comerciante que o adquire para revenda o mesmo parafuso é mercadoria; e para um fabricante de bicicletas esse mesmo parafuso pode ser matéria-prima”. (PATERNO, Dario)

A classificação de estoques está condicionada às características da atividade da empresa. Em se tratando de uma atividade industrial, encontra-se normalmente os seguintes tipos de materiais:

#### **a) Matérias-primas**

São normalmente entendidas como o componente necessário à fabricação de algum bem ou produto, perdendo suas características originais mediante o processo de transformação a que foram submetidas.

São materiais adquiridos para a composição do produto final.

Na realidade, muitas matérias-primas são produtos acabado de outro fabricante. As únicas matérias-primas, realmente “primas” são os minerais básicos extraídos da terra e os produtos agrícolas.

“Os níveis de estoques de matérias-primas são influenciados pela produção, confiabilidade das fontes de suprimento e eficiência da programação de compra e das operações de produção” (PATERNO, Dario)

#### **b) Produtos em fabricação ou em processo**

São os componentes que estão sendo utilizados no processo produtivo. Os produtos normalmente se encontram em estágio intermediário de produção e por isso mesmo são chamados também de produtos semi-acabados.

O nível de estoque dos produtos em fabricação será tanto maior quanto mais extenso for o ciclo de produção. Quanto maior o nível de estoque, maior o custo, pois o dinheiro da empresa estará empatado durante um período de tempo mais longo.

A primeira característica deste tipo de estoque é sua liquidez mínima. Outra característica é a agregação do valor à medida que a matéria-prima é transformada em produtos acabados.

Daí se deduz que este tipo de estoque é bastante influenciado pela duração do período de produção, que vai do tempo de entrada da matéria prima em produção até a complementação do produto acabado. A rotação do estoque pode ser aumentada pelo decréscimo do período de produção. Um meio de obtê-la é com o aperfeiçoamento de técnicas de engenharia para acelerar o processo de fabricação; outro, é reduzindo os estoques de produtos em processo com a compra de itens ao invés de fabricá-los .

### **c) Produtos acabados**

Consiste no estoque de produtos já elaborados, mas ainda não vendidos. São produtos prontos para serem entregues aos consumidores.

Embora haja empresas que produzem sob encomenda, a maior parte dos produtos são fabricados antes da venda e seus níveis dependerão da projeção da demanda, do processo produtivo e do investimento exigido em produtos acabados.

É evidente que quanto mais “líquidos” forem e menos sujeitos à obsolescência estiverem estes produtos, maiores poderão ser seus níveis de estoque.

No hospital, por ser uma empresa de características muito particulares e pela peculiaridade de seu objetivo social, que é a de “cuidar da saúde da população”, a classificação de materiais foge à nomenclatura da empresa industrial.

Enquanto a indústria prefere a utilização de tipos como: matérias-primas, produtos em elaboração e produtos acabados, o hospital mesmo consumindo em sua grande maioria “produtos acabados” prefere dividi-los em três outras espécies, bastante distintas a saber:

### **a) Materiais de consumo**

Estes materiais costumam estar estocados no almoxarifado.

São considerados materiais de consumo aqueles que “após uma ou poucas aplicações acabam perdendo suas propriedades físicas, tornando-se inservíveis para novas utilizações”.

(PATERNO, Dario.)

Sendo por sua natureza “estocáveis”, devem existir em estoque e obedecerão a determinados critérios de ressuprimento, de acordo com a previsão de consumo.

Frequentemente são mantidos em nível normal de estoque, para garantir o abastecimento ininterrupto das atividades do hospital sendo sua reposição automática.

### **Os materiais de consumo abrangem:**

- a) Material de escritório, como: lápis, canetas, borrachas, pastas, régua, papel carbono, grampeadores, carimbos, etc.;
- b) Material de expediente, como: impressos, receituários, requisições, ordens de compra, etc.;
- c) Material de limpeza (leve e pesada), como: bombril, sabão, detergentes, etc.;
- d) Material de manutenção, como: lâmpadas, fechaduras, torneiras, vidros, etc.;
- e) Material médico-hospitalar, como: algodão, compressas de gazes, esparadrapo, fios, agulhas, termômetros, sondas, catéteres, gesso, ataduras de crepe, etc.

Obs: Em muitos hospitais consta também o grupo de material denominado permanente. É um material considerado não estocável ou de estocagem transitória e cujo ressurgimento não se processa automaticamente. Sua aquisição é provocada por solicitação do próprio usuário deste ou daquele setor do hospital e sua utilização é geralmente imediata. Por isso sua estocagem, quando se dá é apenas temporária. O material denominado permanente abrange imóveis, equipamentos e instrumental em geral, com tempo de vida útil, igual ou superior a dois anos. Por fazer parte do ativo imobilizado, não entra na política da administração de materiais e não será objeto de apreciação neste trabalho.

O chamado “material de uso”, por razões didáticas, será simplesmente considerado aqui, como material de consumo.

## **b) Medicamentos**

Estes medicamentos podem ser subdivididos em :

- 1) Medicamentos “controlados”, por causarem dependência física ou psíquica. São drogas sobre as quais é exercido controle rigoroso, devendo as autoridades sanitárias serem constantemente informadas sobre seu uso e o estoque existente no hospital. Abrangem os denominados entorpecentes, equiparados e colaterias. Devem ser guardados em cofres ou armários, sob chave.
- 2) Medicamentos “de prateleira”, por serem guardados normalmente nas prateleiras das estantes. Compõem a grande maioria dos medicamentos. Destacam-se entre eles, as soluções orais, comprimidos, frasco-ampolas, soluções eletrolíticas e materiais oficinais.
- 3) Medicamentos “refrigerados”, por requererem estocagem refrigerada. Esta refrigeração costuma ser feita em geladeiras comuns tipo doméstico. Oscila entre zero e quatro graus e está indicada no próprio invólucro do medicamento.

### c) Gêneros

O Serviço de Nutrição e Dietética do hospital costuma dividir os gêneros alimentícios em perecíveis, não perecíveis e semi- perecíveis.

Os perecíveis são gêneros facilmente suscetíveis à deteriorização, como leite, verdura, frutas, etc., e por isso mesmo de curta estocagem. São armazenados, em câmaras frigoríficas e durante o período de estocagem devem ser rigorosamente controlados, quanto à temperatura e umidade relativa.

**Nota** “Material de uso”, material passível de repetidas aplicações ao longo do tempo, sem que perca suas propriedades de uso” Ex. grampeadores, cinzeiros, porta-clips, etc. (FERNANDES, José Carlos) Op.cit, p.77-78.

Para hospitais de até 200 leitos o Ministério da Saúde faculta o direito de ter simplesmente o dispensário de medicamentos. Os demais hospitais devem ter farmácia hospitalar com farmacêutico responsável.

Dependendo do porte do hospital, recomenda-se que sejam submetidos ao processo de entrega diária ou quando muito, em dias alternados.

Os não perecíveis são os gêneros que não deterioram com tanta facilidade, suportando processos mais prolongados de estocagem.

São exemplos desse grupo de gêneros: o arroz, o feijão, o açúcar, óleos, etc.

Os semi-perecíveis são gêneros intermediários entre os perecíveis e não perecíveis, em termos de estocagem. São representados por uma minoria de gêneros, como: batata, cebola, alho, etc.

\* PATERNO, Dario “Compras, Almoxarifados, Farmácia”

## 8 – Conclusão

Neste capítulo foram focalizados aspectos básicos da Administração de Materiais, como: conceituação, objetivos, funções e tipos de materiais mais comumente utilizados no hospital.

Conceitos corretos são condição “sine qua non” para a compreensão exata “daquilo” que realmente o administrador hospitalar quer atingir.

Objetivos claros são alvos pré-fixados que indicam por onde ele deve caminhar e onde deverá chegar.

Funções definidas são a sistematização das atribuições que mostram e facilitam “como” o administrador poderá colimar os objetivos estabelecidos.

O estudo dos tipos específicos de materiais do hospital, como materiais de consumo, medicamentos e gêneros, sua problemática em termos de política de compras diferenciadas, movimentação, estocagem e apropriação, suas características de consumo e sazonalidade, suas interferências legais, seu índice de retorno sobre o investimento, etc., são por certo, fatores que também revelam ao administrador hospitalar a complexidade desta área, verdadeiro desafio para sua competência profissional que está a merecer devida valorização no contexto da moderna Administração Hospitalar.

- R. de cooperar com todas as organizações e indivíduos engajados em atividades que tenham por fim promover o desenvolvimento e a reputação da gestão dos materiais;
- S. de liberar documentos, mapas, impressos, formulários, dados, indicadores..., somente com a anuência da Direção;
- T. de ser o elo de ligação entre os serviços consumidores de materiais e medicamentos e fornecedores;
  
- U. de orientar, reforçar e cobrar os fornecedores da proibição da visita nos locais de uso dos materiais e medicamentos;
- V. de seguir e cobrar as orientações do Regimento Interno;
- W. de receber e dar feedback com clientes internos e externos.

### **Capítulo IX Rotinas.**

Art. 19º - Estão sendo desenvolvidos

### **Capítulo X**

#### **Das Disposições Gerais**

Art. 20º – O presente Regimento entra em vigor a partir da data de sua aprovação pela Direção do Hospital.

Art. 21º - O presente Regimento deverá ser integralmente observado por todos os funcionários do quadro do Serviço de Materiais, revogados as disposições em contrário.

Art. 22º - Os casos omissos deste Regimento serão resolvidos pela Direção do Hospital.

Porto alegre,

## Referência Bibliográfica

- (1) RIBEIRO, Hélio; MAGALHÃES, Regina; CARUSO, Alan “Administração de Material na Prática”, Rio de Janeiro, Forum Editora Ltda, 1973, p.1.
- (2) SEQUEIRA, Jorge Araujo “Administração de Materiais”, São Paulo, Editora Atlas S/A, 1975, p.25.
- (3) MESSIAS, Sérgio Bolzonaro “Manual de Administração de Materiais”, São Paulo, Editora Atlas S/A, 1971, p.17.
- (4) AMMER, Dean S. “Administração de Material”, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1981, p.54.
- (5) AMMER, Dean S., op.cit., página 54.
- (6) BAI LY, Peter & FARMER, David “Compras Princípios e Técnicas”, São Paulo, Saraiva S.A , Livreiros Editores, 1979, p. 244.
- (7) REIS, Dayr Américo “Administração da Produção” São Paulo, Editora Atlas S/A, 1978, p. 195-198.
- (8) SEQUEIRA, Jorge Araújo “Almoxarifados”, São Paulo, Editora Atlas S/A, 1973, p. 111-112.
- (9) DIAS, Marco Aurélio P. “Administração de Materiais” – Uma Abordagem Logística” São Paulo, Editora Atlas S/A, 1983, p.33-34.
- (10) MARRA, Felippo Antonio “Curso de Planejamento de Almoxarifado”, São Paulo, FIEO – Fundação Instituto de Ensino para Osasco, Faculdade de Administração de Empresas “Amador Aguiar”, p.15-16.
- (11) MARRA, Felippo Antonio op.cit, p.16-17.
- (12) FERNANDES, José Carlos F. “Administração de Material” - Um estoque Sistêmico (teoria e prática) Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, Editora, S/A, 1981, p.1.
- (13) MARION, José Carlos “Contabilidade Empresarial”, São Paulo, Editora Atlas S/A, 1982, p.318-319.
- (14) WESTON, J. Fred & BRIGHAM, Eugene F. “ Administração Financeira de Empresas”, Rio de Janeiro, Editora Interamericana Ltda, 1979, p. 148.

- (15) WESTON, J. Fred e BRIGHAM, Eugene F. op.cit, p.148.
- (16) MATOS, Afonso José “Retorno do Investimento: Uma Avaliação da Empresa Hospitalar, São Paulo, CEDAS- Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1979, p.17.
- (17) FERNANDES, José Carlos, op. cit, p.78.
- (18) MEZOMO, Iracema F. de Barros “O Serviço de Nutrição e Dietética: Administração e Organização”, São Paulo, CEDAS – Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1983, p.281-282.

## PARTE II

### **Síntese da “Pesquisa sobre alguns Aspectos da Administração de Materiais num Grupo Selecionado de Hospitais de Porto Alegre”.**

O presente trabalho é uma pesquisa de campo, na qual foram entrevistados gestores de materiais de quatro hospitais de Porto Alegre.

Esta pesquisa reflete a realidade de um momento da gestão de cada hospital.

Trata-se de uma pesquisa no meio hospitalar, cujos responsáveis mostraram sensibilidade e desejo de ver resolvida grande parte dos problemas relativos a estoques nos seus hospitais.

A falta de uma Administração de Materiais mais científica é na opinião da maioria dos entrevistados uma questão problemática. A centralização da gestão é um objetivo comum e a definição de uma estrutura com recursos humanos qualificados também.

A Administração de Materiais tem que exercida por profissionais qualificados e com formação acadêmica para tal, em razão do volume de recursos representados pelos vários tipos de estoque.

## PARTE III

### GERÊNCIA DOS MATERIAIS E MEDICAMENTOS

#### Projeto de Implantação de Gestão de Suprimentos

*Projeto desenvolvido por Paulo Roberto Nunes dos Santos e Ornélio Dias*

Índice:

1. Introdução	03
2. Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos – Principais Etapas	06
3. Manual de Diretrizes	14
4. Modelos de Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos	15
5. Princípios Básicos	21
6. Missão – Finalidade-Intenção – Função	27
7. Regimento Interno e Rotinas	33
8. Políticas	46
9. Controle dos Materiais e Medicamentos	50
10. Tipos de Controle	53
11. Plano de Trabalho	55
12. Metas para o Ano 2002	60
13. Serviço de Contas em Tempo Real	62
14. Plano de Treinamento para os Hospitais de Alvorada e Cachoeirinha	64
15. Conclusão	70

## **Introdução**

O presente relatório representa o trabalho desenvolvido até o dia 31 de abril do ano 2.002.

Um hospital especialidade de alta complexidade e resolutividade, com tecnologia de ponta, cujos materiais e medicamentos tem uma participação muito importante, proporciona ou exige um trabalho com inúmeras objetivos/tarefas/atividades implantadas simultaneamente.

Por isso, quando do início dos trabalhos foram sinalizadas inúmeras ações e com o tempo, agregadas novas, cuja síntese estão a seguir relacionados:

- Nivelar em sala de aula, com todos os participantes da gerência, os diferentes modelos em gerenciar os materiais e medicamentos;
- Participar, sugerir, acompanhar e avaliar a transição da mudança do novo sistema operacional e gerencial da empresa Informática – gerenciamento dos materiais e medicamentos;
- A identificação dos principais modelos de gestão dos materiais e medicamentos existentes nos hospitais vencedores;
- Levantamento bibliográfico de modelos de gestão dos materiais e medicamentos;
- Formatação de um modelo básico do gerenciamento para o hospital no momento atual;
- Construção do Manual de Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos;
- Diagnóstico do atual sistema, comparando-o com o sistema sugerido;
- Construção de um Sistema Integrado de Informações Gerenciais em materiais e medicamentos – (provisório);
- Assessoria técnica e administrativa a Gerência de Materiais e Medicamentos;
- Levantamento das principais necessidades para a integração na gestão dos materiais e medicamentos entre os hospitais.

## **2. Desenvolvimento dos trabalhos.**

### **2.1 – Nivelamento conceitual.**

O programa, previamente elaborado, foi plenamente desenvolvido. Daremos continuidade com a apresentação de temas que foram desenvolvidos e aprovados e que estão presentes no Manual. Igualmente nivelando conceitualmente os atuais funcionários, para que os mesmos tenham uma visão básica da gerência dos materiais e medicamentos.

### **2.2 – Implantação do Sistema Operacional de informática.**

Acompanhamento com sugestões procurando aprimorar o Sistema de Informática.

Importante: O programa deixa a desejar e muito na visão de indicadores gerenciais (T.I).

### **2.3 - Identificação de Modelos de Gerenciamento de Materiais e Medicamentos em hospitais.**

Visita em hospitais de São Paulo e Rio Grande do Sul e troca das informações recolhidas com as chefias da gerência.

### **2.4 - Levantamento Bibliográfico.**

Levantamento de informações com as principais informações disponíveis em livros e revistas técnicas sobre o assunto.

Elaborado resumo e discutido com a gerência e chefias da área de materiais.

### **2.5 - Formatação de um modelo básico de gerenciamento dos materiais e medicamentos.**

O modelo está fundamentado no manual em anexo. Alguns pontos importantes:

### **2.6 – Construção de um Manual do Gerenciamento dos materiais e medicamentos.**

O manual representa o modelo de gestão, agregando ferramentas, rotinas, tarefas, etc.. Os principais itens estão em anexo. Muitos estão prontos, outros em desenvolvimento.

### **2.7 – Diagnóstico.**

O trabalho foi desenvolvido comparando o modelo previsto e o levantamento de algumas áreas em que houve possibilidades de um diagnóstico. Foram identificados os pontos prioritários que constam em anexo, igualmente através das sugestões.

### **2.8 – Construção de um Sistema Integrado de Informações Gerenciais.**

Considero um ponto negativo, preocupante que dificulta sob inúmeros aspectos no gerenciamento atual dos materiais e medicamentos do Instituto de Cardiologia, principalmente na visão moderna de gerenciar os materiais e medicamento.

### **2.9 – Assessoria técnica e administrativa.**

Com visitas semanais desenvolvidos um trabalho de sugestões, troca de informações.

### **2.10 – Levantamento das necessidades para a integração dos hospitais: Cardiologia, Cachoeirinha e Alvorada.**

Sugerimos um plano de trabalho que consta de um seminário para o nivelamento conceitual, uma ferramenta para o diagnóstico e algumas metas de trabalho.

## **Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos**

### **Principais Etapas**

#### **Etapa 1. Nivelamento Conceitual.**

Levantar, principalmente das bibliografias, dos modelos existentes nos hospitais e outras modalidades de empresas, das experiências pessoais, os principais conceitos teóricos e ensinamentos práticos do Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos.

#### **Etapa 2. Construção de um Modelo Básico.**

Definir um modelo básico, que servirá de orientação na implantação do Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos. É o detalhamento do modelo a ser adotado. É importante construir um Manual, que através da melhoria continuada, será incorporado às respectivas mudanças.

Constará das políticas, dos benefícios, das estratégias, das atividades, da estrutura, dos principais conceitos, etc.;

#### **Etapa 3. Diagnóstico.**

Comparar o modelo projetado com o existente e estabelecer as prioridades.

#### **Etapa 4. Definição das metas e padrões.**

Estabelecimento inicial dos resultados a serem alcançados. Plano de ação.

#### **Etapa 5. Construção das competências.**

Elaborar, respeitando a atual cultura, o modelo gerencial e os aspectos políticos, de uma estrutura básica para colocar em funcionamento o gerenciamento dos materiais e medicamentos.

Importante: *Muito trabalho em equipes Multifuncionais (interno externo);*

#### **Etapa 6. Implantação.**

Executar o Plano de Ação.

#### **Etapa 7. Remover as Barreiras.**

Através de diferentes mecanismos – treinamento, equipes pilotos, foros de debates, apoio da direção, incentivos, avaliação dos resultados, redefinições, remover os conflitos naturais da implantação do presente processo.

#### **8. Avaliação/Planejamento.**

Revitalização permanente – melhoria continuada – dos processos.

## ***Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos na Nova Visão.***

**Cadeia de Valor dos Materiais e Medicamentos.**

**Visão: Cadeia de Demanda – Philip Kotler.**

**O Processo Relativo a Materiais e Serviços: David Riggs e Sharon Robbins.**

Identificar o mercado

Atividades: *Vender e Comprar.*

### **Estocagem.**

Atividades: *Receber, Conferir e Armazenar.*

### **Movimentação.**

Atividades: *Requisitar e Distribuir.*

### **Uso.**

Atividades: *Produção e Consumo.*

### **Suporte Administrativo.**

Atividades: *Apropriar, Cobrar, Ressarcir, Pagar e Sistema de Avaliação.*

# GERENCIAMENTO DE COMPRAS

## Breve Resumo dos Pontos Importantes

David Riggs e Sharon L. Robbins

Em primeiro lugar, você deve saber quanto gasta na aquisição de produtos e serviços?

Segundo saber se está sendo bem gerenciado.

**Os primeiros departamentos de compras foram criados para atender as três necessidades básicas:**

- de bens e produtos externos;
- de aumentar a eficiência dos trabalhadores por tarefas;
- de aproveitar os ganhos de economia de escala por intermédio de grandes compras.

**As suas principais atribuições:**

- Criar os pedidos de compra.
- Planejar e receber materiais.
- Selecionar fornecedores.
- Planejar a utilização de materiais/ serviços.
- Negociar condições.
- Pagar as faturas.
- Redigir contratos.
- Controlar o estoque.

**Na década de 70 teve início uma nova era em relação a dois conceitos organizacionais em especial:**

- “Surgiu” o indivíduo.
- Fortaleceram as equipes.

Conseqüentemente surgiu a necessidade de ter mais pessoas para dar apoio a essas estruturas. Em suma, novos conceitos aplicados em velhas estruturas deixaram as empresas morosas.

Em conseqüência dessa situação, muitas empresas enfrentaram os seguintes problemas:

- Grande número de fornecedores (de 1 mil a 10 mil);
- Aumento substancial do número de atividades que não agregam valor em detrimento do tempo gasto na busca de oportunidades reais;
- Variações das especificações de materiais e serviços.
- Os pedidos menores acabam não recebendo a devida atenção por parte do fornecedor por não gerarem ganhos de economia de escala;
- A atividade de compras se tornou um processo burocrático sem que haja uma pessoa pensando estrategicamente sobre o negócio.

## GERENCIAMENTO DE COMPRAS: ESTRATÉGIA E PROCESSO

*Não se trata apenas comprar materiais; é um processo que cria estratégia para administrar as compras em geral e o uso de materiais e serviços.*

### O GERENCIAMENTO DE COMPRAS/SUPRIMENTOS DEVE:

- ✓ Organizar o fluxo real de materiais ou serviços até o consumidor final;
- ✓ objetivo é identificar os melhores fornecedores;
- ✓ Analisar as práticas utilizadas no setor;
- ✓ Definir custos;
- ✓ Determinar o tempo dedicado pelos funcionários à determinada tarefa;
- ✓ Relacionar o valor do material ou serviço para o consumidor final.

O processo de gerenciamento de compras permite ao responsável pela área conhecer melhor o mercado em que atua, fato que servirá de base para qualquer aperfeiçoamento da estratégia existente.

### O processo relativo a materiais e serviços...

- Necessidade identificada
- Desenvolvimento
- Aquisição
- Entrega do material e serviço
- Uso
- Avaliação da eficácia
- Processo de Pagamento

### ...e o fluxo de trabalho de materiais e serviços

- Processo de manufatura do fornecedor
- Entrega (recebimento) do material/serviço
- Pagamento
- Uso
- Avaliação da eficácia
- Valor para o consumidor final

### TRÊS SUBPROCESSOS REPRESENTAM A ESSÊNCIA DO PROCESSO QUE SUBSTITUI A ESTRUTURA TRADICIONAL DE COMPRAS:

- Compra em si;
- Melhoria contínua;
- Inovação.

O desafio é fazer com que a equipe possa pensar de maneira inovadora abandonando de uma vez por todas os métodos tradicionais de compras. Em geral, os compradores assumem o papel de líderes de compras se conseguirem adotar essa nova visão. *A melhor forma de implantá-las é por meio de equipes que incluam clientes internos e especialistas de diferentes departamentos*

### **SÃO TRÊS OS OBJETIVOS A SEREM ATINGIDOS:**

- 1) Custo mais baixo.
- 2) Ciclo de produção mais curto.
- 3) Melhores práticas de uso.

*É importante para a equipe de compra saber que os custos de aquisição representam uma parte pequena em relação ao custo total, já que há custos de manufatura, montagem e outros.*

### **O CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O GERENCIAMENTO DE COMPRAS**

O processo de gerenciamento de compras pode transformar compradores em gerentes de compras/ de suprimentos, uma função mais estratégica, *A mudança requer, no entanto, novas competências e o apoio que se faz necessário por parte da organização. As competências são:*

- Análise do mercado/setor.
- Análise de custo do fornecedor e modelagem de custos.
- Noções financeiras da demonstração de resultados e do balanço.
- Mapeamento da cadeia de valor e readaptação do fluxo de trabalho.
- Capacidade de fazer *benchmarking- busca de melhores práticas*.
- Noções jurídicas para preparação de contratos.
- Gestão de relacionamento.

### **A SEGUIR ESTÃO OS CINCO GRANDES PASSOS QUE DEVEM SER DADOS:**

1. **Defina a direção**
  - Apresente o gerenciamento de compras para um grupo multifuncional de líderes.
  - Descreva os benefícios esperados.
  - Estimule a equipe na definição do direcionamento e das funções principais.
  - Seja claro quanto a objetivos e expectativas.
2. **Desenvolva políticas**
  - Estimule as mudanças e a criatividade.
  - Esteja disposto a intervir e a abrir exceções.
  - Não se prenda a redação atual das políticas.
3. **Especifique o processo**
  - Especifique o uso dos principais processos de gerenciamento de compras para todos os fluxos de suprimentos.

4. **Crie as competências organizacionais**
  - Crie pelo menos cinco equipes piloto de compras.
  - Ofereça treinamentos práticos apresentando novos conceitos de gerenciamento de compras.
  - Constitua um fórum para debater os resultados.
  - Divulgue os resultados e demonstre reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.
  
5. **Remova as barreiras**
  - Crie equipes multifuncionais de líderes para definir prioridades e eliminar barreiras.
  - Esteja aberto para oferecer apoio na remoção de barreiras funcionais.
  - Seja rápido.

## **NOVOS MECANISMOS DE GERENCIAMENTO DE COMPRAS**

Os líderes de suprimento, quando munidos dos mecanismos e das competências de gestão de suprimento, são capazes de desenvolver e implantar estratégias adequadas. Eles requerem, contudo, amplo apoio organizacional para poder aumentar o nível de conscientização entre os funcionários e para que esses passem a adotar uma nova postura. Esse apoio deve oferecer quatro elementos-chave:

- Ampla comunicação organizacional.
- Solução de conflitos e eliminação de barreiras.
- Definição de prioridades.
- Determinação de medidas e recompensas comuns.

Por tratarem por diversas áreas e com diferentes níveis hierárquicos, os membros da equipe receberão diferentes tipos de aceitação. *Os bons líderes de suprimento estarão munidos de material informativo e de logística para demonstrar os benefícios advindos dessas mudanças de processo.* Para conquistar a receptividade da organização, é necessário definir com clareza as metas e os conceitos. Portanto, embora a mensagem principal seja dada pelos altos executivos da empresa, as mensagens de reforço desempenham um papel fundamental para o sucesso do projeto.

## **HA TRÊS TIPOS DE MECANISMOS QUE SÃO EXTREMAMENTE ÚTEIS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO:**

- mecanismos de liderança,
- mecanismos de integração e
- mecanismos funcionais.

## **MECANISMOS DE LIDERANÇA**

Esses mecanismos são na realidade grupos de executivos de diversas áreas do negócio que se reúnem com o objetivo de fornecer apoio para que a equipe de gerenciamento de compras possa atingir seus objetivos. *O trabalho inclui definição de prioridades, comunicação interna, solução de conflitos etc.*

## **MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO**

Um mecanismo de integração pode ser a simples inclusão do gerenciamento de compras nas pautas das reuniões da diretoria. O objetivo principal é levar os líderes da empresa as metas, o andamento e outras questões relativas ao gerenciamento de compras.

## **MECANISMOS FUNCIONAIS**

Há dois tipos de mecanismos funcionais que podem garantir o êxito na implantação e na troca de informações:

- As oficinas de construção de competências
- O fórum de liderança de gerenciamento de compras é composto por líderes dos principais fluxos de gerenciamento que são responsáveis pela integração dos objetivos e prioridades desse fluxo com os de determinada unidade.

## **COMO MENSURAR A EFICÁCIA DO PROCESSO**

Avaliações do processo de gerenciamento de compras devem ser encaradas como uma ferramenta de aprendizado para que a empresa possa fazer ajustes na rota e, em última análise, melhorar seu desempenho

## **O PROCESSO DE MENSURAÇÃO**

Periodicamente, você deve avaliar suas estratégias de gerenciamento de compras para coletar informações que ajudarão o gerente de compras a ajustar o plano de implantação. Esse ajuste pode assumir diversas formas:

- Alteração da estratégia.
- Realocação de recursos.
- Remoção de barreiras.
- Introdução de novas competências.

## **NOVOS VALORES NO PENSAMENTO E COMPORTAMENTO**

Adote esses valores:

- O custo total ideal de propriedade irá maximizar o valor do fluxo de suprimento.
- As melhores práticas “alimentam” a melhoria contínua.
- O aprendizado tem seu próprio valor.
- Mensuração? Somente dos fatos.

## **MODELOS DE APRENDIZADO E RESULTADOS**

O que você deve fazer? Nossas sugestões são estas:

- Realize revisões trimestrais do progresso e dos resultados do gerenciamento de compras.
- Outros.

## **OS PAPÉIS E AS TAREFAS DO GERENCIAMENTO DE COMPRAS**

- Realizar análise de mercado/setor;
- Realizar análise de custo;
- Mapear a cadeia de valor dos fluxos de suprimento;
- Definir o custo total de propriedade;
- Fazer a comparação de novos métodos e práticas;
- Desenvolver planos de melhoria contínua;
- Mensurar desempenho.

Obs. Os autores defendem que uma implantação de um sistema integrado de materiais para alcançarmos resultados importantes leva de 18 a 24 meses. Igualmente é importante que alguém esteja sempre presente na gestão dos materiais, produtos e serviços.

## **Manual de Diretrizes**

### **Principais itens, seções que irão compor o manual.**

- I. Introdução, determinado pela direção do hospital, dando autoridade ao manual, como declaração das diretrizes de ação do hospital.
- II. Conceituação e estágios dos principais modelos de gestão dos Materiais e Medicamentos, determinação da Acreditação e o modelo adotado pelo Hospital.
- III. Objetivos, funções... dos serviços do Sistema de Materiais - Planejamento Controle dos Estoques, Compras, Armazenamento (Farmácia, Almoxarifado, Armazenamentos Setoriais).
- IV. Amplitude e responsabilidades das áreas, subprocessos, células.. do Sistema de Materiais.
- V. Estrutura, organograma... mostrando a posição dos diferentes departamentos, setores... no hospital como um todo e a constituição detalhada de cada um deles.
- VI. Rotinas e Fluxos – Pop.
- VII. Limitações (exigências de autorização para comprar; determinação final da qualidade, gastos por pacotes, rotinas de uso dos materiais e medicamentos...).
- VIII. Políticas para a seleção de fontes de fornecimento de materiais e medicamentos, de recebimento, de conferência, de armazenamento, de requisição, de distribuição, de consumo, de produção, de apropriação, de cobrança, de vendas, de ressarcimento.
- IX. Orientações e rotinas sobre tipos, modelos de contratos, requisição sobre catálogos, amostras, uso, etc., a serem entregues aos usuários através do serviço de compras, aceitação, julgamento e relatórios sobre amostras gratuitas, cotações de preços.
- X. Orientações e rotinas sobre recebimento de presentes, comportamento e atitudes do grupo de funcionários da área – Ética.
- XI. Orientações, comissões, grupos de trabalho, modelo de gestão, etc., do sistema de Materiais com os demais serviços, setores.
- XII. Modelos e indicadores do Planejamento e Avaliação dos Estoques – Padrões e Indicadores.

# ***Modelos de Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos***

## **Introdução.**

### **Importância do gerenciamento dos Materiais e medicamentos.**

Toda a Instituição, que pela natureza de suas finalidades específicas, gera no seu funcionamento o consumo e a utilização de bens e serviços, tem no sistema de materiais e medicamentos uma das principais peças.

Não é diferente no sistema hospitalar, onde o paciente é o centro das atenções de uma equipe multidisciplinar integrada, objetivando a promoção, a prevenção, a recuperação e a reabilitação da saúde dos clientes a ele vinculado. Para que o êxito seja atingido, a organização hospitalar dispõe de uma administração que prevê e vêem suas necessidades totais, destacando-se as vinculadas aos recursos materiais, medicamentos, equipamentos... comuns e específicos, conforme a natureza e a oportunidade dos mesmos.

A ação administrativa se faz através de segmentos administrativos, entre os quais está a administração do processo dos materiais e medicamentos, cuja estrutura adequada ao desempenho é acionada por um efetivo de pessoal, as normas de ação e os seus recursos físicos e materiais.

Ao longo dos anos a gerenciamento dos Materiais e Medicamentos, assumiu diferentes formas de se tratar, conduzir, visualizar, trabalhar, interpretar..., passando por inúmeras transformações, dependendo da visão dos estudiosos e especialistas no assunto. No início era chamado de Administração do Almoarifado, depois para Farmácia, Controle de Estoques, Administração de Materiais, Logística e, por último, numa visão de processos, celular, de sistemas, de empreendedorismo, de holística, de trabalho em equipe, de gerador de informação.

Não resta dúvidas, que o crescimento deve-se há inúmeras variáveis, destacando-se a concorrência, o aperfeiçoamento das empresas, o profissionalismo na gestão, a importância, o próprio crescimento dos conceitos da Administração, cujos parâmetros básicos encontram-se em anexo.

Na visão atual; não se resume apenas na área física (linhas telefônicas, na Internet, no fax, nos mecanismos de movimentação, etc.). Igualmente, não apenas na visão das funções (comprar, receber, produzir, movimentar, etc.). mas principalmente nas pessoas que estão ligadas, envolvidas e comprometidas e que no hospital, diferente há muitos tipos de instituições, tem um peso muito importante.

Por isso é importante ver o gerenciamento como um sistema integrado de materiais e medicamentos, não importando o nome que queremos dar, mas agregar ensinamentos e as ferramentas ligadas às tarefas, as pessoas, a estrutura, o ambiente e a tecnologia. No momento, dar prioridade na harmonia dos pontos de vista das pessoas, no estabelecimento de parcerias, na montagem de equipes de alto rendimento e a própria evolução da gestão e da qualidade e a produtividade. Destruir as paredes, não só as físicas, mas também das diferenças dos profissionais e das especialidades. Ouvir o que as pessoas têm a dizer, compreender os motivos, as razões dos outros, nivelando os objetivos não só ligados à qualidade no atendimento, mas também os financeiros, os ligados ao aumento das receitas, diminuição das despesas, no aumento da margem, etc.

O modelo atual busca sair de um sistema de processos fragmentados para um sistema de integração total, quem sabe até de transformação, como um sistema vivo, que tem a capacidade de autocriação, de autoprodução e de autodesenvolvimento – um **sistema integrado de materiais e medicamentos.**

Dessa forma, na atualidade, alguns pontos são fundamentais e não podem ser esquecidos na gestão dos materiais, medicamentos, equipamentos e até serviços..., entre eles, destacamos:

- Suprir os clientes não só internamente, mas também externamente com materiais/medicamentos/equipamentos/serviços... (atendimento domiciliar);
- Qualidade, preço, pontualidade e prazo no atendimento;
- Suporte técnico, administrativo e financeiro;
- Gerar informações para o planejamento, organização e direção; e principalmente, avaliar os resultados a alcançar ou alcançados;
- Conhecimento do que os clientes esperam desses serviços;
- Da melhoria continuada no *aumento das receitas, diminuição das despesas e na qualidade do atendimento.*

### **Gerenciamento dos materiais e medicamentos.**

#### **Escolha de Paradigmas**

Funcionam nos Hospitais quatro sistemas básicos de gerenciamento dos recursos materiais; as suas características são determinadas por fatores próprios de cada instituição, destacando, entre outros

- Tamanho do hospital;
- Estratégias de funcionamento;
- Visão empresarial;
- Definição de prioridades;
- Postura inovadora;
- Recursos financeiros disponíveis;
- Conhecimento da equipe de trabalho;
- Processo de criatividade dos seus recursos humanos;
- A cultura da “quebra de paradigmas ou implantar novos paradigmas” e em muitos casos a
- Vontade política.

#### **SISTEMA 1**

Os materiais são tratados sem nenhum cuidado especial. Simplesmente funcionam como um recurso necessário para o atendimento do paciente. A contabilidade é gerenciada como uma entrada e saída dos estoques sem a preocupação do gerenciamento de informações sobre o desempenho.

#### **SISTEMA 2**

Esses hospitais já elaboraram um Plano de Contas, estabeleceram grupos e estoques de materiais. Possuem certos controles e informações organizadas através de fichas manuais. O processo alcançou uma efetiva organização, possibilitando o acompanhamento das despesas e das receitas por pacientes, entidades, médicos, procedimentos e centros de custos.

### **SISTEMA 3**

Foram os hospitais que informatizaram o sistema manual. Os resultados alcançados pelas inovações foram de agilidade, mas com poucos ganhos no gerenciamento dos recursos materiais e, em alguns casos, acontecendo perdas.

De um modo geral o modelo de gestão dos materiais e medicamentos procuravam e ainda procuram:

- planejar e controlar a gestão dos materiais e medicamentos;
- suprir o hospital com os materiais e medicamentos;
- criar os pedidos de compras;
- seguir os pedidos dos solicitantes;
- negociar com os fornecedores o que, quanto, quando e como;
- armazenar e movimentar os materiais e medicamentos;
- controlar os estoques;
- padronizar e inventariar;
- procurar limitar o consumo;
- estabelecer a Curva ABC e XYZ;
- dar prioridade para o grupo.

De um modo geral a ênfase está direcionada ao Planejamento, Compras, Recebimento Conferência, Armazenamento, Movimentação e alguma parte em controles dos estoques.

Na maioria dos hospitais ainda prevalece este modelo básico, alguns procurando revitalizá-lo, com a inclusão de novas ferramentas, mas sem a mudança do modelo básico.

### **SISTEMA 4**

Diversas variáveis, necessidades, mudanças, ensinamentos, obrigaram alguns hospitais a inovarem a maneira do gerenciamento dos materiais e medicamentos, destacamos algumas:

- cadeias de suprimento;
- cadeias de demanda;
- redes de Valor – redes de atividades;
- mapeamento de atividades... agregar os custos;
- análise do mercado;
- participar em programas de melhoria continuada pelos usuários
- participar e mensurar toda a cadeia de valor;
- identificar as etapas que agregam valor, as essenciais e as que não agregam;
- participar na elaboração de padrões, protocolos;
- acompanhar os ensinamentos da Teoria Geral de Administração;
- trabalhos em equipe;
- descentralização;
- estoques reduzidos;
- assumir o gerenciamento dos materiais e medicamentos;
- quando maior o conhecimento da profissão, maior possibilidade de definir os padrões de consumo;
- porém, deve assumir;

- sistemas interligados;
- processos não padronizados;
- direcionamento também para a prevenção;
- novas profissões;
- surgimento do individualismo;
- necessidade de conhecer outras áreas, atividades;
- delegação das decisões;
- administração dos materiais sem papel;
- nova visão dos convênios;
- a concorrência;
- organização dos compradores de Serviço ( $\text{Preço de Custo} + \text{Lucro} = \text{Preço de Venda}$ , alterando para  $\text{Preço de Venda} = \text{Preço de Custo} + - \text{Lucro}$ );
- gerenciamento por processo, celular...;
- organização preventiva;
- gerenciar o presente, prever e antecipar o futuro;
- modificar comportamentos através da informação;
- linguagem do dinheiro;
- muito trabalho de equipe e a
- qualidade e produtividade
- organização de um sistema vivo.

## **ESTRATÉGIA DO PRESENTE TRABALHO**

Quando desenvolvemos um trabalho numa organização, alguns pontos devem ser levados em consideração. Os conceitos que utilizarmos devem estar diretamente ligados ao desenho ou à forma de disposição dos recursos, a cultura, a maneira que seus profissionais encontram ou desempenham suas atividades, o relacionamento entre as equipes, o nível de profissionalização, o estímulo, os motivos, as expectativas de cada um e assim por diante.

Por isso os conceitos que seguimos e defendemos, a linha de atuação, as crenças, as convicções são fundamentais para o êxito do trabalho.

Entre os conceitos importantes, o da **melhoria contínua da qualidade** que, constitui-se na eliminação constante das causas de desperdício e no aprimoramento contínuo dos produtos e serviços oferecidos, sob o ponto de vista da satisfação dos clientes, é um ponto de referência.

Igualmente a linha que defendemos é da informação, por isso podemos dizer que o gerenciamento dos materiais e medicamentos é gerar um sistema de “informações para a tomada de decisões”.

### **Construindo o futuro. O processo da melhoria contínua.**

As diferentes células, processos, funções podem ser assim referendadas :

**0 = Inexistência.**

**1 = Iniciativa**

Fase inicial de implantação. Resistências. Interferências de poder. Negativismo de alguns. Muitas vezes sabotagens. Neste estágio não deve ser considerado como “não

sucesso” devido aos problemas que enfrentam. Pelo contrário, neste ponto evolutivo denota, antes de tudo, coragem para enfrentar a mudança necessária.

### **2 = Persistência.**

Quando já está num processo evolutivo. Apresenta ainda problemas. Grupos ou pessoas “favor/contra”. Resistências sem argumentos racionais, muitos são emocionais. Questionamentos no que se refere à volta ao passado. Podem-se qualificar como persistentes quando se enfrentam os questionamentos sem apresentar sinais de retorno à situação anterior, pelo contrário, avança a largos passos para que possa atingir os resultados esperados.

### **3 = Naturalidade**

É a empresa, os setores, as pessoas que já incorporaram a necessidade da mudança ou aquele fato que se queira implantar. Aceitam com naturalidade alguma recaída, faz parte do crescimento permanente.

Para efeitos do presente trabalho, utilizarei a cor vermelha para chamar atenção dos temas, assuntos, itens que deverão ser trabalhados com uma maior prioridade, por eles estarem situados de alguma forma nos níveis 0, 1 e 2.

Reforçaremos mais as Políticas Empresariais que são “parâmetros ou orientações para condicionar à tomada de decisão, estabelecendo as bases sobre como os objetivos ou metas que serão alcançados, mostrando as pessoas o que elas poderiam ou não fazer para contribuir”.

# Capítulo I

## Princípios Básicos

Definições, conceitos, paradigmas, estratégias... importantes para uma administração dos materiais, medicamentos, equipamentos... vencedora.

### **1.1 - RECURSOS MATERIAIS/EQUIPAMENTOS**

São todos os insumos (materiais/equipamentos) utilizados para o funcionamento do Hospital.

### **1.2 – QUANTO A FORMAÇÃO DOS MATERIAIS**

Os materiais podem ser:

#### **1.2.1 - Matérias Primas**

Materiais adquiridos para compor o produto final

#### **1.2.2 - Materiais Fabricados no Hospital**

São Materiais e medicamentos produzidos ou manipulados no hospital.

#### **1.2.3 - Materiais Acabados.**

Materiais produzidos fora do hospital.

### **1.3 - ITEM**

É a nomenclatura utilizada para definir o nome do insumo individualmente. Sua definição deve levar em consideração os fatores científicos e oficiais que estão presentes quando da sua criação.

### **1.4 - QUANTO A IDENTIFICAÇÃO DE MATERIAIS**

Identificar um material, é buscar sua identificação através da análise e do registro de suas características individuais. Descrevem-se minuciosamente os materiais visando uma exata identificação dos mesmos.

As características a serem levantadas e descritas obedecem:

#### **1.4.1 - Descrição Referencial - Científica:**

É aquela que descreve física e quimicamente o material, levando em consideração: nome básico, composição (matéria-prima), formato, propriedade, voltagem, usos, aplicações...;

**Importante:** Algumas vezes é o próprio nome fantasia.

#### **1.4.2 - Referência Comercial - Nome Fantasia:**

É o nome, código, tipo, modelo, número... usado pelo fabricante para presentear o material de sua fabricação.

#### **1.4.3 - Referência do Fornecedor:**

É a razão social, endereço, código... do fornecedor ou fabricante - que fornece o material. Cada material identificado forma um item.

#### **1.5. - QUANTO A CODIFICAÇÃO DE MATERIAIS**

Codificar os materiais é identificá-los através de códigos. É um sistema de símbolos alfabéticos, numéricos ou alfas-numéricos, que visa à identificação dos materiais, facilitando sua individualização, aquisição, análise técnica, financeira, sem utilizar o seu nome habitual.

##### **1.5.1 - Ativos Diretos**

Utilizados permanentemente

##### **1.5.2 - Ativos Indiretos**

Utilizados periodicamente

##### **1.5.3 - Inativos**

Colocados no código de lixo

#### **1.6 - QUANTO A PADRONIZAÇÃO DE MATERIAIS**

Padronização dos materiais é produzir a quantidade de itens diferentes, fazendo com que cada um dos itens selecionados pelo Hospital mereça o máximo de aproveitamento.

É o processo pelo qual se elimina variedades desnecessárias, que sendo geralmente adquiridas em pequenas quantidades, encarecem sobremaneira, os materiais de uso normal.

#### **1.7 - QUANTO O CADASTRAMENTO DE MATERIAIS**

É registro, em computador, dos materiais com todos os dados identificadores de interesse do Hospital.

#### **1.8 - QUANTO A CATALOGAÇÃO DE MATERIAIS**

A catalogação consiste em ordenar, de forma lógica, todo conjunto de dados relativos aos itens identificados, classificados, cadastrados, padronizados, de modo a facilitar a sua consulta pelas diversas áreas do Hospital.

#### **1.9 - QUANTO A CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS**

Classificar materiais é ordená-los segundo critérios pré-estabelecidos conforme características semelhantes ou não semelhantes. Costuma-se dividi-los em grupos, subgrupos, segundo critérios: de aplicação, uso da família, estocagem, criticidade, valor de consumo, possibilidade de fazer, comprar ou alugar, razões técnicas ou humanas.

## **1.10 – GRUPOS**

### **1.10.1 - ATIVO FIXO (ATIVO IMOBILIZADO)**

São os bens patrimoniais do Hospital. Devem ser identificados com placas de Controle Patrimonial.

#### **1.10.1.1 – Móveis e Utensílios**

São bens complementares e de apoio à atividade principal do hospital.

Ex.: Cadeiras, mesas, geradores, etc.

#### **1.10.1.2 – Equipamentos de Medicina e Cirurgia e Outros:**

Bens essenciais para o desenvolvimento da atividade fim do hospital, que é o atendimento ao paciente.

Ex.: aparelhos de RaioX, fototerapia, etc..

#### **1.10.1.3 – Veículos.**

Bens utilizados no transporte de pessoas ou carga.

### **1.10.2 - BENS DURÁVEIS**

São considerados do ativo imobilizado, mas não atingem o valor para sua imobilização, ou não apresentam uma vida útil longa, ou são difíceis de identificá-los..

Ex. Grampeador.

#### **1.10.2.1 – Instrumental.**

Bens essenciais para o desenvolvimento da atividade fim do hospital, que é o atendimento ao paciente.

Ex.: Instrumental do Centro Cirúrgico, Instrumental da Hemodinâmica.

#### **1.10.2.2 – Material de Hotelaria.**

Todo material utilizado no conforto do cliente durante sua internação.

Ex.: Colchões.

#### **1.10.2.3 – Lençóis, Fronhas e Colchas.**

Materiais utilizados no conforto do paciente.

Ex.: Travesseiros, Materiais de Copa e Cozinha, Louças, Talheres.

#### **1.10.2.4 – Equipamentos de Enfermagem**

Todos os materiais de pequeno custo que servem no atendimento do cliente pela enfermagem.

A definir.

#### **1.10.2.5. – Ferramental**

Equipamentos utilizados na manutenção do Hospital.

Ferramentas da Manutenção.

Ferramentas da Engenharia Clínica.

Instrumentos de Medidas Eletro/Eletrônicas.

### **1.10.3 - PRODUTIVOS**

#### **1.10.3.1 – Produtivos Diretos**

São os diversos materiais utilizados para o funcionamento do Hospital que geram receitas e podem ser mensurados unitariamente.

##### **1.10.3.1.1 -Drogas e Medicamentos:**

São produtos utilizados no tratamento de pacientes, para o alívio, prevenção, diagnóstico ou cura, é toda substância que sob a forma farmacêutica possa ser administrada ao paciente.

#### **1.10.3.2 – Produtivos Indiretos**

São geradores de receitas, mas difíceis de monitorar unitariamente. (Estão agregados em serviços).

##### **1.10.3.2.1 – Filmes e Produtos Químicos de Rx:**

Todos aqueles otimizados na execução de exames complementares de diagnóstico.

Ex.: RX, tomografia.

### **1.10.4 -MATERIAIS IMPRODUTIVOS**

#### **Geradores de Despesas**

##### **1.10.4.1 – Materiais de Limpeza e Higienização.**

Todos os materiais utilizados na limpeza e higienização de materiais e ambientes.

Ex. Sabões, sacos de lixo, esponjas, descartáveis, etc.

Materiais para Higienização.

Materiais para Lavanderia.

##### **1.10.4.2 Impressos e Materiais de Expediente.**

São todos aqueles materiais utilizados na execução dos serviços burocráticos.

Ex.: grampeadores, lápis, formulários, etc.

Materiais de Expediente.

**Impressos.**

##### **1.10.4.3 – Materiais de Construção e Reparos (manutenção).**

Todo aquele material utilizado na manutenção e reparos da estrutura física do Hospital.

Ex.: madeiras, cimento, paviflex, etc.

##### **1.10.4.4 – Manutenção Predial**

Material de Lavanderia.

Materiais de Carpintaria.

Materiais de Serralharia.

Materiais de Pintura.

Materiais Elétricos.

Materiais Hidráulicos.  
Manutenção Automotiva.  
Combustíveis e Lubrificantes.  
Manutenção da Engenharia Clínica.  
Circuitos Integrados.  
Placas.  
Componentes Eletrônicos.

#### **1.10.5 - MÃO-DE-OBRA DE TERCEIROS:**

Todo serviço realizado por terceiros, referente a consertos e reparos de equipamentos.

**OBS.: Colocar no Plano de Contas como despesa.**

#### **1.11 - QUANTO A FORMA**

##### **1.11.1 - Novos:**

São aqueles (ativos fixos, bens duráveis e materiais de consumo) ainda não utilizados;

##### **1.11.2 - Em uso:**

São aqueles (ativo fixo, bens duráveis e materiais de consumo), utilizados mais de uma vez;

Que podem ser:

##### **1.11.2.1 - Em Uso no Setor:**

Materiais utilizados no próprio setor e permanecendo por um longo tempo

##### **1.11.2.2 - Em Uso Parcial no Setor (no futuro na própria residência do cliente):**

Uso temporário no setor ou na residência do cliente, retornando ao setor de Armazenamento (Estocagem).

##### **1.11.3 - Desativados.**

Que podem ser:

##### **1.11.3.1 - Temporário:**

São aqueles (ativo fixo, bens duráveis e materiais de consumo), não utilizados por um certo período (quebrados, sem uso, etc.);

##### **1.11.3.2 - Permanente:**

São aqueles materiais (ativo fixo, bens duráveis e materiais de consumo), não mais utilizados no Hospital que podem ser negociados, doados ou trocados.

##### **1.11.3.3 - Em consignação:**

São aqueles materiais que os fornecedores deixam armazenados no Hospital por um período de tempo.

## **1.12 – QUANTO AS CLASSES DOS MATERIAIS**

Quando definimos as estratégias na gestão dos materiais, medicamentos... podemos tratá-los de diferentes maneiras. Uma: “todos são importantes”. Também, tratá-los de forma diferenciado, principalmente pelos aspectos de essencialidade e financeiros.

### **1.12.1 - Na Visão Importância – Grupos A, B e C**

#### **1.12.1.1 - Grupo A**

Grupo de materiais mais importantes que devem ser tratados com uma atenção especial.

#### **1.12.1.2 - Grupo B**

Grupo intermediário entre A e C;

#### **1.12.1.3 - Grupo C:**

Grupo de menor importância que justifica menor atenção por parte da administração.

### **1.12.2 – Na Visão de Essencialidade Grupos X, Y e Z**

#### **1.12.2.1 - Grupo X**

De aplicação com pouca importância para o funcionamento do hospital, devido o grande número de similares ou de fácil reposição.

#### **1.12.2.2 - Grupo Y**

Grupo intermediário entre X e Z;

#### **1.12.2.3 - Grupo Z**

Vital para o funcionamento do hospital, sem similaridade ou de difícil reposição.

## Capítulo 2

### Gerência de Materiais – Missão – Finalidade – Intenção – Função

#### 2.1 – GERÊNCIA DE MATERIAIS – MISSÃO

A gerência de materiais do Instituto de Cardiologia, representados pelos serviços de Compras, Armazenamento (Farmácia/Almoxarifado) e Controle dos Estoques, tem como missão, finalidade, intenção:

- *Prover os Hospital com materiais, medicamentos, equipamentos, serviços;*
- *Na qualidade desejada;*
- *No momento preciso;*
- *Pelo menor custo possível;*
- *Na quantidade certa;*
- *No aumento das receitas;*
- *Na diminuição das despesas;*
- *Na melhoria da imagem do hospital na comunidade;*
- *Na geração de informações técnicas , administrativas e financeiras para a tomada de decisão de todo o hospital;*
- *Na visão de trabalho integrado, participativo, empreendedor, com alto grau de automotivação e*
- *Coordenar a integração de todas as atividades, funções, processos, referentes à gestão dos materiais, medicamentos, equipamentos, serviços...*

## **2.2 – FUNÇÕES/ATIVIDADES/PROCESSOS...**

Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos na visão de cadeia de valor, atributos, processos...

### **Identificar o mercado**

Atividades: *Vender e Comprar*

### **Estocagem**

Atividades: **Receber, Conferir e Armazenar**

### **Movimentação.**

Atividades: *Requisitar e Distribuir.*

### **Uso.**

Atividades: *Produção e Consumo.*

### **Suporte administrativo**

Atividades: *Apropriar, Cobrar, Ressarcir, Pagar e o Sistema de Avaliação*

### **Definições:**

## **2.3 – COMPRAR - AQUISIÇÃO**

### **2.3.1 - Definição**

É o processo de entrada dos materiais, equipamentos, serviços,... necessários ao funcionamento do Hospital. De maneira geral, estrutura-se: conhecimento do material, quantidade necessária, busca de fornecedores, sua localização e seleção, negociação do preço e outros elementos pertinentes e o acompanhamento do processo para assegurar o fornecimento.

Deve-se levar em consideração a quantidade certa, preço certo, tempo certo e qualidade certa.

### **2.3.2 - Tipos de compras**

#### **2.3.2.1 -Compras:**

Negociação à vista ou a prazo com os fornecedores;

#### **2.3.2.2 - Consignação:**

Negociação temporária com o fornecedor;

#### **2.3.2.3 - Leasing:**

Negociação com intermediários, temporário ou definitivamente;

#### **2.3.2.4 - Empréstimo:**

Negociação temporária com devolução ou outra negociação;

#### **2.3.2.5 - Contratos :**

Negociação por tempo determinado ou entrega parcelada.

### **2.3.3 - Fonte de Suprimento.**

É toda empresa (Fornecedor) interessada em suprir ou manter um relacionamento com o Hospital.

#### **2.3.3.1 - Tipos de Fornecedores**

##### **2.3.3.1.1 - Fornecedores Habituais (Tradicionais).**

São aqueles com os quais o hospital normalmente costuma transacionar.

##### **2.3.3.1.2 - Fornecedores Automáticos.**

Na maioria das vezes são os Fornecedores Habituais ligados ao suprimento de materiais, automaticamente repostos no estoque.

##### **2.3.3.1.3 - Fornecedores Obrigatórios (Exclusivos).**

São os Fornecedores os quais o hospital obriga-se a manter um relacionamento (inevitáveis – monopolistas) pois os materiais dependem deles ou das empresas que representam.

##### **2.3.3.1.4 - Fornecedores Ocasionais ou Especialistas.**

São os fornecedores que fabricam materiais especiais ou os que ocasionalmente vir a necessitar.

#### **2.3.4 – Quanto à origem.**

São as fontes fornecedoras dos insumos (materiais, equipamentos...).

##### **2.3.4.1 - Mercado Interno;**

##### **2.3.4.2 - Mercado externo;**

##### **2.3.4.3 - Produzidos internamente (no Hospital).**

Produzidos matéria-prima do mercado interno e ou externo.

##### **2.3.4.4 - Reciclados (interno ou externamente).**

## **2.4 - RECEBER E CONFERIR**

### **2.4.1 Definição**

É responsável pela movimentação física dos embarques chegados, verificação das quantidades, qualidades e tempo, preparação de relatórios e o encaminhamento ao lugar de estoque ou uso.

## **2.5 - ARMAZENAMENTO - ESTOCAGEM**

### **2.5.1 - Definição**

O armazenamento é o intermediário, por uma parte dos abastecedores de materiais e por outra, dos setores que vão consumi-los. Logo, a guarda e estocagens obedecem a sistemas e modos fixados pelos tipos a serem mantidos sob custódia. É o local destinado à recepção, guarda, movimentação e o controle dos materiais, equipamentos e acessórios de consumo pelo hospital.

O armazenamento divide-se em:

#### **2.5.1.1 - Armazenamento Central (farmácia e almoxarifado):**

Onde ficam armazenados itens de uso geral .

Ex.: material e medicamentos, material de limpeza...equipamentos (novos e usados), tecidos...

#### **2.5.1.2 - Armazenamento Setorial:**

São estoques de uso específico em determinados setores (centro de custo), de uso imediato e constante, cujo gerenciamento também tem a participação do setor envolvido.

Ex.: Centro cirúrgico, lavanderia, manutenção, SND.

## **2.6 – REQUISITAR E DISTRIBUIR**

### **2.6.1 - Definição**

É o Sistema utilizado para a retirada dos itens armazenados e o transporte dos mesmos para todas as áreas e serviços do hospital que consomem materiais. Utiliza-se desde sistemas simples, até altas tecnologias, como: esteira rolante, monta carga...

Já os pedidos de Requisição podem ser feitos manualmente ou com sistemas automáticos, através do processamento eletrônico de dados.

## **2.7 - CONSUMIR/PRODUZIR**

### **2.7.1 - Definição**

*Produção* é a transformação da Matéria-Prima em produto.

*Consumo* é a utilização dos produtos adquiridos ou produzidos e consumidos internamente ou externamente.

**Podem ser:**

#### **2.7.1.1 - Produtivos Diretos:**

Vendidos na forma original e debitado aos usuários do Hospital.

Ex.: Medicamentos, Material Médico Hospitalar e de Enfermagem.

#### **2.7.1.2 - Produtivos Indiretos:**

Vendidos após a sua transformação ou através de procedimentos e debitamos o produto final aos usuários do Hospital.

Ex.: Filmes que são cobrados pelo valor do Exame de Radiologia.

### **2.7.1.3 -Improdutivos:**

São os geradores de despesas. Apropriados em ordens de serviço ou ao consumo dos centros de custos. Consumo direto.

Ex.: Material de Limpeza.

## **2.8 - APROPRIAÇÃO**

### **2.8.1 - Definição:**

É o débito, pelo preço de custo, dos materiais solicitados e utilizados pelos setores, serviços e pessoas. Registra-se também outros dados, quantidade usada, tipo, preço médio... que irão gerar informações para as necessidades de novas compras, de análise de consumo, de avaliação do desempenho das chefias, funcionários, setores, de levantamento de custos e outros.

## **2.9 - COBRAR**

### **2.9.1 - Definição**

É o débito pelo preço de venda dos materiais e medicamentos utilizados pelos clientes internos e externos.

## **2.10 - VENDER**

### **2.10.1 - Definição.**

É a venda dos materiais e medicamentos aos clientes – pessoa física e jurídica – direta ou indiretamente.

## **2.11 – RESSARCIR**

### **2.11.1 - Definição.**

É o recebimento dos materiais e medicamentos utilizados pelos clientes – pessoa física e jurídica – direta ou indiretamente.

## **2.12 – PAGAR**

### **2.12.1 - Definição.**

É o pagamento aos fornecedores, fabricantes, distribuidores dos materiais e medicamentos.

## **2.13 – Identificar o Mercado**

### **2.13.1 - Definição.**

É a pesquisa junto o mercado dos usuários e fornecedores dos materiais e medicamentos.

## **2.14 – Estocagem.**

### **2.14. 1 - Definição.**

É o armazenamento dos materiais e medicamentos.

## **2.15 – Movimentação.**

### **2.15. 1 - Definição.**

É o processo de requisição e distribuição dos materiais e medicamentos – movimentação.

## **2.16 – Uso.**

### **2.16. 1 - Definição.**

É a utilização dos materiais e medicamentos.

## **2.17 – Suporte Administrativo.**

### **2.17. 1 - Definição.**

É o apoio para desenvolver as atividades de apropriação, a cobrança, o ressarcimento dos gastos com materiais e medicamentos e o pagamento dos fornecedores.

# Regimento Interno e Rotinas

Versão II- Estamos trabalhando o modelo com os nossos colaboradores

## Capítulo I

### Da Finalidade

Artº 1 - A Gestão dos Materiais e Medicamentos é um sistema do Instituto de Cardiologia, que trata de inúmeros serviços, e que tem por finalidade:

- A. desenvolver e manter fontes de suprimento;
- B. prever o que comprar, quando, onde e quanto;
- C. alcançar baixos custos na aquisição, na manutenção e na reposição dos materiais de que o hospital necessita;
- D. garantir continuidade de fornecimento, qualidade dos materiais adquirida e boas relações com os fornecedores;
- E. controlar o recebimento, a estocagem, a conservação, validade e distribuição (movimentação) dos materiais;
- F. colaborar na padronização de materiais, otimização do atendimento e maximização de retornos (margem);
- G. mensurar desempenho, gerar informações técnicas, administrativas e financeira para a tomada de decisão de todo o hospital;
- H. desenvolver um trabalho integrado, participativo, empreendedor, com alto grau de automotivação;
- I. coordenar a integração de todas as atividades, funções, processos, referentes à gestão dos materiais, medicamentos, equipamentos e serviços;
- J. buscar permanentemente a redução das despesas, aumento das receitas e a qualidade no atendimento no gerenciamento dos materiais e medicamentos;
- K. participar, desenvolver, liderar planos de melhoria contínua na gestão dos materiais e medicamentos;
- L. sugerir, desenvolver e implantar estratégias na gestão dos materiais e medicamentos numa visão de processos;

## Capítulo II

### Da Disposição Hierárquica

Art. 2º - Dentro da Estrutura do Hospital, o Serviço de Materiais reporta-se hierarquicamente ao Coordenador Administrativo Financeiro.

## **Capítulo III**

### **Da Estrutura**

Art. 3º - O Serviço de Materiais é formado dos seguintes setores – tarefas – atividades - áreas:

Setor de Compras;

Setor de Farmácia;

Setor de Almoxarifado.

Setor de Planejamento, Controle, Informações e Conhecimento.

Art. 4º - A Estrutura Orgânica do Serviço de Materiais configura-se no seguinte Organograma.

A definir

### **Das Funções.**

Art. 5º - **São funções da Gerência de Materiais:**

- A. planejar, coordenar e supervisionar a Gerência de Materiais;
- B. assessorar a Direção nos assuntos relativos à gestão dos Materiais e Medicamentos, equacionando os recursos disponíveis a serem utilizados na aquisição;
- C. estudar, acompanhar e propor alternativas sobre tendências, evolução, novas alternativas na gestão dos materiais e medicamentos;
- D. desenvolver e implantar estratégias no gerenciamento dos materiais e medicamentos; estimular e participar na padronização dos materiais buscando retornos nos aspectos técnicos e financeiros;
- E. participar de estudos relativos à política de compras, levando em consideração a situação financeira, os tipos de convênios, a concorrência, a especialidade do hospital e outros fatores relevantes;
- F. participar em comissão de compras;
- G. elaborar, acompanhar, avaliar e cobrar indicadores nos aspectos administrativos, de qualidade, de produção, de produtividade, financeiros e de pessoal;
- H. participar na elaboração e cobrança das rotinas, fluxos, atividades, impressos...dos materiais e medicamentos;
- I. buscar e cobrar constantemente junto os fornecedores à melhoria na qualidade de sua produção;
- J. gerenciar o processo dos recursos humanos da gerência;
- K. acompanhar rigorosamente a gestão de compras;

- L. participar ativamente na elaboração e acompanhamento do orçamento financeiro relativamente à gestão dos materiais e medicamentos;
- M. estimular, participar e cobrar a melhoria continuada de todos os processos da gestão dos materiais;
- N. participar de diferentes maneiras na busca de melhores ganhos juntos os convênios do hospital;
- O. pesquisar e utilizar as diferentes ferramentas existentes na gestão dos materiais e medicamentos;
- P. estimular e participar ativamente no gerenciamento dos materiais e medicamentos na visão de trabalho em equipe (interno e externo);
- Q. fazer cumprir as normas do regimento interno do sistema de materiais do hospital;

**Art. 6º - São funções do Setor de Compras.**

- A. suprir o Hospital dos materiais necessários;
- B. garantir a continuidade de suprimento através de novos fornecedores, quando as circunstâncias o exigem;
- C. zelar pela qualidade dos materiais a serem adquiridos;
- D. negociar permanentemente com os fornecedores buscando a melhor qualidade, produtividade e preços;
- E. elaborar relatórios solicitados;
- F. manter atualizado o Cadastro de Fornecedores;
- G. estudar, acompanhar e propor alternativas sobre tendências, evolução, novas alternativas na gestão dos materiais e medicamentos;
- H. participar ativamente na elaboração e acompanhamento do orçamento financeiro relativamente à gestão dos materiais e medicamentos;
- I. estimular, participar e cobrar a melhoria continuada de todos os processos da gestão dos materiais;
- J. colocar o hospital à disposição de todos que queiram manter um relacionamento comercial, desde que obedeçam as rotinas de compras;
- K. participar de diferentes maneiras na busca de melhores ganhos juntos os convênios do hospital
- L. centralizar o processo de compras, obedecendo aos valores econômicos (Curva A,B,C.), de essencialidade (Curva X, Y e Z), através de rotinas;
- M. estabelecer um fluxo contínuo de suprimentos, capaz de atender aos programas previstos de prestação de serviços do hospital;
- N. adquirir materiais, equipamentos e serviços de boa qualidade, nos menores preços, na quantidade e tempo certo;
- O. utilizar critérios objetivos na seleção de Fornecedores, considerando o maior número possível de fatores na avaliação dos mesmos;

- P. levar em consideração todas as modalidades de contratos de compras existentes no mercado avaliando tempo, preço, quantidade e pagamento;
- Q. manter um relacionamento com os fornecedores de forma que os negócios sejam vantajosos para ambos, buscando novos e permitindo que os pequenos se desenvolvam, minimizando a dependência de um único fornecedor;
- R. participar ativamente na busca de novos produtos, levando sempre em consideração características técnicas, administrativas e financeiras;
- S. manter e estimular dispositivos de informações do andamento das compras aos setores requisitantes, respeitando os níveis de importância anteriormente definidos;
- T. manter uma política de negociação sólida, que possibilite enfrentar os diferentes fatores externos que venham prejudicar futuramente a falta dos materiais no mercado;
- U. criar e participar de comissões, equipes, times, grupos ou similares, desde a abertura de concorrências;
- V. coordenar o processo de entrada de novos produtos no hospital;
- W. criar mecanismos que possibilitem o ressarcimento dos materiais e medicamentos produtivos junto às fontes compradoras;
- X. criar uma Política de preços voltados para o mercado;
- Y. utilizar as diferentes ferramentas existentes na gestão dos materiais e medicamentos;
- Z. fazer cumprir a normas do regimento interno do sistema de materiais do hospital;

**Art. 7º - São funções do Setor Almoxarifado.**

- A. receber e conferir os medicamentos e materiais adquiridos juntamente com as respectivas Notas Fiscais;
- B. realizar inventários periódicos, de acordo com a orientação da direção;
- C. manter um armazenamento central dos materiais, medicamentos, equipamentos... respeitando todos os tipos de estoques, agrupamentos, proximidade dos centros consumidores, fatores econômicos e a estrutura organizacional;
- D. participar ativamente na elaboração e acompanhamento do orçamento financeiro relativamente à gestão dos materiais e medicamentos;
- E. criar os armazenamentos setoriais com os respectivos estoques, e somente em locais de extrema necessidade ou por ser o material de uso exclusivo em determinado serviço;
- F. estudar, acompanhar e propor alternativas sobre tendências, evolução, novas alternativas na gestão dos materiais e medicamentos;

- G. colaborar na criação dos estoques setoriais através da contribuição técnica e administrativa;
- H. manter locais de armazenamento (estocagem) materiais que tem condições de serem usadas, de forma organizada, protegidas nos aspectos: desaparecimento, deteriorização e perdas por fatores climáticos;
- I. facilitar a utilização dos locais em que se encontram materiais armazenados tanto pelo seu pessoal ou de outros setores;
- J. utilizar todos itens técnicos para o armazenamento de forma científica, estrados, estantes, armações, engradados, contenedores;
- K. prestar assessoria técnica e administrativa, inclusive na visão de auditoria de todos os estoques do hospital;
- L. organizar e participar o assessoramento na organização dos diferentes estoques do hospital, possibilitando os inventários freqüentes, respeitando os agrupamentos da Curva A,B,C e X,Y,Z;
- M. movimentar os materiais, cuja rotina é elaborada levando em consideração: o agrupamento, locais de armazenamento, tipos de usuários, responsabilidade Técnica, Administrativa e Financeira e a tecnologia disponível;
- N. desenvolver um trabalho permanente de padronização e simplificação dos itens consumidos;
- O. Y. Utilizar as diferentes ferramentas existentes na gestão dos materiais e medicamentos;
- P. estimular, participar e cobrar a melhoria continuada de todos os processos da gestão dos materiais;
- Q. fazer cumprir a normas do regimento interno do sistema de materiais do hospital;

**Art. 8º - São funções do Setor Farmácia:**

- A. receber e conferir os medicamentos e materiais adquiridos juntamente com as respectivas Notas Fiscais;
- B. estocar os materiais e medicamentos em lugar apropriado;
- C. realizar inventários periódicos, de acordo com a orientação da direção;
- D. receber e conferir os materiais em área especial e centralizada, em função da quantidade e aspecto, respeitando os critérios de agrupamento, a proximidade dos centros consumidores, os fatores financeiros e a estrutura organizacional;
- E. manter um armazenamento central dos materiais e medicamentos, respeitando todos os tipos de estoques, agrupamentos, proximidade dos centros consumidores, fatores econômicos e a estrutura organizacional;
- F. estudar, acompanhar e propor alternativas sobre tendências, evolução, novas alternativas na gestão dos materiais e medicamentos;
- G. participar ativamente na elaboração e acompanhamento do orçamento financeiro relativamente à gestão dos materiais e medicamentos;

- H. participar de diferentes maneiras na busca de melhores ganhos juntos os convênios do hospital;
- I. estimular, participar e cobrar a melhoria continuada de todos os processos da gestão dos materiais;
- J. prestar assessoria técnica e administrativa, inclusive na visão de auditoria de todos os estoques do hospital;
- K. organizar e participar o assessoramento na organização dos diferentes estoques do hospital, possibilitando os inventários freqüentes, respeitando os agrupamentos da Curva A,B,C e X,Y,Z;
- L. movimentar os materiais, cuja rotina é elaborada levando em consideração: o agrupamento, locais de armazenamento, tipos de usuários, responsabilidade Técnica, Administrativa e Financeira e a tecnologia disponível;
- M. apropriar o consumo de materiais, respeitando o agrupamento e o sistema de preço de custo a um dos elementos: centro de custo, ordem de serviço, ordem de produção, conta de paciente, tipo de procedimento ou usuários que julgarem importantes;
- N. padronizar, atualizar e editar periodicamente o catálogo de materiais, respeitando o agrupamento e os usuários;
- O. oferecer aos usuários a possibilidade de se utilizarem atributos de velocidade para as compras de itens não estocados que necessitem de maior rapidez no atendimento;
- P. criar junto à estrutura organizacional do Hospital grupos permanentes ou provisórios, formado por profissionais que atuam direta ou indiretamente com itens consumidos, para que façam a seleção de materiais, levando sempre em consideração a qualidade e o preço certo;
- Q. desenvolver mecanismos de controle para avaliar a qualidade dos materiais consumidos pelos usuários, respeitando suas funções em razão de fatores técnicos, administrativos e financeiros;
- R. controlar os entorpecentes, de acordo com a legislação em vigor;
- S. cadastrar os materiais, respeitando: tipos de codificação, agrupamentos, utilização, importância e informações técnicas, administrativas e financeiras;
- T. Utilizar as diferentes ferramentas existentes na gestão dos materiais e medicamentos;
- U. fazer cumprir a normas do regimento interno do sistema de materiais do hospital;

## **Setor de Planejamento, Controle, Informações e Conhecimento.**

- A. estudar, acompanhar e propor alternativas sobre tendências, evolução, novas alternativas na gestão dos materiais e medicamentos;
- B. participar em comissão de compras;
- C. cadastrar os materiais, respeitando: tipos de codificação, agrupamentos, utilização, importância e informações técnicas, administrativas e financeiras;
- D. elaborar, acompanhar, avaliar e cobrar indicadores nos aspectos administrativos, qualidade, produção, produtividade, financeiro e pessoal;
- E. acompanhar rigorosamente a gestão de compras;
- F. elaborar relatórios solicitados;
- G. manter atualizado o Cadastro de Fornecedores cujos, critérios de seleção são orientados para as políticas do Sistema Integrado de Materiais;
- H. estabelecer um fluxo contínuo de suprimentos, capaz de atender aos programas previstos de prestação de serviços do hospital;
- I. criar indicadores com a finalidade de avaliar o consumo dos materiais, o desempenho dos compradores, dos centros de custos, das equipes de trabalho, dos fornecedores, nos aspectos administrativos, técnicos e financeiros;
- J. realizar inventários periódicos, de acordo com a orientação da direção;
- K. participar ativamente na elaboração e acompanhamento do orçamento financeiro relativamente à gestão dos materiais e medicamentos;
- L. prestar assessoria técnica e administrativa, inclusive na visão de auditoria de todos os estoques do hospital;
- M. apropriar o consumo de materiais, respeitando o agrupamento e o sistema de preço de custo a um dos elementos: centro de custo, ordem de serviço, ordem de produção, conta de paciente, tipo de procedimento ou usuários que julgarem importantes;
- N. organizar e participar o assessoramento na organização dos diferentes estoques do hospital, possibilitando os inventários freqüentes, respeitando os agrupamentos da Curva A,B,C e X,Y,Z;
- O. participar de diferentes maneiras na busca de melhores ganhos juntos os convênios do hospital;
- P. prestar assessoria técnica e administrativa, inclusive na visão de auditoria de todos os estoques do hospital;
- Q. atualizar e editar periodicamente o catálogo de materiais, respeitando o agrupamento e usuários;
- R. oferecer aos usuários a possibilidade de se utilizarem atributos de velocidade para as compras de itens não estocados que necessitem de maior rapidez no atendimento;
- S. criar junto à estrutura organizacional do hospital grupos permanentes ou provisórios, formado por profissionais que atuam direta e indiretamente com itens consumidos, para que façam a seleção dos materiais e

medicamentos, levando em consideração a qualidade, preço, quantidade e uso;

## **Capítulo V.**

### **Do Pessoal e seus Requisitos**

Art. 9º - O quadro de pessoal do Sistema de Materiais constitui-se dos seguintes colaboradores:

**Observação: O quadro de pessoal está sendo revisto.**

Art. 10º - A qualificação profissional, o grau de instrução e os requisitos do pessoal do Serviço de Materiais, obedecerão aos seguintes critérios

**Observação: O item está sendo trabalhado.**

## **Capítulo VI.**

### **Das atribuições:**

Art. 11º - **São atribuições do Farmacêutico:**

- A. responder legalmente pela Farmácia do hospital, controlar entorpecentes e psicotrópicos de acordo com a legislação vigente;
- B. responder pelos documentos oficiais exigidos por lei ou outros;
- C. coordenar ou participar da Comissão de Padronização de Materiais e Medicamentos;
- D. participar na Comissão de compras de materiais e medicamentos;
- E. manipular medicamentos e produtos afins, dentro das possibilidades e interesses do hospital;
- F. opinar e informar sobre a reconstituição e fracionamento de doses de medicamentos;
- G. indicar sucedâneos para os medicamentos em falta ou não padronizados;
- H. ouvir as reivindicações dos médicos no que tange ao assunto de medicamentos, prestando esclarecimentos e atuando como elo de ligação entre a Administração e estes profissionais e as comissões estabelecidas;
- I. assumir outras atividades inerentes à sua profissão, que lhe forem solicitadas pela Administração;
- J. fornecer relatório mensal das atividades;

Art. 12º - Descrição Sumária do Cargo Assistente Administrativo – **Supervisor do Abastecimento.**

- A. Supervisionar e coordenar as atividades do Setor de Abastecimento, devendo planejar e controlar o estoque de materiais utilizados na Instituição, analisar a consistência dos lançamentos, receber mercadorias, liberando notas fiscais de

entrada para o Financeiro, emitir relatórios, planilhas, gráficos, mapas, etc., bem como solucionar problemas surgidos.

Art; 13º - Descrição detalhada do cargo Assistente Administrativo – **Supervisor do Abastecimento.**

- A. supervisionar e coordenar as atividades do setor de abastecimento, devendo distribuir as tarefas à equipe, utilizando técnicas de armazenagem, envolvendo empilhamento, condições ambientais, etc., bem como prestar o treinamento adequado aos novos funcionários e por ocasião de alterações nos procedimentos operacionais;
- B. controlar os aspectos funcionais do setor, tais como relatórios de frequência, programação de férias, horas extras, alterações de horários, substituições, etc., devendo
- C. providenciar a autorização junto à gerência e encaminhar a documentação ao DRH;
- D. planejar o estoque de materiais utilizados na Instituição, tais como medicamentos, material de enfermagem, órteses, prótese, material cine-radiológico, etc., devendo acompanhar o consumo dos mesmos, e controlar a periodicidade de reposição, a fim de manter a quantidade adequada, evitando a falta e o excesso de materiais estocados;
- E. controlar a movimentação do estoque físico, realizando contagem do material estocado e análises comparativas com notas fiscais e ordens de comprar, com base em relatórios emitidos periodicamente;
- F. controlar a consistência de lançamentos realizados, utilizando software específico e relatórios periódicos, devendo identificar e solucionar as divergências encontradas;
- G. revisar solicitações de compras emitidas pelos diversos setores, a fim de verificar a existência em estoque dos materiais solicitados, ou similares que possam ser oferecidos em substituição aos mesmos;
- H. efetuar recebimento de mercadorias que ingressam, devendo confrontar com as respectivas notas fiscais e encaminhar ao Setor Financeiro;
- I. solucionar problemas ocorridos, tais como procedimentos específicos de armazenamento de materiais, prioridades de compra, excesso ou falta de material em estoque, bem como solicitar empréstimos de materiais a outras instituições quando necessário, reportando à gerência as situações que implicam em decisão superior;
- J. realizar o planejamento e acompanhamento das metas de trabalho, elaborando relatórios, gráficos, mapas, planilhas de controle, fluxogramas, etc., relativos ao fluxo do estoque de materiais;

- K. prestar assessoria à gerência de materiais, analisando situações ocorridas, propondo soluções e sugerindo alterações necessárias para melhor desenvolvimento dos trabalhos;
- L. executar outras tarefas correlatas a critério de seu superior;
- M. supervisionar o trabalho dos colaboradores, implantando as normas e rotinas estabelecidas, ouvindo e resolvendo as dificuldades sugeridas;
- N. sugerir, estabelecer o ponto de pedido, estoque máximo e de segurança para cada item estocado;
- O. emitir pedido de suprimento ao serviço de compras;
- P. definir os elementos para o recebimento e conferência, estocagem, separação e distribuição (movimentação) dos materiais e medicamentos;
- Q. orientar e participar no controle no que diz respeito o controle de estoques informatizados e os aspectos físico-contábil;
- R. supervisionar os diferentes inventários no hospital;
- S. implantar os diferentes tipos de inventários;
- T. utilizar a Curva ABC/XYZ no controle dos estoques e inventários;
- U. impedir a entrada de pessoas estranhas nas diferentes áreas do seu serviço;
- V. controlar e não liberar informações, impressos, dados, registros.. sem anuência dos superiores;

**Art. 14º - Descrição Sumária do Cargo Assistente Administrativo – Supervisor do Setor de Compras:**

**Descrição sumária da função:**

Supervisionar e coordenar as atividades desenvolvidas pelo Setor de Compras no que se refere aos aspectos de planejamento, controles de preços de aquisição de materiais adquiridos para atender as necessidades da Instituição, liberação de documentos para prestação de contas referente ao caixa controlado pelo Setor, emissão de relatórios, planilhas, gráficos, mapas, etc., somando-se a solução de problemas que surgem, relacionados com a atividade fim do setor.

**Art. 15º - Descrição detalhada das atividades do Supervisor:**

- A. supervisionar e coordenar as atividades do Setor de Compras;
- B. controlar os aspectos funcionais do Setor, no que se refere à frequência, banco de horas, programação de férias, alterações de horários, atestados, etc., para fornecimento das informações ao DRH;
- C. execução de atividade de compra de Materiais Especiais (OPM) envolvendo negociações orientadas e acompanhadas pela Gerência de Materiais;
- D. acompanhamento e execução de compras de materiais relativos a Projetos Especiais tipo, Reforsus 1 e 2, Projeto Alvorada e Cachoeirinha, etc.;

- E. planejamento em conjunto com a Gerência, do método a ser utilizado para desenvolver o processo de aquisição dos mais diversos tipos de materiais, objetivando racionalizar os tempos de execução das tarefas e tornar o resultado comercial compatível com as metas Institucionais;
- F. acompanhar o desempenho dos fornecedores, interagindo sempre que necessário para garantir a manutenção dos acordos comerciais ajustados previamente;
- G. orientação aos funcionários quanto aos procedimentos envolvendo os aspectos de negociação com os fornecedores;
- H. auxiliar a Gerência de Materiais, analisando situações ocorridas, relacionadas às rotinas, sugerindo alterações que possam melhorar o resultado dos processos;
- I. manter as informações sobre preços de materiais indenizáveis, atualizadas junto ao Setor de Faturamento.

## **Capítulo VII**

### **Do Horário de Trabalho**

Art. 16º - O horário de funcionamento dos serviços que compõem os serviços de materiais, é o seguinte:

## **Capítulo VIII**

### **Das Normas e Rotinas**

Art. 17º - Os colaboradores dos diferentes serviços da Gerência de Materiais devem desenvolver um cuidado especial para:

- A. de cumprir o horário de trabalho estabelecido;
- B. de não permitir à entrada de pessoas estranhas na suas respectivas áreas de serviço, sem autorização da administração;
- C. de não permitir a retirada de documentos, mapas, impressos, formulários, dados, indicadores... sem a autorização da Administração;
- D. de manter uma postura profissional junto à comunidade e não transmitindo informações sigilosas do hospital;
- E. de desenvolver um ótimo tratamento aos clientes internos e externos;
- F. de buscar constantemente o desenvolvimento profissional;
- G. de buscar a melhoria continuada, buscando o resultados nos aspectos técnicos, administrativos e financeiros;
- H. de desenvolver e utilizar a capacidade do trabalho em equipe;

- I. de seguir e cobrar as orientações do Manual e do Regimento Interno da Gerência de Materiais e Medicamentos.
- J. de atuar de forma integrada, na visão multifuncional, trabalho de equipe, utilizando as diferentes formas da Tecnologia da Informação.

Art. 18º - Da Ética A ética é uma forma de conduta, que deve nortear o relacionamento do Serviço de Compras com os Fornecedores do hospital:

- A. de aceitar quaisquer tipos de brindes na presença de um colega de trabalho;
- B. dar ciência à chefia imediata;
- C. de oficializar o evento;
- D. e de dar o seu destino conforme rotina específica;
- E. de respeitar os horários agendados para as reuniões com os representantes das empresas fornecedoras;
- F. de manter postura profissional durante almoços e confraternizações de negócios, principalmente não falando de assuntos reservados do hospital;
- G. de colocar o hospital à disposição a todos que queiram manter um relacionamento comercial, desde que obedeça a rotina de compras;
- H. de utilizar critérios objetivos na seleção de Fornecedores e considerando o maior número possível de fatores na avaliação dos mesmos;
- I. de levar em consideração todas as modalidades de contratos de compras existentes no mercado avaliando tempo, preço, quantidade e pagamento;
- J. de manter um relacionamento com os Fornecedores de forma que os negócios sejam vantajosos para ambos, buscando novos e permitindo que os pequenos se desenvolvam e minimizando a dependência de um único fornecedor;
- K. de receber de forma pronta e cortês, tanto quanto as condições permitirem, de todos aqueles que visitem, em uma legítima missão de negócios;
- L. de evitar práticas arriscadas nas negociações e, em casos necessários, buscar auxílio junto à chefia;
- M. de estar atento com as empresas fornecedoras nos aspectos da qualidade, tributos, ecologia, situação financeira, relação com a comunidade numa forma geral;
- N. de desenvolver permanentemente a obtenção do conhecimento dos materiais e processos de fabricação;
- O. de manter canais de comunicação à disposição dos fornecedores para que os mesmos possam colaborar, enviar sugestões, reclamações, ou quaisquer outros procedimentos;
- P. de periodicamente (a definir o prazo) encaminhar questionários aos fornecedores para que se possa analisar o relacionamento;
- Q. de diligenciar e trabalhar para que haja honestidade e verdade na condução da gestão dos materiais denunciando todas as formas e manifestações de suborno (desconfortos) ocorridas;

- R. de cooperar com todas as organizações e indivíduos engajados em atividades que tenham por fim promover o desenvolvimento e a reputação da gestão dos materiais;
- S. de liberar documentos, mapas, impressos, formulários, dados, indicadores..., somente com a anuência da Direção;
- T. de ser o elo de ligação entre os serviços consumidores de materiais e medicamentos e fornecedores;
  
- U. de orientar, reforçar e cobrar os fornecedores da proibição da visita nos locais de uso dos materiais e medicamentos;
- V. de seguir e cobrar as orientações do Regimento Interno;
- W. de receber e dar feedback com clientes internos e externos.

### **Capítulo IX Rotinas.**

Art. 19º - Estão sendo desenvolvidos

### **Capítulo X**

#### **Das Disposições Gerais**

Art. 20º – O presente Regimento entra em vigor a partir da data de sua aprovação pela Direção do Hospital.

Art. 21º - O presente Regimento deverá ser integralmente observado por todos os funcionários do quadro do Serviço de Materiais, revogados as disposições em contrário.

Art. 22º - Os casos omissos deste Regimento serão resolvidos pela Direção do Hospital.

Porto alegre,

## Políticas

### 3.1 - POLÍTICAS

São as orientações gerais que servem de parâmetros para o gerenciamento dos materiais. Os “caminhos” para condicionar à tomada de decisão, estabelecendo as bases sobre como os objetivos ou metas serão alcançados, mostrando as pessoas o que elas poderiam ou não fazer. As políticas representadas pela cor vermelha, representam aquelas em que o hospital tem mais dificuldades.

#### 3.1.1 - COMPRAS – AQUISIÇÃO

- Cadastrar os materiais, respeitando: tipos de codificação, agrupamentos, utilização, importância e informações técnicas, administrativas e financeiras;
- Manter atualizado o Cadastro de Fornecedores cujos, critérios de seleção são orientados para as políticas do Sistema Integrado de Materiais;
- Colocar o hospital à disposição de todos que queiram manter um relacionamento comercial, desde que obedeçam as rotinas de compras.
- Centralizar o processo de compras, obedecendo os valores econômicos (Curva A,B,C.), de essencialidade (Curva X, Y e Z), determinando formalmente; através de rotinas; os responsáveis por cada grupo;
- Estabelecer um fluxo contínuo de suprimentos, capaz de atender aos programas previstos de prestação de serviços do hospital;
- Adquirir materiais, equipamentos e serviços de boa qualidade, nos menores preços, na quantidade e tempo certo;
- Criar indicadores com a finalidade de avaliar o consumo dos materiais, o desempenho dos compradores, dos centros de custos, das equipes de trabalho, dos fornecedores, nos aspectos administrativos, técnicos e financeiros;
- Utilizar critérios objetivos na seleção de Fornecedores, considerando o maior número possível de fatores na avaliação dos mesmos;
- Levantar em consideração todas as modalidades de contratos de compras existentes no mercado avaliando tempo, preço, quantidade e pagamento.
- Manter um relacionamento com os fornecedores de forma que os negócios sejam vantajosos para ambos, buscando novos e permitindo que os pequenos se desenvolvam, minimizando a dependência de um único fornecedor;
- Participar ativamente na busca de novos produtos, levando sempre em consideração características técnicas, administrativas e financeiras;
- Manter e estimular dispositivos de informações do andamento das compras aos setores requisitantes, respeitando os níveis de importância anteriormente definidos;
- Dimensionar os lotes de compras e os níveis de ressurgimento através de critérios:
  - econômicos- financeiros,
  - da participação relativa de cada item no universo de compras,
  - da dificuldade de sua substituição ou obtenção no mercado,
  - da previsão de consumo,
  - da redução do estoque médio,
  - da margem de lucro,
  - do aumento do prazo de pagamento, e
  - das fontes de pagamento.

- Gerir os estoques através de famílias de itens de comportamento homogêneo, utilizando sempre que viável, o sistema de reposição por prazo fixo;
- Manter uma política de negociação sólida, que possibilite enfrentar os diferentes fatores externos que venham prejudicar futuramente a falta dos materiais no mercado;
- Criar e participar de comissões, equipes, times, grupos ou similares, desde a abertura de concorrências; analisar e dar parecer sobre materiais (qualidade, quantidade, consumo, avaliação de consumo, orçamentação, margem, pacotes, preços, etc.) análise de desempenho administrativo, técnico e financeiro;

### **3.1.2 - RECEBIMENTO E CONFERÊNCIA**

- Receber e conferir os materiais em área especial e centralizada, em função da quantidade e aspecto, respeitando os critérios de agrupamento, a proximidade dos centros consumidores, os fatores financeiros e a estrutura organizacional.

### **3.1.3 - ARMAZENAMENTO - ESTOCAGEM**

- Manter um armazenamento central dos materiais, medicamentos, equipamentos... respeitando todos os tipos de estoques, agrupamentos, proximidade dos centros consumidores, fatores econômicos e a estrutura organizacional;
- Criar os armazenamentos setoriais com os respectivos estoques, e somente em locais de extrema necessidade ou por ser o material de uso exclusivo em determinado serviço;
- Conferir nos setores de armazenamento os materiais em função de quantidade, fonte e qualidade, utilizando as informações da nota fiscal, ordem de compra ou requisição de material;
- Armazenar os materiais dentro das normas técnicas de armazenamento;
- Manter locais de armazenamento (estocagem) materiais que tem condições de serem usadas, de forma organizada, protegidas nos aspectos: desaparecimento, deteriorização e perdas por fatores climáticos;
- Facilitar a utilização dos locais em que se encontram materiais armazenados tanto pelo seu pessoal ou de outros setores;
- Utilizar todos itens técnicos para o armazenamento de forma científica, estrados, estantes, armações, engradados, contenedores;
- Prestar assessoria técnica e administrativa, inclusive na visão de auditoria de todos os estoques do hospital.
- Organizar e participar o assessoramento na organização dos diferentes estoques do hospital, possibilitando os inventários freqüentes, respeitando os agrupamentos da Curva A,B,C e X,Y,Z;

### **3.1.3.1 - Em especial a Farmácia**

- Produzir, armazenar, movimentar e administrar (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar) todos os medicamentos e produtos afins utilizados pelo hospital;
- Propiciar meios de restabelecimento da saúde dos pacientes internos e externos do hospital, facultando-lhes através de seus préstimos, a medicação prescrita pelo Corpo Clínico;
- Assessorar o Corpo Clínico e outros especialistas (visão holística) com relação aos aspectos farmacodinâmicos, farmacotécnicos e farmacocinéticos dos medicamentos;
- Servir como órgão controlador, participar na padronização dos materiais e medicamentos, colaborar nas pesquisas e investigações científicas, servir como campo de treinamento para aprendizado de estudantes de farmácia, medicina e enfermagem;
- Desenvolver, promover e participar em programas de educação interno e externo (comunidade);
- Coordenar trabalhos ligados a sua especialidade.

### **3.1.4 - REQUISICÃO E DISTRIBUIÇÃO**

- Movimentar os materiais, cuja rotina é elaborada levando em consideração: o agrupamento, locais de armazenamento, tipos de usuários, responsabilidade Técnica, Administrativa e Financeira e a tecnologia disponível.

#### **3.1.5 - PRODUÇÃO E CONSUMO**

- Desenvolver um trabalho permanente de padronização e simplificação dos itens consumidos;
- Atualizar e editar periodicamente o catálogo de materiais, respeitando o agrupamento e os usuários;
- Oferecer aos usuários a possibilidade de se utilizarem atributos de velocidade para as compras de itens não estocados que necessitem de maior rapidez no atendimento;
- Criar junto à estrutura organizacional do Hospital grupos permanentes ou provisórios, formado por profissionais que atuam direta ou indiretamente com itens consumidos, para que façam a seleção de materiais, levando sempre em consideração a qualidade e o preço certo;
- Desenvolver mecanismos de controle para avaliar a qualidade dos materiais consumidos pelos usuários, respeitando suas funções em razão de fatores técnicos, administrativos e financeiros.

#### **3.1.6 - APROPRIAÇÃO**

- Conferir as Notas Fiscais em função da Ordem de Compra, dentro dos aspectos: quantidade, preço, prazo de pagamento e fonte;
- Apropriar o consumo de materiais, respeitando o agrupamento e o sistema de preço de custo a um dos elementos: centro de custo, ordem de serviço, ordem de produção, conta de paciente, tipo de procedimento ou usuários que julgarem importantes.

### **3.1.7 - COBRANÇA**

- Cobrar o consumo de materiais, respeitando o agrupamento e o sistema de marcação de preço de venda;

- Criar uma Política de preços voltados para o mercado;
- Centralizar e mecanizar todo o processo de cobrança dos materiais produtivos, criando a conta do paciente instantânea;

### **3.1.8 – VENDAS**

Definir futuramente.

### **3.1.9 - PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.**

- Participar através de toda a equipe da área de materiais, no planejamento, organização, direção e controle na Administração dos Materiais, Medicamentos, Equipamentos..., do Hospital;
- Acompanhar os gastos dos pacientes diariamente, de acordo as fontes pagadoras, grupos A,B,C e X,YZ, e analisando os seus respectivos indicadores;
- Participar na negociação com as fontes pagadoras, defendendo os interesses do Hospital;
- Lançar em conta especial os materiais produtivos que algum convênio não indenizar.

## Capítulo 4

### Controle dos Materiais, Medicamentos, Equipamentos...

“Pela importância que representam os materiais e medicamentos, no Hospital, todos devem se preocupar com o controle”.

#### 4.1 - QUANTO AO CONTROLE DE ESTOQUES

Controlar ou gerar mecanismos que possibilite o controle dos estoques de materiais, medicamentos, equipamentos...

##### 4.1.1 – Evolução da função Controle de Estoques.

As funções do gerente, classicamente definidas numa linha que poderíamos simplificar em *Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar*, vem sofrendo modificações substanciais no modo de entendê-las e aplicá-las.

**Por isso, na gestão dos materiais, medicamentos, equipamentos... podemos utilizar cada um dos estágios evolutivos a seguir ou uma integração entre eles, principalmente direcionado na função de Controle.**

##### 4.1.1.1 – Primeiro estágio - ênfase no planejamento

Alguém oportunizou uma idéia, busca adesões e formaliza uma proposta, planejamento;  
Reúne recursos e fixa a estrutura básica, organizar;  
Orienta os recursos humanos pra objetivos e resultados, dirigir;  
Avalia resultados, replaneja, controla.

##### 4.1.1.2 – Segundo estágio – a ênfase passa a ser o processo, a máquina burocrática, organizar.

O Planejamento é uma função acessória, definir novas linhas de atuação, planejamento;  
A atuação voltada aos objetivos organizacionais, direção;  
A avaliação tendo como parâmetro predominante o fator organizacional, controlar.

##### 4.1.1.3 – Terceiro estágio – a ênfase é o enfoque de liderança, aberta ao futuro e oportunidades, dirigir.

O Planejamento é o orientador à direção no abrir de novas frentes;  
Surgem as estruturas flexíveis, adaptando-se às necessidades de mudanças, organizar;  
O Controle é através de avaliação do desempenho/resultado, com informações prontas para imediatas correções estruturais.

##### 4.1.1.4 – Quarto estágio – a ênfase é o autocontrole e a autodireção, dirigir e controlar.

A descentralização e delegação, autonomia para agir e meios próprios de avaliação e correção.

O Planejamento é apoio à orientação estratégica, com análise de alternativas à expansão;

Estruturas capazes de oferecer respostas imediatas às decisões – equipes de trabalho – organização;

O gerente torna-se um homem que decide e a empresa, em última análise é um sistema de informação/decisão.

A visão passa de uma máquina para um sistema vivo, atuando em equipes, grupos, buscando o máximo de resultados na gestão dos materiais, medicamentos, equipamentos... em todos os sentidos, estimulados a participar e fortalecer esse tipo de conceituação.

#### **4.1.2 – Funções.**

- **Fixar Limites.**

Delimitar, isto é, estabelecer fronteiras entre o que é aceitável e o que deve ser rejeitado;

- **Verificar Direções.**

Indicar se o que está sendo feito leva as metas e objetivos preestabelecidos, ou seja, se há progresso satisfatório ou necessidade de efetuar mudanças;

- **Prever Tendências.**

Estudar as várias tendências de aumento ou baixa de preços, aumento de eficiência, aumento ou redução de consumo... fazendo projeções e prevendo resultados;

- **Indicar Medidas Corretivas.**

Identificar medidas corretivas em consequência de condições atuais ou futuras, insatisfatórias;

- **Prover Informações.**

Oferecer informações importantes para o gerenciamento dos materiais, para a contabilidade geral, de custos, administração por centro de custos, orçamentos, programas de qualidade e produtividade...;

- **Evitar Desvios.**

Controlando entradas, saídas e saldos diariamente, por amostragem;

- **Reduzir Consumos.**

Observando se o uso do material não é excessivo e/ou inadequado, alterando técnicas e rotinas quando for o caso e diminuindo as deteriorações, obsolescências, etc.

- **Colaborar na Redução de Custos.**

Identificando substitutos de igual ou melhor qualidade e menor custo final;

- **Facilitar o Bom Funcionamento da Política de Reposição e Estocagem de Materiais**

Mediante controle rigoroso do tempo de reposição de cada material, quantidade a ser comprada e utilização de técnicas corretas de estocagem.

- **Prevenir Contra os Riscos de Vencimentos.**

Através de verificações periódicas;

- **Auxiliar nos Programas de Treinamento.**

Oferecer subsídios para a elaboração de programas de treinamento;

- Apresentar Estatísticas mais Objetivas.  
Baseadas em dados mais reais e em métodos mais científicos;
- Funcionar Como Fator Psicológico.  
O conhecimento da simples existência de sistemas de controle em funcionamento, leva as pessoas a tomarem maior cuidado em seu modo de agir;
- Suporte das Funções de Materiais.  
Oferecer informações para as funções de compra, recebimento e conferência, armazenamento, requisição e distribuição, apropriação, cobrança e vendas.

#### **4.1.3 - Principais serviços produzidos pelo sistema de controle de estoques.**

- Informações para o processo de compras (estoque mínimo, máximo, ponto de pedido, última compra, consumo médio mensal...);
- Curva ABC/XYZ;
- Consumo dos materiais;
- Consumo por grupos de materiais;
- Consumo por centros de custos;
- Consumo por itens;
- Desempenho do gerenciamento dos materiais: rotação de estoques, período médio de compras, período médio de cobrança, produtividade, lucratividade, desvio dos inventários;
- Controle dos itens vencidos ou a vencer;
- Materiais não movimentados;
- Estoques em locais de Armazenamento (Função da Contabilidade).
- Informações sobre os fornecedores;
- Informações sobre os compradores;
- Informações sobre os usuários – cliente.

#### **Importante:**

Levantar, no novo sistema contratado pelo hospital, as ferramentas de controle dos estoques.

## Capítulo 5

### Avaliação - Controle

#### 5.1 - SISTEMA DE AVALIAÇÃO.

São os principais indicadores, importantes, para o gerenciamento dos materiais no hospital, numa visão de equipe (**autodireção e autoavaliação**).

##### 5.1.1 - Gerência de Materiais como um todo e individual.

- Giro dos estoques;
- Custo do pedido;
- Tempo de atendimento de requisições;
- Número de fornecedores exclusivos;
  
- Número médio de propostas por aquisição;
- Compras em caráter de emergência;
- Nível de atendimento dos pedidos às áreas de estocagem;
- Nível de satisfação dos clientes internos e externos.

##### 5.1.2 - Os fornecedores.

- Qualidade dos materiais recebidos;
- Assistência prestada pelos fornecedores (definir);
- Controle de entregas e pontualidade;
- Rotatividade dos fornecedores.

##### 5.1.3 - Compradores – Avaliação Técnica.

- Tempo de pedido;
- Número de propostas;
- Emergências;
- Pontualidade entregas;
- Devolução (qualidade);
- Recebimento com restrições;
- Valor das aquisições;
- Número de itens;
- Margem;
- Ganho financeiro.

##### 5.1.4 - Desempenho econômico-financeiro.

- Custo de aquisição;
- Custo de suporte;
- Custo de armazenamento;
- Custo de movimentação;
- Outros custos;
- Valor das aquisições;
- Relação com diversos fatores;
- Ciclo financeiro;

- Margem
- Lote econômico;
- Consumo por grupos, por centros de custos, por fontes pagadores, por procedimentos, por Médicos.

### **O QUE:**

- Reduzir as despesas;
- Aumentar as receitas;
- Melhorar a margem dos materiais e medicamentos
- Melhoria permanente na qualidade do atendimento dos clientes internos e externos.

Ou

- Projeto Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos.

Numa visão integrada das atividades, processos... dos materiais e medicamentos

### **QUEM:**

- Gerência de Materiais com as chefias do hospital.

### **ONDE:**

#### **Em função dos Centros de Custos.**

- Em todos os centros de custos – setores

#### **Em função da Área de Negócio.**

- Materiais e Medicamentos

Definir a partir dos grupos dos materiais e medicamentos estabelecendo prioridades, utilizando a CURVA A, B, C e respeitando aqueles que possibilitam gerar redução das despesas, aumento das receitas e da margem de contribuição.

Informações para estabelecer prioridades.

Grupos

Drogas e Medicamentos;

O P M;

Materiais Enfermagem;

Oxigênio e Gases;

Mat. Cineradiográficos;

Utensílio Médico Hospitalar;

Manutenção;

Gêneros Alimentícios;

Expediente;

Impressos;

Esterilização;

Limpeza;

Alojamento e Têxtil;

Roupas de Uso Próprio;

Utensílio Hospital Cozinha.

**QUANDO:**

- Próximos 12 meses.

**PORQUE:**

- Contribuir para a realização da diretriz financeira.

Ou

- Aumentar as receitas;
- Reduzir as despesas;
- Melhorar a margem;
- Melhoria da qualidade no atendimento interno e externo.

**COMO:**

- Trabalhar o processo Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos.

Ou

- Trabalhar as funções/atividades do Gerenciamento dos Materiais e Medicamentos;

Ou

- As células da gestão dos materiais e medicamentos.

**Principais estratégias:****Compras:**

- Negociar permanente com os fornecedores buscando:
- Melhores preços;
- Novos fornecedores;
- Buscar produtos alternativos;
- Alongamento prazo de compras;
- Feitura de contratos de compras;
- Negociar por grupos, fornecedores, famílias;
- Manter um controle permanente;
- Avaliar a importação;
- Estabelecer metas, padrões;
- Monitorar ganhos;
- Estabelecer alternativas por tipos de convênio;
- Levantar, quantificar e relacionar-se com os profissionais Médicos por tipo de materiais (prioridades);
- Trabalhar Grupos ABC e 20/80/30;
- Criar grupos de trabalho, principalmente usuários, portaria, cobrança, faturamento.

## **Recebimento e Conferência**

- Centralizar o sistema;
- Conferir todos os materiais recebidos;
- Ter permanentemente um cuidado especial para que os fornecedores, distribuidores, vendedores, não se derivem aos centros consumidores;
- Auditoria permanente.

### **Armazenamento:**

#### **Central**

- Reduzir custos;
- Inventários permanentes;
- Controlar as entregas;
- Criar mecanismos para a diminuição dos gastos;
- Trabalhar determinar itens possíveis de diminuição de gastos;
- Estar atentos, sugerir maneiras de reduzir gasto;
- Investir nos controles.

#### **Setorial**

- Envolvimento da área de materiais com os estoques setoriais;
- Inventários permanentes;
- Treinamento dos responsáveis e funcionários dos locais da estocagem;
- Melhoria do sistema e controle dos estoques;
- Trabalhar os itens dos grupos A e B;
- Investir nos controles.

## **Requisição e Distribuição**

Revisar as rotinas;

Melhoria continuada;

Simplificação;

### **Produção.**

- Avaliar as margens;
- Revisar, reavaliar, simplificar... os processos;
- Estabelecer indicadores;
- Buscar produtos similares de menores preços;
- Estabelecer protocolos.

## **Consumo**

- Envolver os setores, centros de custos;
- Criar indicadores (a partir dos grupos mais importantes e os itens dos materiais A e B);
- Estimular o acompanhamento dos diferentes estágios na sua gestão;
- Avaliar ou criar novas rotinas dos grupos mais importantes;
- Nos materiais produtivos, buscar uma maior margem;
- Lançamento de todos materiais e medicamentos utilizados;
- Participar na sugestão de negociação com os convênios;
- Estabelecer protocolos.

### **Apropriar.**

- Revisar o sistema;
- Estabelecer os principais indicadores.
- Tornar público os indicadores.

### **Cobrança.**

- Revisar as rotinas e processo de cobrança;
- Acompanhar o desempenho das margens dos materiais e medicamentos dos grupos A e B;
- Treinamento pelo setor de contas dos setores envolvidas direta ou indiretamente com as compras;
- Transformar todas os convênios em cobrança em tempo real;
- Auditoria permanente nos centros de custos;
- Estabelecer protocolos.

### **Venda**

- Avaliar os preços de venda;
- Programa de negociação;
- Treinamento, principalmente da internação (negociação);
- Determinar cirurgias, atendimento de maior retorno, aumentar a produtividade;
- Conhecer os preços dos materiais, suas margens, possibilidades de ganhos, etc.;
- Fazer com que os funcionários conheçam o funcionamento dos serviços ligados com os materiais.

### **Pagar Fornecedores/Fabricantes/Distribuidores.**

- Buscar descontos;
- Aumentar prazos;
- Agregar ganhos.

### **Ressarcir**

- Planejamento e Avaliação permanente;
- Diminui glosas;
- Negociação permanente.
- Criar o faturamento em tempo real
- Estabelecer padrões;
- Protocolos

### **Gerais.**

- Estabelecer políticas e estratégias diferentes para a gestão dos materiais e medicamentos por convênios – SUS, preço fechado e preço aberto.
- Avaliação permanente com todo o grupo envolvido.
- Estabelecer a linguagem do dinheiro, gerando muitas informações para os centros de custos tomar decisões e acompanhar desempenho.
- Estabelecer um Sistema de Informações Gerenciais dos Materiais e Medicamentos;
- Criar padrões;
- Criar metas.

## **Criar uma metodologia de trabalho**

Reuniões, cronograma, relatórios, participação, indicadores.

16. Preencher todos os aspectos definidos pelo Manual de Acreditação nas diferentes áreas do hospital.
17. Diagnosticar todas as funções, atividades. Subprocessos... e estabelecer as prioridades/ações. (Vender, Comprar, Receber, Conferir, Armazenar, Requisitar, Distribuir, Produzir, Consumir, Apropriar, Cobrar, Ressarcir e Pagar).
18. Criar a Conta em Tempo Real Convênio SUS/Ipergs...
19. Estabelecer uma estrutura mínima para os trabalhos de equipe – centro de custos, equipes multidisciplinares, fornecedores, distribuidores, fabricantes, etc..

## **Gerência de Materiais e Medicamentos**

### O QUE FAZER ANO 2002.

1. Reformatar e implantar a estrutura da gerência de materiais e medicamentos, - três hospitais – os processos, as funções e competências - (nova visão do gerenciamento dos materiais -artigos e conceitos anexos).
2. Implantar o Sistema de Informações – indicadores – dos materiais e medicamentos nos seus mais diferentes aspectos - (indicadores e informações anexas).
3. Desenvolver um programa de crescimento para todos os participantes da gerência em conhecimento de liderança, trabalho em equipe, comunicação, relacionamento, conflitos etc.
4. Levantar através da Curva ABC os principais materiais e medicamentos e seus respectivos fornecedores – atuais e futuros – mercado interno e externo.
5. Mapear a cadeia de valor e o custo do fluxo de suprimentos da gestão dos Materiais e Medicamentos.
6. Organizar e desenvolver seminários internos para o grupo multifuncional na visão da nova gestão dos materiais e medicamentos.
7. Criar e trabalhar através de equipes de líderes multifuncionais, programas de redução das despesas, aumento das receitas, melhoria da margem e qualidade no atendimento.
8. Definir junto as Direções dos diferentes hospitais às estratégias, resultados a serem alcançados, etc.
9. Estabelecer oficinas de competências para a troca de informações, maneiras de medir resultados, estabelecimento de estratégias, crescimento, etc.
10. Estabelecer um Quadro de Atividade de Gestão e Informações adicionais para o Processo de Mensuração.
11. Estabelecer e realizar reuniões anuais com os principais fornecedores buscando melhorias nas despesas, receitas, margem e qualidade.
12. Igualmente algumas mesas redondas.
13. Criar, desenvolver e implantar um plano de comunicação interno e externo.
14. Finalizar o Manual da Gerência de Materiais e Medicamentos conforme os termos já estabelecidos.
15. Implantar o respectivo Regimento Interno.

16. Preencher todos os aspectos definidos pelo Manual de Acreditação nas diferentes áreas do hospital.
17. Diagnosticar todas as funções, atividades. Subprocessos... e estabelecer as prioridades/ações. (Vender, Comprar, Receber, Conferir, Armazenar, Requisitar, Distribuir, Produzir, Consumir, Apropriar, Cobrar, Ressarcir e Pagar).
18. Criar a Conta em Tempo Real Convênio SUS/Ipergs...
19. Estabelecer uma estrutura mínima para os trabalhos de equipe – centro de custos, equipes multidisciplinares, fornecedores, distribuidores, fabricantes, etc..

## Conclusão

As mudanças deflagradas durante o ano de 2.001 na gerência de materiais já proporcionaram resultados positivos para o hospital. Devido à falta de um sistema organizado de informações gerenciais, não foi possível quantificar corretamente os resultados alcançados.

Porém para o presente ano há diversos fatores que indicam um ano promissor na gerência de materiais, principalmente contribuindo na geração de resultados nos aspectos de *diminuição das despesas, aumento das receitas e melhoria da margem*.

A seguir alguns pontos importantes que fortalecem essa convicção:

### 1. De Sistema Fechado para o Sistema Aberto.

Na nova visão de gerenciar os materiais e medicamentos no Instituto de Cardiologia está além de estabelecer os pedidos e proceder às compras, receber e conferir os materiais, armazenar e a preocupação com a movimentação, estão partindo para novas atribuições, funções, atividades, responsabilidades - mudança de comportamento.

Destacamos o assumir numa visão global, numa visão sistêmica. Ou seja, analisar o mercado em nível dos fornecedores e, inclusive as fontes pagadoras, participar e desenvolver planos e ações de melhoria contínua, identificar os custos na visão de cadeia de valor, criar, avaliar e informar indicadores, fortalecer equipes de trabalho, ser um centro de informações para a tomada de decisão, etc.

2. Um grupo de funcionários da gerência já estão transformando na prática a nova concepção do gerenciamento.

3. Melhoria do sistema operacional com a parceria da empresa MV Informática. Os resultados são palpáveis e os ajustes necessários são poucos – melhoria contínua.

4. Atualmente os estagiários, as chefias da gerência e consultoria estão transformando os números do banco de dados em informações – indicadores, insumos necessários para a montagem de padrões, metas que irão contribuir no gerenciamento dos materiais e medicamentos em todo o hospital - aumento das receitas, diminuição das despesas e melhoria da margem.

5 A formalização de metas financeiras que permitirá, além dos resultados, medir o desempenho de todos os envolvidos.

6. Criação de grupos de trabalho, que a partir dos indicadores gerenciais, atuar na melhoria dos processos do gerenciamento dos materiais e medicamentos.

7. Liberação gradual de atividades burocráticas das farmacêuticas em favor do trabalho técnico e a atuação nos aspectos financeiros.

8. Executar um programa de trabalho, levando ao conhecimento a todas chefias dos hospitais a nova visão de gerenciamento dos materiais e medicamentos, onde todos têm a responsabilidade de buscar, através de um trabalho participativo e melhoria contínua, de resultados a partir das peculiaridades de cada cliente (convênio) -administração a partir da demanda.

Por tudo isso é fácil diagnosticar um ano importante para a gerência de materiais e medicamentos.