

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de especialização | Economia e Gestão para Negócios

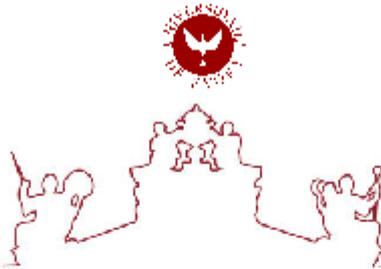
Relatório de Estágio

**Gestão de stock em ambiente hospitalar: Unidade Local de
Saúde do Litoral Alentejano**

Celestina João Elias Namburete

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2022



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de especialização | Economia e Gestão para Negócios

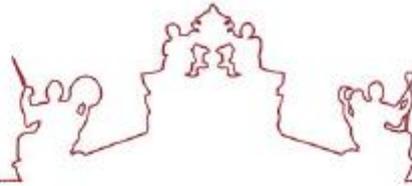
Relatório de Estágio

**Gestão de stock em ambiente hospitalar: Unidade Local de
Saúde do Litoral Alentejano**

Celestina João Elias Namburete

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2022



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria Raquel Lucas (Universidade de Évora)

Vogais | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)
Rui Manuel Fragoso (Universidade de Évora) (Arguente)

Évora 2022



“Existe apenas um bem, o conhecimento, e apenas um mal, a ignorância.”

Sócrates

Resumo

Aprovisionamento e Gestão de Stock em Ambiente Hospitalar

O presente relatório de estágio, surge no âmbito do estágio curricular realizado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão de Negócios pela Universidade de Évora.

A possibilidade de fazer um estágio curricular, é uma oportunidade para o formando desenvolver as suas competências e habilidades pessoais e profissionais e poder confrontar todo o conhecimento adquirido ao longo de seu percurso académico, com a realidade que o mercado de trabalho lhe apresenta.

Assim, neste relatório fruto do estágio realizado, pretende-se descrever o funcionamento do Serviço de Aprovisionamento e Logística da Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano e as políticas de gestão de stock por ele utilizadas, visto que a área de aprovisionamento é de extrema importância dentro das organizações, embora seja ainda banalizada e um tanto negligenciada. Assim sendo, ao longo do relatório, será feita a descrição do Serviço de Aprovisionamento e Logística, como é feita a gestão de stock naquela unidade de Saúde e que medidas foram adotadas face ao novo normal imposto pela pandemia da Covid19 e serão descritas todas as tarefas realizadas durante o estágio.

Palavras-chave: Gestão hospitalar; gestão de armazém; aprovisionamento.

Abstract

Supply and Stock Management in Hospital Environment

This internship report comes within the scope of the curricular internship carried out as parts of requirements for obtaining the Master's degree in Economics and Business Management from the University of Évora.

The possibility of doing a curricular internship an opportunity for the student to develop their personal and professional skills and to be able to confront all the knowledge acquired throughout their academic career, with the reality that the labor market presents.

Thus, in this report, the results of the internship carried out, it is intended to describe the functioning of the Supply and Logistic Service of the Local Health Unit of the Alentejo Coast and the stock management policies used by it, since the area of supply is of extreme importance within the organizations, although it is still trivialized and somewhat neglected. Thus, throughout the report, will be made the description of the Supply and Logistics Service, how the stock management is done in that Health Unit and what measures have been taken in the light of the new normal imposed by the COVID 19 pandemic and all tasks performed during the internship will be described.

Keywords: Hospital management; warehouse management; provisioning.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a Deus por até aqui me ter ajudado, não foi pela minha capacidade, mas pela Sua graça.

Aos meus pais pela confiança que sempre depositaram em mim, por acreditarem em mim e sempre me incentivarem a correr atrás dos meus sonhos.

Ao meu parceiro, por ser uma pessoa única e especial na minha vida, pelo apoio incondicional, por me lembrar a cada dia o quão capaz eu sou, por toda a paciência que teve comigo ao longo destes dois anos de formação e por estar sempre presente.

A todo o corpo docente que sempre se mostrou disponível a ajudar em toda e qualquer dificuldade que surgia ao longo do curso, o meu muito obrigada.

Aos colegas, pela ajuda sempre que esta fosse necessária, vai o meu especial agradecimento por sempre mostrarem o espírito de cooperativismo.

Ao meu orientador, professor doutor Paulo Resende da Silva por ter aceite orientar-me neste processo de estágio, por toda a sua paciência, exigência e repreensão e por cada sugestão de melhoria, vai o meu mais profundo sentimento de gratidão.

À coordenadora do curso, professora Maria Raquel Lucas, por sempre puxar por mim, por sempre acompanhar e vigiar com atenção os meus passos e pela total disponibilidade em ajudar no que fosse preciso.

Ao Conselho de Administração da Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano, por ter permitido que este estágio fosse realizado naquela instituição. À responsável do Serviço de Aprovisionamento e Logística que tão gentilmente mostrou vontade de me receber no serviço que dirige, o meu muito obrigada. A todos os colegas do Serviço de Aprovisionamento e Logística pela receção, por toda a ajuda e colaboração para que este estágio corresse da melhor maneira possível. Um agradecimento especial vai à Anabela Vilhena por ter sido impecável comigo durante todo o tempo que lá estive, por sua total entrega e ajuda e por ter sido uma peça fundamental neste processo, melhor impossível. Muito obrigada Anabela.

Agradeço de igual modo a todos que de forma indireta contribuíram para que esta caminhada fosse mais leve e bem-sucedida. Que Deus possa retribuir-vos em dobro todo o apoio que me deram.

Índice

Índice de figuras	xi
Lista de Abreviaturas	xii
1. Introdução	13
1.1. Sendo assim, o objetivo Geral é:.....	13
1.1.1. O trabalho tem como objetivos específicos:.....	13
1.2. Motivação.....	13
1.3. Metodologia	14
1.4. Estrutura do relatório de estágio.....	14
2. Entidade Acolhedora do estágio.....	15
2.1. Apresentação da entidade acolhedora	15
2.2. Área de abrangência.....	15
2.3. Estratégias (Manual de Procedimento Interno).....	16
2.3.1. Missão	16
2.3.2. Visão (Manual de Procedimento Interno)	16
2.3.3. Valores (Manual de Procedimento Interno)	16
2.4. Estrutura Organizacional.....	17
2.5. Serviço acolhedor do estágio.....	18
2.5.1. Serviço de Aprovisionamento e Logística.....	18
2.5.2. Modelo funcional	18
3. Plano de estágio e atividades desenvolvidas	21
3.1. Plano de Estágio	21
3.2. Atividades desenvolvidas	21
3.2.1. Receção e conferência de material	21
3.2.2. Arrumação de material	23
3.2.3. Picking.....	24
3.2.4. Aviamento e Expedição	25
3.2.5. Implementação de EDI - Electronic Data Interchange.....	26
3.2.6. Pedidos de compra	27
3.2.7. Elaboração de notas de encomenda.....	28
3.2.8. Implementação do módulo do material à consignação.....	28
3.2.9. Registo de faturas	29
4. Revisão da Literatura	30
4.1. Aprovisionamento	30

4.2. Logística.....	31
4.3. Stocks e a gestão de stocks.....	32
5. Análise crítica do estágio	40
6. Considerações finais.....	45
7. Referências Bibliográficas	48

Índice de figuras

Figura 1. Área de abrangência da ULSLA. Fonte:	15
Figura 2: Organograma da ULSLA. Fonte: http://www.ulsia.min-saude.pt	17
Figura 3: Modelo Funcional SAL. Fonte: Manual de Procedimentos- ULSLA-SAL....	18
Figura 4: Receção de mercadorias. Fonte: Print screen SGICM.....	22
Figura 5: Receção de compras diretas para doentes. Fonte: Print screen SGICM	22
Figura 6: Arrumação do material no AC	23
Figura 7: Etiqueta de identificação de Estantes no AC. Fonte: Documento Interno.....	23
Figura 8: Etiqueta de identificação de produto. Fonte: Documento interno	24
Figura 9: PDA.....	24
Figura 10: Listagem de Picking para aviamento. Fonte: Documento interno	25
Figura 11: Requisição de material. Fonte: Print screen SGICM	25
Figura 12: Carros de transporte	26
Figura 13: Recodificação de produtos. Fonte: Print screen SGICM	29
Figura 14: Registo de faturas. Fonte: Print screen SGICM.....	29

Lista de Abreviaturas

AC- Armazém Central

EDI- Electronic Data

PDA- Personal Digital Assistent

SI- Sistema Informático

SU- Serviço utilizador

SGICM- Sistema de Gestão Integrado do Circuito de Medicamentos

ULSLA- Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano

1. Introdução

Portugal constitui-se num país com um sistema de saúde de significativa qualidade.

A procura por cuidados de saúde em Portugal tem se mostrado cada vez mais crescente devido a qualidade dos serviços prestados e fácil acesso ao Sistema Nacional de Saúde, facto que faz com que os custos em saúde também venham a crescer e os desafios para assegurar o abastecimento eficiente de materiais tem vindo a crescer.

A área do aprovisionamento e logística, embora já estava a ganhar alguma visibilidade, ainda é considerada pouco produtiva, e por isso, tem vindo a sofrer pressão para a redução de custos. O serviço de aprovisionamento em ambiente hospitalar tem de estabelecer uma política de compras que vá de encontro aos interesses da instituição e do próprio doente.

Assim, com este relatório pretende-se perceber o funcionamento do serviço do aprovisionamento da Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano bem como a gestão de stocks que é feita, para posteriormente contribuir com ideias de melhoria para o serviço.

1.1. Sendo assim, o objetivo Geral é:

- Caracterização do Serviço de Aprovisionamento e Logística na Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano (ULSLA).

1.1.1. O trabalho tem como objetivos específicos:

- Compreender as políticas, procedimentos e rotinas do aprovisionamento;
- Compreender de que forma o departamento assegura o abastecimento de materiais por forma a garantir o funcionamento normal da instituição;
- Compreender como estão a ser implementadas as alterações na gestão de stocks devido à pandemia.

1.2. Motivação

A principal motivação para a realização deste estágio é a necessidade de aprimorar os conhecimentos, habilidades e competências profissionais e ganhar alguma experiência no mundo do trabalho e principalmente na área do aprovisionamento.

1.3. Metodologia

A metodologia a utilizar para a realização do relatório de estágio será a análise de documentos internos para perceber como funciona o serviço de aprovisionamento da Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano em particular, bem como à observação participante, que “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada, sendo que o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo” Gil (2008, pág. 103). E por último e não menos importante, a colaboração nas atividades realizadas pelo serviço.

1.4. Estrutura do relatório de estágio

A nível de estrutura, o presente relatório encontra-se dividido em 6 capítulos.

No primeiro será feita a introdução ao trabalho, onde constam o objetivo geral e os específicos, a motivação e a metodologia a utilizar no estágio.

O segundo capítulo corresponde à apresentação da entidade acolhedora, sua caracterização, sua missão, visão e valores bem como o organograma organizacional e ao enquadramento do serviço acolhedor.

O terceiro capítulo aborda questões relacionadas ao estágio realizado, as tarefas desempenhadas de forma pormenorizada.

O quarto capítulo é reservado à revisão da literatura, onde se apresenta os principais conceitos relativos ao tema central do relatório de estágio, nomeadamente os conceitos de aprovisionamento, logística e a gestão de stock.

No quinto capítulo é feita uma análise crítica do estágio.

No sexto capítulo é feita a conclusão e as recomendações à entidade acolhedora.

2. Entidade Acolhedora do estágio

2.1. Apresentação da entidade acolhedora

A Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano, E. P.E abreviadamente, e doravante designada ULSLA, E. P.E foi criada através do Decreto-Lei nº238/2012, de 31 de outubro, por integração do Hospital do Litoral Alentejano, E. P.E e do agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo Litoral (ACES Alentejo Litoral).

ULSLA, E. P.E é uma unidade integrada na rede de prestação pública de cuidados de saúde à população dos concelhos da NUTS III- Alentejo Litoral, e tem como objeto principal a prestação de cuidados de saúde primários, hospitalares e também continuados integrados à população, designadamente aos beneficiários do SNS ou outros cidadãos com direitos similares, beneficiários de entidades externas que com ela contratualizem a prestação de cuidados de saúde, assim como aos cidadãos estrangeiros não residentes, no âmbito da legislação nacional e internacional em vigor.

“Tem igualmente por objeto assegurar as atividades de saúde pública e os meios necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde na área geográfica por ela abrangida, tal como o desenvolvimento de atividades de investigação, formação e ensino e a participação na formação de profissionais de saúde dependente da respetiva capacidade formativa” (<http://www.ulsla.min-saude.pt/>).

2.2. Área de abrangência

A ULSLA, E. P. E tem sua área de influência correspondente ao NUTS III- Alentejo Litoral que engloba os concelhos de Alcácer do Sal, Grândola, Odemira, Santiago do Cacém e Sines. Geograficamente, o Alentejo Litoral tem uma área total de 5.309,41Km².

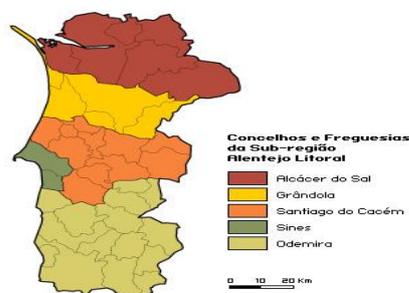


Figura 1. Área de abrangência da ULSLA. Fonte: <https://litoralalentejano.pt/associacao/zona-de-intervencao/>

2.3. Estratégias (Manual de Procedimento Interno)

2.3.1. Missão

“A ULSLA, E. P. E tem por missão promover e prestar cuidados de saúde primários, hospitalares e continuados, desenvolver atividades de saúde pública, investigação, formação e ensino, de qualidade, assegurando o acesso da população, garantindo a sustentabilidade económico-financeira, de acordo com a estratégia nacional e regional, de forma a obter ganhos em saúde”.

2.3.2. Visão (Manual de Procedimento Interno)

“Tem como visão constituir-se como uma unidade de referência, com credibilidade, competência, eficácia, compromisso e melhoria contínua, na promoção da saúde, prevenção da doença e prestação de cuidados, melhorando o estado de saúde da população através da ação conjugada de utentes, profissionais e comunidade, contribuindo para o desenvolvimento integrado da região”.

2.3.3. Valores (Manual de Procedimento Interno)

“A ULSLA. E. P.E tem como valores:

- ✓ Dignidade humana, através do reconhecimento do carácter único de cada pessoa;
- ✓ Respeito pela vida, pelos direitos e pela vontade esclarecida dos utentes;
- ✓ Ética na prestação de cuidados, assente em princípios deontológicos e de conduta moral dos profissionais;
- ✓ Compromisso com a legalidade, a causa pública e a defesa do bem comum;
- ✓ Confidencialidade, através da garantia do sigilo profissional e respeito pela privacidade do utente e profissionais;
- ✓ Colaboração, traduzida no espírito de organização em equipa, gestão participada e solidária entre os profissionais numa cultura interna de interdisciplinaridade e bom relacionamento no trabalho;
- ✓ Responsabilidade, assente na integridade, transparência, equidade, encaminhamento assistencial e responsabilidade social;
- ✓ Acolhimento, através da cortesia e urbanidade no atendimento do utente;

- ✓ Promoção da satisfação dos profissionais através de condições de trabalho estimulantes, valorizando a diferenciação técnica e a melhoria contínua; e
- ✓ Promoção da Satisfação dos utentes mediante o seu envolvimento, assim como da família e comunidade”.

2.4. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da ULSLA é composta por uma série de departamentos e serviços que se encontram todos sob dependência hierárquica do Conselho de Administração (conforme figura nº. 2)

O Conselho de Administração, conforme previsto nos estatutos da ULSLA, E.P.E, é composto pelo presidente e vogais executivos, incluindo Diretor(es) clínico(s) e Enfermeiro Diretor.

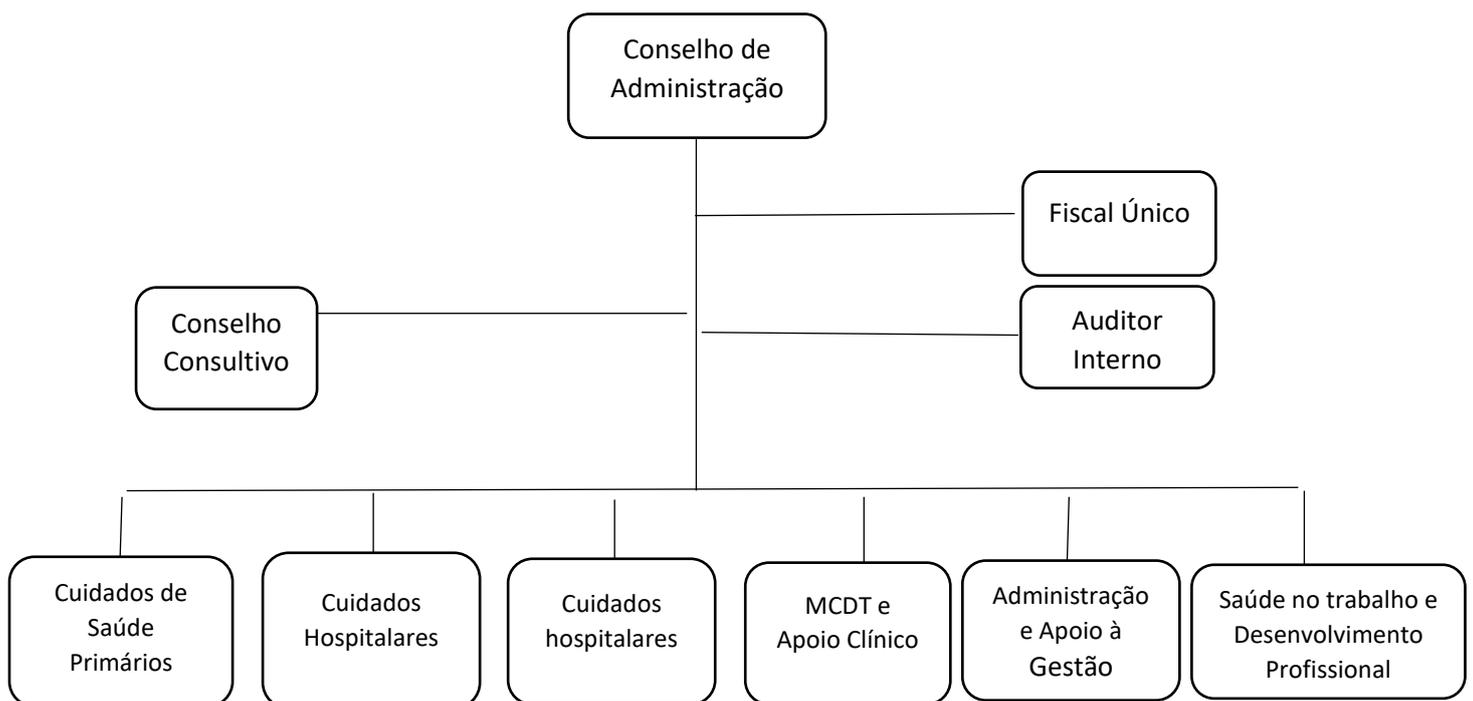


Figura 2: Organograma da ULSLA. Fonte: Elaboração própria

2.5. Serviço acolhedor do estágio

2.5.1. Serviço de Aprovisionamento e Logística

O Serviço de Aprovisionamento e Logística, doravante designado por SAL, é um serviço de apoio à gestão que tem como uma de suas competências, a concretização do Plano de Investimento aprovado pelo CA.

2.5.2. Modelo funcional

O Serviço de Aprovisionamento e Logística da Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano, à semelhança dos outros serviços de apoio à gestão, está sob dependência hierárquica do Conselho e Administração. Este serviço divide-se em 3 áreas (conforme figura nº 3).

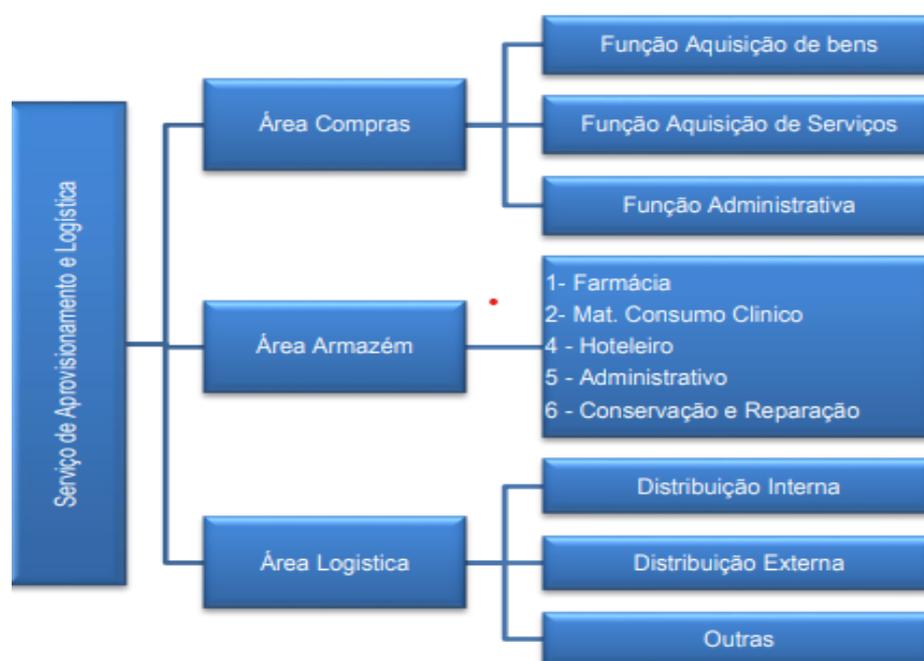


Figura 3: Modelo Funcional SAL. Fonte: Manual de Procedimentos- ULSLA-SAL

Este serviço tem como competências (Manual de Procedimento Interno):

- ✓ Planear a satisfação das necessidades de bens e materiais consumíveis em articulação com os Serviços e Unidades da ULSLA;
- ✓ Promover a aquisição de bens e serviços, no âmbito dos procedimentos de contratação aprovados, alcançando as condições mais vantajosas para a ULSLA;

- ✓ Concretizar o Plano de Investimentos aprovado pelo Conselho de Administração;
- ✓ Garantir a gestão administrativa e económica de todos os procedimentos de aquisição de bens e serviços e de obras públicas, em conformidade com as disposições legais;
- ✓ Gerir e controlar os stocks e proceder aos respetivos inventários de consumíveis;
- ✓ Controlar e avaliar a utilização dos bens e a prestação de serviços;
- ✓ Participar na definição de sistemas de controlo interno;
- ✓ Assegurar todas as rotas logísticas necessárias para o abastecimento aos Serviços/Unidades da ULSLA;
- ✓ Gerir os contratos de manutenção autorizados em articulação com o Serviço de Instalação e Equipamentos;

O SAL está subdividido em 3 áreas, a de compras, a área de armazéns e por fim a área de logística.

✓ **Área de Compras**

Esta área encontra-se na dependência hierárquica direta do CA, conforme o Regulamento Interno da Instituição. Tem por missão garantir o reabastecimento de stocks dos Departamentos e Serviços da ULSLA em tempo útil e na sua maior eficiência e como objetivos, assegurar a implementação e aderência ao Código dos Contratos Públicos, diminuir o ciclo de criação e aprovação dos pedidos de compra, reduzir compras fora do processo definido, assegurar que os bens e serviços são fornecidos nos prazos e preços acordados.

✓ **Área de armazéns**

A área de armazéns tem por missão garantir a correta manutenção dos bens em armazém, respetiva contagem física e inventariação, assim como a manutenção dos níveis ótimos de stocks, sendo os objetivos, a análise de consumos históricos e expetáveis, o controlo das movimentações de existências, a inspeção de obsolescências, a otimização do processo de distribuição e garantir a correta e atual manutenção dos dados no sistema de suporte à gestão de stocks.

✓ **Área de Logística**

É responsável pela organização e orientação de toda a cadeia de abastecimento de produtos farmacêuticos, materiais de consumo clínico, administrativo e hoteleiro na ULSLA, sendo o principal objetivo garantir a disponibilidade de todos os artigos necessários, no momento necessário e em quantidade suficiente, de forma a apoiar o dia-a-dia dos Serviços de Ação Médica na Prestação de Cuidados de Saúde.

3. Plano de estágio e atividades desenvolvidas

3.1. Plano de Estágio

O plano de estágio foi desenhado com o objetivo de planear o estágio ao longo do período em que este decorreu e dentro das funções desenvolvidas no serviço acolhedor.

Este estágio teve a duração de 6 meses, tendo se iniciado no dia 5 de abril de 2021 e terminado no dia 27 de setembro do mesmo ano.

As atividades previstas para o estágio foram:

- ✓ Dia 5 de abril- início do estágio e integração na equipa;
- ✓ De abril a maio- receção e conferência de material
- ✓ De maio a junho- colaboração com a equipa de reposição
- ✓ De junho a julho- pedidos de encomendas
- ✓ De julho a agosto- elaboração de notas de encomenda
- ✓ De agosto a setembro- registo de faturas.

3.2. Atividades desenvolvidas

Daqui por diante, será feita a menção e descrição de todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio no SAL e demais secções e ele afetos.

3.2.1. Receção e conferência de material

A receção de mercadoria na ULSLA é, geralmente, feita por uma colaboradora específica, com ressalva dos casos em que o fluxo de entrada de material é maior que o habitual. Quando é rececionado o material em armazém, é feita uma verificação (conferência) do mesmo, comparando o material rececionado com a nota de encomenda e guia de remessa, com o objetivo de ver se a encomenda rececionada corresponde ao que foi solicitado na nota de encomenda, se se apresenta em perfeitas condições e se tal material pertence ou não ao armazém central. Quando se verifique conformidade entre material, a nota de encomenda e guia de remessa, procede-se então ao registo da entrada no sistema informático em uso na instituição, com base na nota de encomenda e guia de remessa; na ausência de guia de remessa, usa-se o documento que vier junto com a mercadoria (guia de transporte ou fatura), de contrário, é contactado o fornecedor para comunicar a irregularidade e, se necessário, é feita a devolução.

Quando se trate de material que fique em armazém, ou seja, material com stock no armazém central, faz-se a entrada do material direto para o armazém central no sub-armazém correspondente (conforme figura nº 4).

Para os serviços com o sistema de armazéns avançados, como é o caso da Patologia Clínica e Esterilização, o material é igualmente rececionado e conferido no Armazém Central, mas ao dar a entrada do material, este fica registado no armazém avançado do serviço associado e posteriormente encaminhado ao serviço a que pertence.

The screenshot shows the 'Recepção de Mercadorias' window. Key fields include: Encomenda: 2135721, Data Entrada: 2021-05-26, Local Ent.: SERVIÇO DE APROVISIONAMENTO E LOGÍSTICA, Nº Doc. assoc.: 55147763, Data Documento: 2021-05-25, Tipo de Documento: Guia de Remessa, and Fornecedor: 8003733 MEDICALIA CORMEDICALDA. A table lists products with columns for Cód., Marca Form., Arm., Lote, Pr. Val., Qt.Rec., Unid., Unit. s/IVA, and Total s/IVA. The product listed is 'LUIVA CR/LATEX EST.HIPOAL.NEMPOADA N.7.5' with a quantity of 2 and a unit price of 0.440000. Summary statistics at the bottom show: Total Valor s/IVA: 264.00, Total Valor IVA: 60.72, and Total Valor: 324.72.

Figura 4: Recepção de mercadorias. Fonte: Print screen SGICM

Para compras diretas, ou seja, material específico solicitado pelo serviço utilizador, quer seja para o serviço ou para um doente específico, procede-se à entrada do material no SI na opção compras diretas para serviço/doente, de forma a associar aquela compra ao respetivo serviço ou doente, e, logo a seguir ao registo no SI, é enviado o material ao respetivo serviço com uma guia de entrada.

The screenshot shows the 'Compras Diretas para Doentes' window. Key fields include: Encomenda: 2232521, Data Entrada: 2021-08-20, Local Ent.: SERVIÇO DE APROVISIONAMENTO E LOGÍSTICA, Nº Documento assoc.: 1714215995, Data Documento: 2021-07-28, Tipo de Documento: Guia de Remessa, and Fornecedor: 9819732 STRYKER-PORT PRODUTOS MED.LDA. A table lists products with columns for Cód., Marca Form., Arm., Lote, Priz.Val., Qt.Rec., Unid., Unit.s/IVA, and Total s/IVA. The product listed is 'PINO APEX AUTOPERFURANTE DE 64X30X30' with a quantity of 2 and a unit price of 52.000000. Summary statistics at the bottom show: Total Valor s/IVA: 104.00, Total Valor IVA: 6.24, and Total Valor: 110.24.

Figura 5: Recepção de compras diretas para doentes. Fonte: Print screen SGICM

Importa salientar que o material de farmácia não é recebido no AC. Sempre que seja entregue por falha no AC, é logo transferido para o Armazém da Farmácia.

3.2.2. Arrumação de material

No AC da ULSLA receciona-se e armazena-se diferentes tipos de material e cada um associado a um armazém específico, assim, temos:

- ✓ Material de Consumo Clínico- associado ao armazém 2;
- ✓ Material de Consumo Hoteleiro- associado ao armazém 4;
- ✓ Material Administrativo- associado ao armazém 5;
- ✓ Material de Manutenção e Conservação-associado ao armazém 6.

Na ULSLA usa-se o sistema de localização fixa, onde tem definida uma localização fixa no armazém para cada tipo de produto, que é marcado por uma etiqueta contendo o código de cada produto.



Figura 6: Arrumação do material no AC

Conformo referido anteriormente, cada material tem um lugar associado, lugar este que está identificado por uma etiqueta. Da etiqueta consta o número do armazém e da estante (figura nº.7).

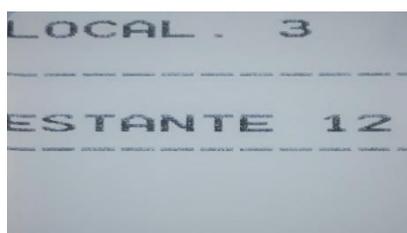


Figura 7: Etiqueta de identificação de Estantes no AC. Fonte: Documento Interno

Todo o material em uso na ULSLA tem um código que lhe é associado. Assim, logo que é dada a entrada do material no SI, gera-se uma etiqueta com o código do produto que além de identificar o produto, contém informação sobre o armazém a que este pertence, a estante onde se localiza no armazém e a respetiva prateleira (figura nº 8)



Figura 8: Etiqueta de identificação de produto. Fonte: Documento interno

Assim, pelo código na etiqueta (250806034) fica-se a saber que o artigo tem a sua localização no armazém 2, estante 5, prateleira 08.

3.2.3. Picking

O picking na ULSLA, que é o levantamento das necessidades de material com recurso a um aparelho (PDA, figura nº.9), é feito por um colaborador do AC todas as manhãs. Este aparelho faz a leitura do código do produto constante da etiqueta que lhe é associado e permite visualizar a quantidade pré-estabelecida para cada artigo, assim, com base nessa informação na listagem gerada no PDA o colaborador do AC decide a quantidade a repor daquele artigo. Essa informação é de imediato transmitida para o SI. Neste momento, esta tarefa é desempenhada por um único colaborador e com recurso a um único aparelho.

PDA- Personal Digital Assistent



Figura 9: PDA

Com a listagem gerada no PDA e que é disponibilizada no SI, os colaboradores no armazém incumbidos da reposição abrem os pedidos para posterior preparação do material (figura nº.10).

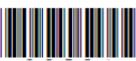
HS-SGICM-Farmácia Hospitalar		Data:		
Listagem de Picking para Aviamento		2021/06/30		
Requisitante: 		Hora: 12:17:58		
IMUNOHEMOTERAPIA		Pág: 1 / 1		
Nº Pedido: PD2021060752		Utilizador: 61200		
Data Pedido: 2021-06-30 08:39:17	Tipo Pedido: Pedido Normal	Data Entrega:		
Local interna:	Responsável: 60528 - Liliana Ledo			
Armazém: 5 - Mat. Administrativo				
Produto	Qtd. Pre Def.	Unid. Med.	Qt. Falta	Quant. Satisf.
550109003 AGRAFES 24/6(EMB.5000)	0	CAXA	2	Não Stockável
550302002 ENVELOPE MOD.002	0	ENVELOPE	1000	
550101025 ESFEROGRAFICA AZUL	0	UNID.	4	
550109065 FITA COLA	0	ROLO	1	
550101050 LAPIS CARVAO	0	UNID.	3	
550201035 PAPEL FOTOCOPIADOR TAM.A4 80GR	0	RESMA	10	
550107068 TONER IMPRESSORA LEXMARK E360DN	0	UNID.	1	Não Stockável

Figura 10: Listagem de Picking para aviamento. Fonte: Documento interno

3.2.4. Aviamento e Expedição

O aviamento e expedição de material do armazém para os serviços utilizadores é feita todas as semanas e tem-se dias específicos para a reposição nos serviços, bem como nos centros de saúde. A reposição é feita com base na leitura feita no momento do picking, que posteriormente gera a listagem de picking para aviamento e também por requisição feita pelos SU.

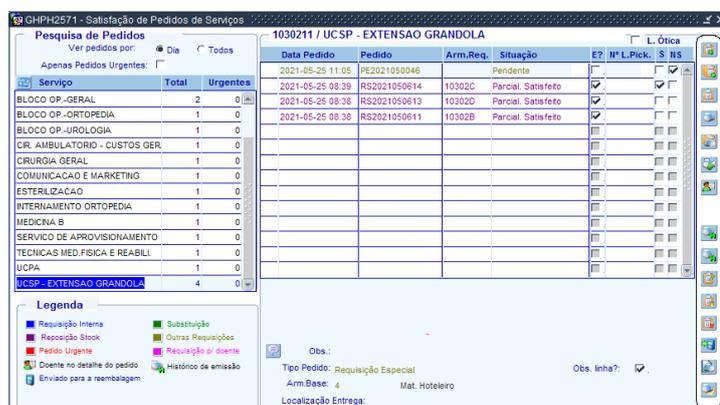


Figura 11: Requisição de material. Fonte: Print screen SGICM

A cada semana, cada funcionário do armazém que está afeto à função de reposição, fica responsável por um conjunto de serviços aos quais terá de fazer a reposição de materiais. Assim, com base na listagem de picking e a requisição feita através do SGICM, o colaborador avia o material necessário arrumando-o nos carros de transporte para levar aos serviços. Depois de retirado o material e arrumado nos carros de transporte, o colaborador tem de proceder ao registo das saídas do material

do armazém para o serviço correspondente e logo que se faz o registo da saída, o material é dado como consumido no SI. O material é levado aos serviços como documento de saída correspondente que tem de ser assinado pelo responsável do SU.



Figura 12: Carros de transporte

Em relação aos centros de saúde, a reposição também é feita semanalmente e em dias específicos para cada um deles. Diferente dos demais serviços, os centros de saúde não têm de fazer pedidos de reposição, de um modo geral, visto que todos têm armazéns avançados. Os enfermeiros responsáveis de cada centro de saúde têm de dar as baixas de material no SI toda vez que há saída de material e o sistema vai atualizando as quantidades à medida que se vai gastando. Com base nessa informação, o colaborador responsável pela reposição de material nos centros de saúde, gera um pedido de reposição para os centros de saúde. Com a listagem de material a repor em mão, o colaborador arruma o respetivo material em caixas que devem ser devidamente identificadas para de seguida serem enviadas aos centros de saúde com as respetivas guias de saída e de transporte. Contudo, há determinado material que não tem armazém avançado, é o caso do material administrativo e hoteleiro, para esse tipo de material têm de requisitar a reposição.

3.2.5. Implementação de EDI - Electronic Data Interchange

Para o processo de Implementação do EDI na ULSLA, fez-se um trabalho preliminar que consistia no alinhamento de catálogos entre o hospital e as empresas fornecedoras. Uma vez enviado o email aos fornecedores com o ficheiro de produtos para atualização de preços, código de produto, unidade glintt, unidade no software do fornecedor, são atualizados esses dados no SI para permitir a integração de dados entre o sistema do hospital e o sistema do fornecedor.

Sem o EDI, as notas de encomendas eram enviadas aos fornecedores por email, assim como as faturas eram enviadas por email e em formato físico por correio. Com o EDI em

funcionamento, o processo de envio de notas de encomendas e faturas, é feito de forma eletrónica entre os sistemas dos intervenientes.

Até o momento do término do estágio, não havia sido iniciado o processo de produção em EDI, mas já estavam todas as condições criadas por parte do hospital e alguns fornecedores para a concretização do processo de faturação eletrónica.

3.2.6. Pedidos de compra

Os pedidos de compra são feitos quando há a expressão de uma necessidade de aquisição de bens e que já tenham procedimentos de aquisição adjudicados, ou artigos novos. Em relação a requisição de artigos novos, esta tem de passar por aprovação do CA. Todas as compras devem ser autorizadas e efetuadas de acordo com as normas sobre a matéria e previamente orçamentadas. Assim que se detete a necessidade de aquisição de um artigo/produto, é elaborado no SI o Pedido de Compra, que deverá evidenciar os materiais/produtos.

Feitos pedidos de compra, é feita uma pré-seleção do material que consta do pedido de compra, essa pré-seleção tem por objetivo verificar se há realmente necessidade de comprar determinado material naquela altura. Após a pré-seleção por parte da responsável do serviço e posterior aprovação do Pedido de Compra, solicita-se aos Serviços Financeiros a análise do cabimento/enquadramento orçamental do pedido de compra, e, quando contemplado, solicita-se a aprovação do Conselho de Administração.

Uma vez aprovados os pedidos de compra, estes ficam disponíveis para tratamento pela função aquisição de bens e serviços, a qual gera a partir do SGICM a lista de pedidos de compra, verifica se os pedidos de compra se encontram devidamente autorizados, verifica o seu correto preenchimento, cruza informação, verificando se existem vários pedidos de compra referentes ao mesmo material/produto de modo a agregar as encomendas a efetuar aos fornecedores, minimizando a carga administrativa e melhorando o poder negocial de compra. Verifica-se no SGICM a existência de um contrato com o fornecedor para os materiais, bens ou serviços que necessita adquirir ou se existem cotações ou acordos de fornecimentos em carteira.

No caso de material a consignação, o pedido de reposição é feito pelo serviço utilizador. Após a utilização do material, o enfermeiro responsável preenche a folha de gastos, onde identifica o material utilizado, a quantidade, o doente no qual foi utilizado,

a data da utilização e manda o pedido de compra ao serviço responsável. Este processo ainda é feito de forma manual.

3.2.7. Elaboração de notas de encomenda

Findo o processo supracitado, passa-se à criação das notas de encomenda pela área de compras.

3.2.8. Implementação do módulo do material à consignação

A implementação do módulo do material à consignação tinha como objetivo a informatização de toda a informação referente a este material. Até ao momento do término do estágio, todo o trabalho à volta do material à consignação é feito de forma manual pelo enfermeiro responsável, desde o registo de gasto, pedido de compra, até a informação ao fornecedor. E por ser um material que não está registado como stock no SI a sua gestão é de difícil execução para os enfermeiros responsáveis, tendo estes de se fiar na informação prestada pelos fornecedores.

Com a implementação do módulo do material à consignação, todo o material presente no hospital passaria a ser inserido no SI, permitindo desta forma uma melhor gestão deste material. Outrossim, o trabalho que até então era feito de forma manual pelo enfermeiro responsável, passaria a ser feito a nível do SI. Como referido anteriormente, toda vez que é utilizado um material à consignação, o enfermeiro responsável tinha de preencher, manualmente, a folha de gastos e respetivo pedido de compra, que de seguida é enviado para o aprovisionamento para se dar seguimento ao processo de encomenda do material. Tendo o módulo criado, o enfermeiro passaria a registar o consumo do material no SGICM, que imediatamente faria o pedido de compra e ao fim do dia enviaria o email ao fornecedor dando conta da utilização do material para que se possa repor. Este módulo permitiria ainda ter informação sobre as quantidades de material presente no hospital e fazer um melhor controlo das validades do material.

O processo de preparação para a implementação do módulo do material à consignação passou por solicitar aos fornecedores a lista de todo o material que estes tinham à consignação no bloco operatório. Com esta lista, tínhamos de ver no SI se os artigos da lista tinham códigos internos associados (para cada artigo tem de haver um código). Feita essa triagem, o passo seguinte foi recodificar todos artigos à consignação (figura nº. 13), de modo a ter uma sequência lógica. Neste processo tivemos de organizar os artigos não só por fornecedores, mas também por família e atribuí-los códigos com uma sequência

lógica para facilitar o trabalho que teria de ser feito à posterior. O próximo passo seria a inserção dos artigos no sistema informático, um a um, com recurso a um leitor de código de barras, mas o trabalho até ao fim do estágio não tinha sido feito devido a falta do leitor.

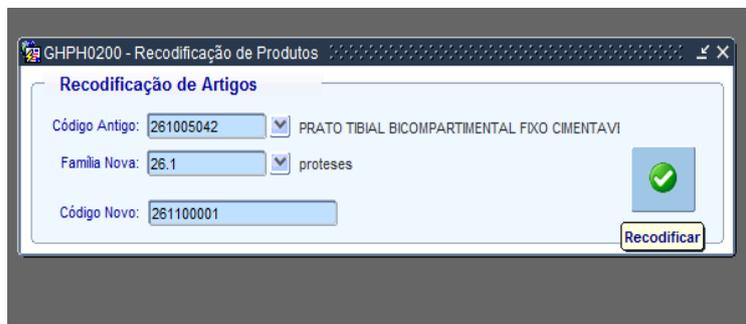


Figura 13: Recodificação de produtos. Fonte: Print screen SGICM

3.2.9. Registo de faturas

A conferência de faturas é a última fase do processo logístico da ULSLA. Quando recebidas as faturas, anexa-se à nota de encomenda e guia de remessa que lhes correspondem, e, posteriormente, associa-se no SI a fatura ao documento de entrada já lá existente. Depois de registada a fatura, é digitalizada, com a respetiva nota de encomenda e guia de remessa/guia de transporte e guardada numa pasta em um arquivo partilhado do SAL e envia-se os documentos em formato físico ao departamento financeiro devidamente carimbado e assinado pela responsável do aprovisionamento.

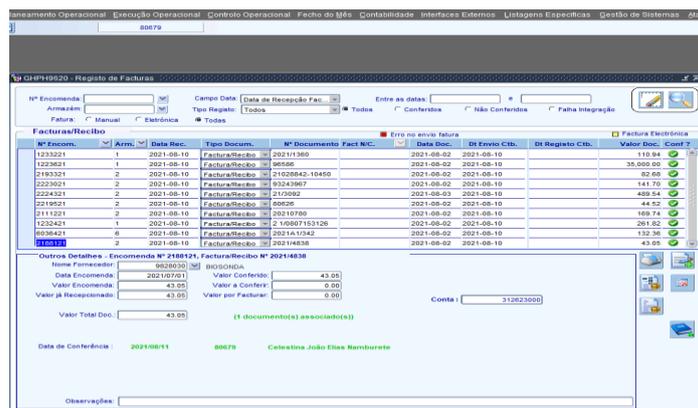


Figura 14: Registo de faturas. Fonte: Print screen SGICM

4. Revisão da Literatura

4.1. Aprovisionamento

“A função de aprovisionamento compreende o conjunto de operações que permitem pôr à disposição da empresa, em tempo oportuno, na quantidade e na qualidade definidas, todos os recursos materiais e serviços necessários ao seu funcionamento, ao menor custo” (Veludo, 2004).

O aprovisionamento, por si só, representa geralmente a maior despesa das empresas, é de esperar que seja uma área muito pressionada em termos de eficiência e eficácia. É uma área em evolução dentro das empresas, com cada vez mais responsabilidades, pois o que antes se chamava simplesmente “aprovisionamento”, hoje representa nomes como *sourcing*, e *supply management*.

Lysons (1990) entende que “o aprovisionamento organizado é a função responsável pela aquisição através da compra, leasing ou outros meios legais de equipamento, mercadorias e serviços requeridos por cada operação de produção”.

Segundo Veludo (2004) “Uma gestão adequada da função aprovisionamento, pode ser uma grande vantagem competitiva para a empresa, na medida em que contribui para:

- Gerar diferenciação face à concorrência, através de uma seleção criteriosa de fornecedores qualificados que assegurem a qualidade dos fornecimentos e serviços prestados;
- Reduzir os custos e os prazos de entrega dos produtos (bens tangíveis e serviços) fornecidos através de contratação adequada, de gestão económica dos stocks, de armazenagem e expedição convenientes.”

Assim, pode-se considerar que um dos objetivos do aprovisionamento é a negociação, que para Moya (2017, pag.121) “é tentar fazer negócio, chegar a um acordo, ou mais cientificamente, é a forma de interagir através da qual as partes (indivíduos, empresas), tratam de chegar a um acordo de forma a colmatar os interesses comuns e antagónicos”.

Esta capacidade de negociação quando bem aplicada poderá tornar o aprovisionamento um serviço que agregue valor à organização, tendo em conta o facto de conseguir colocar à disposição dos serviços os recursos necessários, no tempo, qualidade e quantidades necessárias e ao menor custo possível.

Ainda no contexto de negociação, Lysons (1990) destaca um conjunto de regras a obedecer para se fazer compras de forma eficiente:

- ✓ Negociar reduções de preço, ou seja, negociar o preço que se encontra em mercado, de forma a obter preços competitivos e de acordo com a política da organização;
- ✓ Controlar ou opor-se a aumentos de preços;
- ✓ Consolidar encomendas tendo em vista a obtenção de descontos de quantidade, realizando provisões das quantidades necessárias e no momento exato, não suportando desta forma custos de obtenção de recursos antes do momento oportuno;
- ✓ Obter descontos de pronto pagamento, desde que as condições financeiras da organização o permitam; e
- ✓ Diminuição do tempo de armazenamento do stock de artigos comprados, ou seja, adquirir tendo em conta a rotação do stock por forma a diminuir os recursos imobilizados.

4.2. Logística

Em qualquer organização, a logística tem como missão organizar o fluxo de informação, materiais e pessoas, com o propósito de alcançar um determinado objetivo. A necessidade de reduzir custos e os prazos de entrega para melhor satisfação dos clientes, vem evidenciar a importância dessa gestão do fluxo de materiais e /ou produtos e da informação associada.

“É a parte da cadeia de abastecimento que planifica, implementa e controla de forma eficiente e eficaz o fluxo de saída e entrada de materiais em armazém, o seu armazenamento, os serviços e a informação entre o ponto de origem e o ponto de consumo, por fim a satisfazer as necessidades dos clientes. A Gestão da logística é uma função que integra, coordena e otimiza todas as atividades de logística e integra todas as atividades logísticas com as outras funções (CSCMP, 2011)”.

Na visão do Council of Logistics Management, citada por Filho (2001, pag.3), “Logística é o processo estratégico de planeamento, organização e controlo, eficaz e eficiente, dos fluxos e armazenagem de materiais e de informação relacionada, desde a origem (fornecedores) até ao destino final (consumidores) visando maximizar a satisfação das necessidades dos clientes, externos e internos”.

Na saúde, tal como em qualquer outra área de negócio, a logística tem um papel extremamente importante, pois visa garantir a prestação do melhor serviço ao cliente. Para que se possam prestar os cuidados de saúde aos pacientes, é necessária uma logística enorme a nível de material, medicamentos e demais recursos. E por ser uma área com elevados custos, há que garantir que se consegue alcançar um nível de serviço ao menor custo possível, oferecendo em contrapartida uma qualidade elevada de cuidados.

É neste âmbito que Gaspar (2008) defende que “à medida que os custos com a prestação de cuidados hospitalares aumentam e que a situação financeira dos prestadores de cuidados se dissipa, há uma crescente necessidade de encontrar um novo conjunto de aptidões, que possibilitem reposicionar as organizações de modo a que se preparem para um mercado mais competitivo”.

4.3. Stocks e a gestão de stocks

“É um conjunto de materiais, produtos ou de mercadorias acumulados, à espera de uma utilização, mais ou menos próxima, e que permite assegurar o fornecimento aos utilizadores quando necessário” (Veludo, 2004).

Davis et al (2001, pág. 11) definem *stock* como “uma composição de materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados, que não são utilizados em determinado momento na empresa, mas que precisam existir em função de futuras necessidades, uma vez que a acumulação de estoques em níveis adequados é uma necessidade para o normal funcionamento do sistema produtivo”.

“A gestão de stock tem como principais atribuições a determinação das quantidades ótimas a encomendar para a constituição ou para a renovação dos stocks, o estabelecimento das datas e da cedência segundo a qual convém efetuar essa determinação e por fim a organização administrativa e física dos *stocks*” (Veludo, 2004).

De acordo com Costa et al (2010), “a grande finalidade da gestão de stock é alcançar um equilíbrio entre os vários objetivos conflituosos das diferentes atividades da empresa, sendo que o ideal seria manter um nível mais baixo possível de *stocks* ao longo de toda a cadeia de aprovisionamento, por forma a diminuir os custos diretos.

Assim, a gestão de *stocks* deverá manter o volume de *stock* no nível mais baixo, sem deixar de assegurar o fornecimento regular aos utilizadores, isto é, sem roturas.

Segundo Morgado (2002, pág. 41), “a gestão de *stocks* desempenha um papel fundamental nas organizações, sendo uma das ferramentas mais importantes ao dispor da gestão para maximizar os seus resultados líquidos. A manutenção de um nível adequado de *stocks* é um desafio colocado aos gestores, já que é necessário minimizar os seus custos, não pondo em risco a operacionalidade de toda a logística da empresa”.

4.3.1. Classificação ABC

A metodologia ABC consiste na classificação dos produtos com o fim de direcionar atenção a cada grupo de forma diferenciada em função do seu valor e quantidades.

De acordo com Morgado (2002, pág. 46), “não é possível nem é aconselhável tratar todos os artigos da mesma forma, a análise ABC é uma ferramenta de gestão muito simples, mas com grande eficácia na classificação correta dos *stocks*, criando três níveis de prioridade distintos na gestão dos mesmos”.

Assim, a classificação é feita em três categorias (Carvalho, 2004):

- Categoria A- nesta categoria estão incluídos os produtos com valor monetário mais alto e que também são os mais usados, ou seja, são produtos que representam a maior parte do investimento, entre 75-80% e uma pequena percentagem do stock, entre 15-20%.
- Categoria B- situa-se a nível intermédio e é constituído pelos artigos do stock representando cerca de 20-30% do número total dos materiais e atinge 10-15% do valor do consumo anual. Os artigos desta categoria requerem um controlo mais automatizado.
- Categoria C- os produtos desta categoria são os que se encontram em maior quantidade, ou seja, cerca de 50-60%, e representam um valor de apenas 5-10% do consumo anual.

Cada categoria destes produtos requer um controlo diferenciado, sendo a categoria A, a que mais necessita de uma gestão contínua, visto que é nela que é investido grande parte do valor das empresas. Na figura 15, pode se observar a esquematização da classificação ABC.

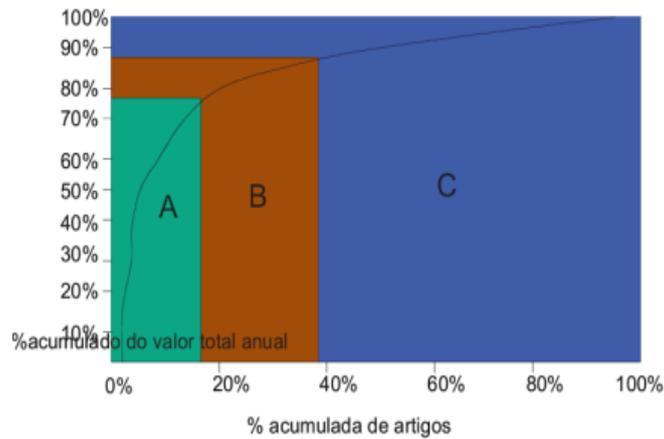


Figura 15: Representação gráfica da Análise ABC. Fonte: Morgado (2002)

4.3.2. Método do ponto de encomenda

Este método exige uma atualização contínua do stock existente, o que resulta num rigor no controle dos movimentos.

Morgado (2002), afirma que este modelo “tem como base o sistema de periodicidade variável e quantidade fixa (modelo Q). Quando o stock de um determinado produto atinge determinado nível- ponto de encomenda (P_e), encomenda-se uma quantidade fixa (Q)”.

Por seu turno, Veludo (2004, pág. 117) refere que “este método se baseia no cálculo do ponto de encomenda, que corresponde ao nível de stock de um artigo que ao ser atingido, dá indicação à gestão de stocks de que é o momento de desencadear uma nova encomenda ou um novo pedido de fornecimento, sendo solicitado um lote com a dimensão Q ”.

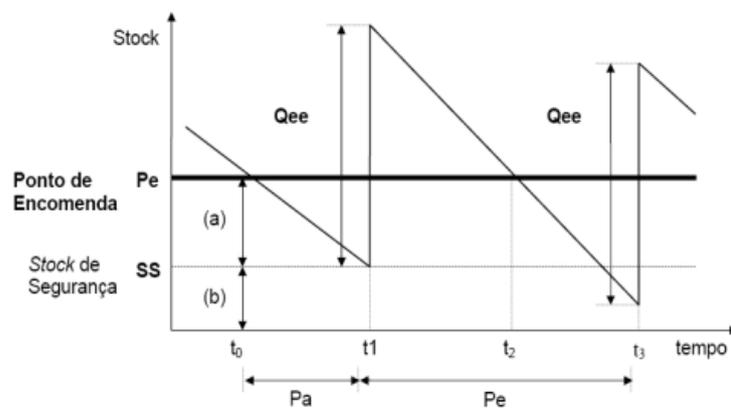


Figura 16: representação do modelo ponto de encomenda. Fonte: Veludo (2004)

- **Tipos de gestão de stock**

Gestão previsional de stocks	Gestão administrativa de stocks	Gestão física de stocks
<p>É a gestão na qual se decide o que é preciso comprar, em que quantidades e quando comprar com base na previsão de consumos. Esta função está encarregue de determinar as estimativas das compras em função da previsão de consumo e dos níveis de inventários desejados.</p>	<p>Aqui faz-se a gestão das existências em armazém, com vista a saber-se o que existe, onde e em que quantidades</p>	<p>Esta gestão tem a responsabilidade de salvaguardar a integridade dos artigos em armazém durante a sua permanência por lá, devendo garantir que o tempo de permanência é o menor possível.</p>

Tabela 1. Fonte: Elaboração própria, adaptado de Sequeira (1994)

“Os cuidados de saúde são tradicionalmente definidos como a prestação de tratamento e serviços para pessoas que necessitam de atenção médica. O desempenho deste setor é fortemente dependente de uma rede complexa de entidades que trabalham para projetar, produzir, entregar e gerir toda a riqueza produzida e os produtos médicos relacionados. Com isto, a gestão na saúde tem atraído uma crescente atenção de investigadores e profissionais” (Shou, 2013, citado por Monteiro, 2017).

De acordo com Aguilar-Escobar et al. (2015) citado por Monteiro (2017), “o aumento da procura por serviços de saúde, aliada à realidade económica, destaca preocupações na sustentabilidade do setor da saúde, fazendo com que seja necessário alcançar a máxima eficiência na sua gestão.

- **Métodos de Gestão de Stocks**

De acordo com Osório (2009), “a logística hospitalar tem diferentes métodos que ajudam na gestão de stocks que são:

- ✓ Método tradicional;

- ✓ Método alternativo;
- ✓ Método de reposição por níveis;
- ✓ Sistema de toca de carros;
- ✓ Método de dupla caixa/duplo lote; e
- ✓ Sistema de fornecimento através de armários controlados eletronicamente”.

Para efeitos deste relatório, o foco serão os métodos os dois métodos em uso na ULSLA que são o método tradicional e o método de reposição por níveis.

- **Método Tradicional**

Neste método a requisição é feita pelo SU e a responsabilidade da gestão do stock é do serviço requisitante na pessoa do enfermeiro chefe. É elaborado um calendário, em comum acordo entre o serviço e o aprovisionamento, onde se fixam intervalos de tempo entre os abastecimentos. Este é o método mais usado entre os hospitais.

- a) **Vantagens do método tradicional** (Osório, 2009)

- ✓ Por ser o mais usado nos hospitais, é bem mais aceite pela equipa;
 - ✓ Baixo investimento;
 - ✓ Estímulo profissional aos elementos da chefia, pois transmite-lhes uma sensação de controlo.

- b) **Desvantagens do método tradicional** (Osório, 2009)

- ✓ Dificuldade de evolução para o registo de consumos ao doente;
 - ✓ Desvios das tarefas do pessoal de enfermagem da prestação de cuidados de saúde;
 - ✓ Criticidade das quantidades pedidas;
 - ✓ Maior esforço na gestão por parte do serviço, ou seja, o serviço identifica as necessidades de material, elabora os pedidos, confere o material, arruma-o e ainda tem de controlar as validades;

- **Método de reposição por níveis**

Neste método é necessário determinar os stocks máximos e mínimos, e esses níveis são determinados em conjunto pelo aprovisionamento e pelo SU. Estabelecidos os níveis, segue-se à identificação no local de arrumação com a colocação de etiquetas com o código do artigo e a designação. Nos dias programados um elemento do armazém desloca-se aos serviços para proceder à leitura das unidades existentes e das diferenças entre as

quantidades existentes e o nível estabelecidos e faz o aviação das quantidades em falta com base no levantamento feito.

a) Vantagens do método de reposição por níveis (Osório, 2009)

- ✓ Liberta o pessoal da enfermagem e os assistentes operacionais;
- ✓ Melhor arrumação dos artigos e fácil controlo dos prazos de validade dos vários produtos;
- ✓ Regularidade das entregas aos serviços;
- ✓ Diminuição significativa dos stocks no AC;
- ✓ Investimento reduzido, exceto quando se usam os PDA's;
- ✓ Visibilidade on-line dos stocks existentes nos serviços consumidores.

b) Desvantagens do método de reposição por níveis (Osório, 2009)

- ✓ Evado grau de mudanças e necessidade de compromisso nos serviços;
- ✓ Requer uma contagem prévia à reposição dos vários artigos;
- ✓ Necessidade de maturidade interna ao nível do armazém central e dos serviços utilizadores;
- ✓ Erros frequentes na contagem.

• Gestão de armazenagem de stocks e atividades de armazém

Carvalho (2010, pág. 230), defende que “num sistema logístico, são desenvolvidas várias atividades com o objetivo de disponibilizar ao cliente o produto certo, na quantidade certa, no tempo certo, no local certo, ao custo mínimo”.

Mais acrescenta este autor que “a armazenagem em si, não acrescenta valor ao produto, mas contribui para que todo o sistema logístico possa cumprir com a proposta de valor”.

Neste sentido, e de acordo com Carvalho (2010, pág. 232), o processo de armazenagem constitui-se por um conjunto de operações realizadas desde a entrada à saída de produtos do armazém (Figura 14).



Figura 14: Operações de armazenagem. Fonte: Adaptado de Sequeira (1994)

- **Receção e conferência**

“A fase de receção de mercadoria é a etapa que representa a fronteira de responsabilidade sobre a guarda do bem adquirido. Nesta fase deve ocorrer um controlo de acordo com o pedido original, a descrição da nota de encomenda e os volumes efetivamente entregues, abrindo se necessário as encomendas, ainda com a presença do fornecedor ou da transportadora, para análise das quantidades e do estado dos produtos, os prazos de validade e outras verificações adequadas” (Almeida, 2011).

Na perspetiva de Bartholdi e Hackman (2017) esta operação começa com a notificação prévia da chegada dos materiais, permitindo que se agende a reção e o descarregamento destes de modo a que se coordene eficientemente com os restantes descarregamentos dentro do armazém.

- **Conferência**

Sobre a conferência, Bartholdi e Hackman (2017), logo que os materiais são descarregados devem ser inspecionados verificando-se se os materiais correspondem à mercadoria encomendada.

- **Arrumação**

De acordo com Almeida (2011), “o objetivo primordial do armazenamento é utilizar o espaço existente e destinado para o efeito, da maneira mais eficiente possível, devendo as instalações do armazém proporcionar uma movimentação rápida, fácil e segura, desde o recebimento até ao fornecimento, de forma a não haver desperdício de tempo nesta atividade”.

Acrescenta ainda que, a realização eficiente de uma operação de armazenagem depende muito da existência de um bom layout, cuja atenção se deve voltar para o espaço necessário, para o tipo de instalações adequadas, para a distribuição dos produtos nas áreas que melhor atenderão o consumo, os meios de transporte, o tipo de controlo a ser

adotado, o número de funcionários para a manutenção do stock e que a organização interna deve ser constituída por uma área administrativa, área de receção, área de armazenagem e área de distribuição.

Assim que um determinado material é armazenado, o local em que este se encontra deve ser registado no sistema de informação para, posteriormente, o responsável utilizar esta informação para orientação do seu trabalho e economizar tempo e distância percorrida no armazém (Bartholdi e Hackman, 2017).

- **Picking**

Carvalho (2017) diz que o picking “é a atividade de recolher os materiais certos, nas quantidades certas, para satisfação dos utentes”.

De acordo com Teixeira (2012), “a atividade de picking deve ser flexível de modo a conseguir dar uma resposta rápida e eficaz aos seus clientes, usando para isso sistemas que permitam controlar e monitorizar os níveis de serviço e qualidade prestados”.

- **Preparação e expedição**

“É o processo de colocar os materiais em paletes e preparar a expedição dos mesmos” (Carvalho, 2017).

Na visão de Teixeira (2012), “quando se prepara uma encomenda é necessário ter em atenção se está a colocar o produto na palete correta, em seguida é necessário conferir toda a encomenda de modo a que não haja erros.

O processo de distribuição inicia com a apresentação de uma requisição, por parte da unidade de saúde que necessita de material. Após a entrega do pedido, deve-se registar a saída através do sistema informático

5. Análise crítica do estágio

A realização deste estágio foi uma grande oportunidade de aquisição de alguma experiência profissional e de conhecer o mercado de trabalho, os seus desafios e o seu funcionamento e permitiu ter alguma preparação psicológica para saber lidar com a pressão que se coloca.

Durante o estágio, tive a oportunidade de acompanhar de perto o dia-a-dia da ULSLA e principalmente do SAL, de participar nas atividades desenvolvidas naquele serviço e de participar de forma ativa e significativa em projetos que para mim, embora não tenham sido concluídos até a término do estágio, foram uma mais valia.

A ideia de realizar um estágio numa unidade hospitalar e numa área que não tivera antes despertado interesse nenhum em mim, foi um desafio que valeu a pena enfrentar e com o qual aprendi que, tudo é possível com o devido empenho e entrega.

Apesar de considerar que 6 meses foi um período relativamente curto para perceber e compreender todo o trabalho realizado a nível do SAL e estar por dentro de todo o processo logístico que acontece para garantir o funcionamento da ULSLA e dos seus serviços, sinto que foi um período de muita aprendizagem e crescimento tanto a nível pessoal, como profissional.

Ao longo do estágio pude verificar algumas questões que a meu ver precisam ser melhoradas, tanto a nível do SAL, bem como dos restantes serviços a quem este serve, e a nível superior, para que se preste um serviço ainda melhor. Pude perceber também fraquezas de funcionamento que a dada altura não são só da alçada do SAL, mas de outros intervenientes que não têm contribuído na medida certa para que haja melhorias na prestação de serviço por parte do SAL. Tal é o caso dos fornecedores, que por vezes se atrasam na entrega das encomendas, facto que condiciona o bom funcionamento dos serviços, visto que na maioria dos casos trata-se de material que não existe em stocks, requerendo assim uma rigorosidade no cumprimento das datas de entregas. Por outro lado, os serviços utilizadores não têm colaborado para uma melhor gestão do stock e uma melhor prestação de serviços e a situação de alguns médicos e chefes de serviços que muitas vezes interferem no trabalho que é suposto ser da competência do SAL.

Na equipa afeta ao armazém central da ULSLA, cada colaborador tem sua função, entretanto, tem se feito alguns ajustes sempre que necessário. Durante o estágio,

acompanhando e participando das atividades desenvolvidas pela equipa, pude notar que há falta de colaboração entre a equipa, falta o espírito de equipa e de trabalho em grupo para o alcance de um objetivo comum, que é o de prestar o melhor serviço possível. Como já tinha referido, no AC há uma colaboradora que é responsável pela receção e conferência de material, é quem trata da receção de material, do seu registo no sistema. No AC central é rececionado também o material do laboratório, que geralmente tem de ser acondicionado a temperaturas baixas, e há dias em que a quantidade de material deste género que é rececionado é demasiada e exige mais mão-de-obra, ora, em algum momento, devido a essa falta de cooperação, o trabalho tem de ser feito por uma única pessoa, correndo-se o risco de comprometer a integridade do material.

Ainda dentro deste tema, importa referir que o AC tem uma área de expedição, que é o local onde é colocado todo o material que deve ser levado aos serviços utilizadores, que na maioria dos casos são compras diretas dos serviços, ou seja, material específico solicitado pelos serviços e que não fica no AC, e mais uma vez por falta de cooperação a nível da equipa, esse material fica muito tempo nas prateleiras porque muitas vezes o resto da equipa entende que quem tem de levar o material aos serviços, é a colaboradora responsável pela receção e conferência do material. Mas de um modo geral, em relação ao processo de receção e conferência de mercadoria no AC, a ULSLA procede corretamente, seguindo todo o passo a passo desde a verificação e comparação da mercadoria com a nota de encomenda, guia de remessa e procurando garantir que o material rececionado apresenta-se em perfeitas condições.

Outro problema que pude notar durante o estágio, é a superlotação dos espaços nos armazéns. Devido a pandemia, as quantidades de alguns materiais sofreram um grande aumento e obrigaram a construção de um armazém alternativo para fazer face a situação, contudo, esse novo espaço pareceu não ser suficiente, pelo que tornou-se inevitável a colocação de material pelos corredores e em alguns espaços no cais, o que para além de não ser seguro por razões de desvios de material, também torna-se numa situação que condicionada a integridade do material devido a sua exposição a diferentes condições climáticas e a poeiras e demais agentes não seguros. Outra questão que pude notar foi que havia muito material que ficava entre os corredores e cais devido a morosidade no processo de distribuição pelos centros de saúde e pelos demais SU da ULSLA, visto que a distribuição só podia ser feita sob orientação da responsável do Sal, que muitas vezes não fazia.

Em relação a arrumação do material no AC, embora se use o sistema de localização fixa, muitas vezes tem se enfrentado alguma dificuldade em localizar determinados materiais, isso devido a lotação dos espaços que acaba obrigando a que se coloque o material fora do local pré-estabelecido, ou simplesmente porque o local de um determinado material foi ocupado por outro. Esta questão já levou também a que se fizesse encomenda de material que afinal havia em armazém, porém não se sabia onde estava.

Outra crítica a tecer ainda em relação a arrumação, é a deficiente organização e limpeza dos espaços e do material neles existentes

Em relação aos pedidos de compras e todo o processo por detrás, há que referir que a colaboradora responsável pela gestão dos stocks no armazém, tem feito um trabalho muito forte no sentido de evitar compras desnecessárias e um conseqüente elevado nível de stock. Os pedidos de compra são preparados e geridos com recursos a cálculos já disponíveis e parametrizados no SI, como é o caso do método do ponto de encomenda e a classificação ABC, mas também com base nos históricos de consumos e a rotação de cada material.

Uma situação muito preocupante que pude notar ao longo do estágio, é que alguns chefes de serviço, costumam requisitar determinado material diretamente com os fornecedores, e em alguns casos tendo já sido feita uma encomenda, resultando assim na duplicação de encomendas. Por outro lado, há também a situação de médicos que teimam em adquirir novos materiais sendo que existe no AC, material com a mesma função, que por conta dessas preferências dos médicos acabam ficando sem uso, por ser material específico de um determinado serviço.

Embora não tenha sido abordada neste relatório matéria relacionada com algumas metodologias de gestão de stocks, um dos pontos positivos que constatei ao longo do estágio foi o recurso a metodologias como o Ponto de Encomenda e Quantidade Económica de Encomenda que tem como objetivo encomendar no momento certo as quantidades certas.

Em relação ao sistema informático em uso, notei algumas deficiências no sistema, que ao meu ver podem afetar a boa gestão do stock. É o caso das saídas de material em armazém. Aquando do registo das saídas de material para reposição nos serviços, o material é dado como consumido pelos serviços, sendo que este material encontra-se

ainda nos armazéns dos SU, esta situação cria uma diferença entre o stock real e o stock no sistema, ademais, o facto de não se poder rastrear o material e acompanhar em tempo real as existências nos SU, poderá ocasionar situações de excesso de stocks, visto que o sistema assume como consumido o material no momento e que se dá a saída para os serviços e por outro lado, essa impossibilidade de rastreio do material, pode impedir que se disponibilize para outro serviço o material em falta que entretanto está disponível em outro serviço.

- **Análise SWOT do Serviço de Aprovisionamento e Logística**

A análise SWOT é um importante instrumento de gestão estratégica, visto que possibilita a análise do ambiente externo e interno de forma integrada

Pontos fortes:

- ✓ Colaboradores qualificados;
- ✓ Rigor no desempenho das funções;
- ✓ Uso correto das ferramentas e metodologias de gestão ao dispor.

Pontos fracos:

- ✓ Colaboradores desmotivados;
- ✓ Falta de trabalho de equipa;
- ✓ Fraca supervisão por parte dos responsáveis do serviço;
- ✓ Uso de sistema informático pouco enquadrado às exigências existentes;
- ✓ Centralização de tarefas;
- ✓ Falta de recursos suficientes para o desempenho das tarefas.

Oportunidades:

- ✓ Crescimento do serviço e necessidade de mão-de-obra;
- ✓ Necessidade de resposta a tempo oportuno

Ameaças:

- ✓ Elevada concorrência;
- ✓ Ambiente de trabalho;

De um modo geral, o SAL tem feito o melhor que pode para manter nível de serviço adequado, apesar dos pontos que foram supracitados que com a devida atenção por parte de quem é de direito poderão ser melhorados.

6. Considerações finais

6.1. Conclusão

Ao fim do estágio realizado na Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano, no Serviço de Aprovisionamento e Logística e que teve como principal objetivo consolidar a aprendizagem teórica adquirida em ambiente académico e interligá-la com a abordagem prática e concreta do mercado do trabalho, sinto que, embora tenha explorado muito pouco do que envolve o trabalho realizado neste departamento, por razões principalmente ligadas à duração do estágio, terminei o estágio com alguma experiência que será de grande valor para o meu percurso profissional e assim como na minha vida pessoal, pois deparei-me com várias situações que exigiram muito de mim como ser humano, como uma futura profissional da área ou não.

A proposta do presente relatório era de analisar o funcionamento do Serviço de Aprovisionamento e Logística da Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano e a gestão de stocks que lá é feita. Apesar de todas as dificuldades enfrentadas neste processo, creio que o objetivo principal foi alcançado e apesar de ter tido uma alteração ao plano de estágio que inicialmente foi previsto devido aos processos de Implementação da Faturação Eletrónica por EDI e com a Implementação do Módulo do Material à Consignação que ocuparam muito do tempo do estágio e em algum momento desviaram a minha atenção das demais tarefas.

Foram dois projetos que embora não estivessem previstos, mereceram total atenção da minha parte, pois de forma direta ou indireta vão não só contribuir na melhoria trabalho feito tanto no SAL assim como no bloco operatório, que é onde está maior parte do material à consignação, no sentido em que vão aliviar a carga de trabalho que tem se ser feito pelos enfermeiros chefes de forma até então arcaica e que no fim do processo obriga a que se criem vários arquivos em papel, o que nos dias de hoje já não faz muito sentido com as facilidades que a tecnologia oferece.

O trabalho feito no SAL, embora possa parecer indiferenciado, é de uma grande importância para o bom funcionamento de toda a instituição. Por isso merece uma especial atenção por parte dos responsáveis do serviço em si, por parte de cada colaborador e principalmente por parte do Conselho de Administração. É um serviço que tem muito potencial para melhorar e crescer, que com a devida atenção chega lá.

6.2. Limitações

Ao longo do estágio deparei-me com algumas situações que impossibilitaram a recolha de informação que poderia ter agregado mais valor ao presente relatório.

Devido a situação do Covid 19 que se viveu, não pude ter a orientação a 100%, visto que havia questões urgentes a ser tratadas de modo a manter um nível de serviço minimamente adequado perante a momento que se vivia.

Por outro lado, o difícil acesso a determinadas informações tanto no SI, bem como em termos de documentação física, tornou deficiente a recolha e compilação de informação que seria pertinente para este relatório.

6.3. Sugestões

Apesar de ser um termo novo para mim e não perceber muito do seu funcionamento na íntegra, consegui perceber que os serviços com armazéns avançados funcionam melhor que os serviços sem. Primeiro pela possibilidade de se acompanhar os consumos no momento real e permitir assim uma visão real do stock existente em cada serviço, segundo por reduzir significativamente a quantidade de stock nos serviços, incorrendo em vários riscos e custos. Assim, sugeria a implementação de armazéns avançados nos demais serviços utilizadores.

Em algum momento verifiquei alguma sobrecarga a nível de trabalho para alguns colaboradores, ou seja, várias tarefas, das mais simples às mais complexas, para um único colaborador, o que leva a um acúmulo de trabalho. E por outro lado, o ócio para outros colaboradores. Para isso, sugeria que se apostasse na segregação de funções para aliviar aos que estão sobrecarregados e equilibrar com os demais colaboradores.

No AC, sugeria que se reorganizasse os espaços, começando-se primeiro pela limpeza dos mesmos. Há muito material de uso frequente que se encontra nas prateleiras superiores, obrigando ao uso de escadotes para o seu alcance, o que não é muito prático para os operadores do armazém. Assim, recomendo que se reorganize o armazém com recurso à metodologia ABC, que não é uma novidade para o serviço, pois tem se recorrido a esta metodologia para a questão da previsão de compras e mais. Este método pode aplicar-se também para a organização do material em armazém.

As limitações encontradas ao longo do estágio estão relacionadas à questão de confidencialidade de algumas informações, fato que não permitiu que tivesse acesso às algumas informações que seriam de grande valor para a composição deste relatório.

Para futuros trabalhos de investigação, gostava de destacar a necessidade de implementação de armazéns avançados para uma melhor prestação de serviço, quer por parte dos operadores do armazém para os serviços utilizadores, quer do pessoal de enfermagem para o utente, visto que a responsabilidade de gestão do material imposta aos profissionais de saúde responsáveis pelos serviços, tem ocupado parte do tempo que seria útil no exercício de suas reais funções, e, por outro lado, a inexistência de armazéns avançados dificulta um controlo efetivo das existências nos serviços por parte dos operadores do armazém bem como dos responsáveis pela gestão física dos stocks, podendo também criar uma situação de acumulo de stock e perdas por diversas razões.

Saliento ainda, a necessidade de uma reorganização do armazém central, começando pela libertação dos espaços não destinados ao armazenamento de material, que, entretanto, são neste momento usados para esse fim.

7. Referências Bibliográficas

- Almeida, N. A. P. (2011). *Teoria Lean e a Gestão de Stock na Saúde*. Relatório de Estágio. Universidade de Coimbra: Coimbra
- Bartholdi, J., & Hackman, K. (2017). *Warehouse & Distribution Science*.
- Costa, J. P., Dias, J. M., & Godinho, P. (2010). *Logística*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Carvalho, J. C. (2017). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. 2.ed. Lisboa: Edições Sílabo
- Carvalho, J. C. (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. C. (2004). *A Logica da Logística*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lysons, C.K. (1990). *O aprovisionamento na empresa*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-1331-2
- Davis, M. M. (et al). (2001). *Planejamento e Controle e a Gestão de Estoques- um Estudo de Caso em uma Metalúrgica Paraibana*
- Filho, A.O. C. (2001). *Logística – novos modelos*. Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro.
- Gaspar, H. (2008). *Racionalização dos Processos Logísticos no hospital Santa Maria, EPE*. Jornadas Administrativas da Saúde. Centro Hospitalar do Porto EPE. Disponível em: <http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/MA/Paginas/Racionaliza%C3%A7%C3%A3o-dos-Processos-Log%C3%ADsticos.asp>
- GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas
- Monteiro, C. R. P. (2017). *A implementação de Armazéns Avançados no âmbito da ARSC*. Relatório de estágio. Coimbra
- Morgado, S. (2002). *Aprovisionamento e Gestão de stocks*. Ministério do trabalho e da solidariedade – Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Moya, E. M. (2007). *Gestión de Compras - Negociación Y Estrategias de Aprovisionamento*. Madrid: FC Editorial. ISBN 84-96743-06-3

Osório, P. (2009). *Impacto da Implementação de Armazéns Avançados no Serviço de Urgência, Unidade de Cuidados Intensivos Polivalente e Viatura Médica de Emergência e Reabilitação do Centro Hospitalar Vila Nova de Gaia/Espinho, EPE*. Vila Nova de Gaia

Sequeira, J. M. Bilstein M. L. (1994). “*Gestão dos aprovisionamentos*” Lisboa, IAPMEI.

Teixeira, D. R. V. (2012). *Armazém Avançado em contexto Hospitalar: Método de Reposição Por Níveis*. Relatório de Projeto. Universidade de Aveiro. Aveiro

Veludo, M. V. (2004). *Aprovisionamento e Gestão de Stocks*. Manuais para apoio à formação em ciências empresariais, Lisboa.

Zermati, P. (1990). *A gestão de Stocks*. Bordas: Editorial Presença.