

**SEGURANÇA PATRIMONIAL APLICADA AOS ESTOQUES DO SETOR
DE SUPRIMENTOS EM HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS**

**HERITAGE SECURITY APPLIED INTO STOCKS IN SUPPLY DEPARTMENT IN
UNIVERSITIES HOSPITALS**

**SEGURIDAD PATRIMONIAL APLICADA A LOS ESTOQUES DEL SECTOR
DE SUPLEMENTOS EM HOSPITALES UNIVERSITÁRIOS**

DINO CÉSAR APARECIDO OIJAN¹
ÉRICO DANIEL RICARDI GUERREIRO²

Recebido em maio de 2010. Aprovado em junho de 2010.

¹ Tecnólogo em Logística e Transportes pela Faculdade de Tecnologia de Botucatu.

² Graduado em Engenharia de Produção Agroindustrial pela UFSCar. Mestre e Doutor em Engenharia de Produção pela UFSCar. Professor Associado da Faculdade de Tecnologia de Botucatu.

SEGURANÇA PATRIMONIAL APLICADA AOS ESTOQUES: ESTUDO DE CASO DO SETOR DE SUPRIMENTOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

RESUMO

O objetivo deste projeto é sugerir melhorias para a segurança dos estoques de materiais do setor de suprimentos do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Botucatu. Para tanto, foi realizado estudo *in loco* a fim de se colherem informações a respeito de: fluxos de entrada e saída de pessoas e materiais, processos de recebimento, armazenagem e distribuição interna buscando falhas e lacunas de segurança. Foram utilizados, na análise, dados históricos do setor de suprimentos, como por exemplo: itens mais movimentados e mais custosos, observação detalhada das operações desenvolvidas nos estoques, desde a chegada até a distribuição interna dos itens pelo hospital. Entrevistas realizadas através de questionários estruturados, com a finalidade de conhecer a opinião dos colaboradores e clientes desta instituição, que puderam colaborar muito para que os objetivos fossem alcançados. Os questionários foram criados a partir de conceitos teóricos observados em livros e artigos acadêmicos. Documentos e registros em arquivos foram coletados e tabulados em planilha eletrônica; com todos os dados em mãos, foi possível criar indicadores que poderão nortear ações futuras. Dentre as melhorias que foram sugeridas, existe a proposta de elaboração de uma cartilha com instruções operacionais que padroniza os processos quanto à segurança dos estoques; percebeu-se também a necessidade de criação de um sistema de indicadores que facilite a interpretação dos dados no setor de Suprimentos.

PALAVRAS-CHAVE: Estoques. Fluxos. Segurança.

HERITAGE SECURITY APPLIED INTO STOCKS IN SUPPLY DEPARTMENT IN UNIVERSITIES HOSPITALS

ABSTRACT

The objective of this project is to suggest improvements to the security of stocks of materials supply sector of the Hospital das Clínicas, Faculty of Medicine of Botucatu. For this investigation was conducted in situ in order to collect data regarding: inflow and exit of people and material, receiving, storage and internal distribution for faults and security holes. Were used in the analysis, historical data, industry supplies, such as: items busiest and most expensive, detailed observation of the operations carried out in the stores, from arrival until the internal distribution of items by the hospital. Interviews conducted through structured questionnaires, in order to know the opinion of employees and clients of this institution, which could contribute greatly to the goals were achieved. The questionnaires were created from theoretical concepts found in books and scholarly articles. Documents and file records were collected and tabulated on a spreadsheet, with all the data at hand, it was possible to develop indicators that can guide future actions. Among the improvements that have been suggested, there is a proposal to develop a booklet with operating instructions that standardizes the procedures regarding the security of stocks, it was felt the need to create a system of indicators to facilitate the interpretation of data in the sector supplies.

KEYWORDS: Flows. Security. Stocks.

SEGURIDAD PATRIMONIAL APLICADA A LOS ESTOQUES DEL SECTOR DE SUPLEMENTOS EM HOSPITALES UNIVERSITÁRIOS

RESUMEN

El objetivo de este estudio es sugerir mejoras para la seguridad de los estoques de materiales del sector de suplementos del Hospital de las Clínicas de la Facultad de Medicina de Botucatu; para esto fue realizado estudio *in loco* recolectando informaciones respecto: flujos de entrada y salida de personas y materiales, procesos de recibimiento, almacenamiento y distribución interna buscando fallas y vacíos de seguridad. Fueron utilizados en el análisis datos históricos del sector de suplementos, como por ejemplo: ítemes más movilizados y más costosos. Los datos fueron recolectados a partir de observación *in loco*, lo que permitió el estudio detallado de cada operación en los estoques, desde la llegada hasta la distribución interna de los ítemes por el hospital. Fueron elaborados cuestionarios con la finalidad de conocer la opinión de los colaboradores y clientes de la institución, que pudieron colaborar mucho para que los objetivos fueran alcanzados. Entrevistas con planeadores fueron creadas a partir de conceptos teóricos observados en libros y artículos académicos. Otros datos utilizados fueron recogidos manualmente a partir de consultas en el sistema de gestión de estoques y tabulados en planilla electrónica; con todos los datos en manos, fue posible crear indicadores que podrán nortear acciones futuras. Dentro de las mejoras que fueron sugeridas, existe la propuesta de elaborar una manual con instrucciones operacionales que estandarice los procesos en cuanto a la seguridad de los estoques; se percibió también la necesidad de crear un sistema de indicadores que facilite la interpretación de los datos en el sector de suplementos.

PALABRAS-CLAVE: Estoques. Flujos. Seguridad.

1 INTRODUÇÃO

4

A segurança de estoques não é um problema somente de instituições privadas e com grande número de itens estocados, mas é um problema que deveria ser observado e tratado com afabilidade pela maioria das instituições, sendo públicas ou privadas, independentemente do grau de movimentação de materiais.

Embora o problema possa parecer insignificante, observam-se perdas relevantes em vários países do mundo, de acordo com Wells (2004), perdas por perdas resultantes da apropriação indébita de ativos da companhia alcançam valores milionários.

É fundamental alinhar as instituições públicas ao pensamento sistêmico já existente nas instituições privadas: busca incessante pela evolução e aprimoramento de processos e técnicas.

Dentro deste contexto, os extravios, furtos, inconsistências de estoque e perda de tempo com inventários desnecessários ou mesmo a ausência de inventários, convergem para uma maior ineficiência do sistema. Para que isso não ocorra, é preciso analisar e propor soluções inteligentes, a fim de minimizar, controlar e até mesmo extinguir essas variáveis impactantes do sistema.

Sabe-se que a sobrevivência de uma instituição, seja ela privada ou pública, tem

relação direta com os custos de operação, ou seja, diminuir custos e eliminar perdas é fundamental para que se mantenha competitiva no mercado e até mesmo, no caso das instituições públicas, se manterem viáveis no sistema.

Portanto, este estudo teve como finalidade, em todos os níveis de atividades desenvolvidas no setor de suprimentos, propor a melhoria substancial no controle dos fluxos de materiais e pessoas, a fim de eliminar os desperdícios.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A segurança de estoques é resultante de um eficiente e integrado processo de recebimento, estocagem, separação e distribuição de materiais. Para tanto, há necessidade de conhecer teorias fundamentais de logística interna e segurança patrimonial. A seguir são abordados tópicos relativos aos temas pertinentes ao estudo.

2.1 A importância da segurança patrimonial no armazém

Segundo Brandman (2003), nos Estados Unidos, as perdas promovidas por ações criminosas contra empresas são da ordem de \$100 a \$350 bilhões de dólares, o que justifica, e muito, a preocupação com a segurança de estoques, já que grande parte

destas perdas ocorre no setor de armazenagem e distribuição. Estudos revelam que as empresas, que abordam a segurança com pouca relevância, têm maior probabilidade de serem acometidas por prejuízos de soma significativa.

2.2 O setor hospitalar

Segundo Pontes (2008), o setor hospitalar é uma das atividades de maior complexidade no nível operacional, pois, concentrando recursos humanos altamente capacitados, tecnologia de última geração, processos diversificados e grande variedade de itens de consumo, os hospitais carecem de gestão extremamente eficiente. Há altos custos envolvidos, a competição e as crescentes exigências dos consumidores e planos de saúde apontam no sentido da melhoria contínua de seus processos através da qualidade e da produtividade.

2.3 A administração de materiais na área de saúde

De acordo com Barbieri (2006), a administração de materiais na área de saúde é mais complexa do que a de outros segmentos da economia em geral, já que os medicamentos e materiais de enfermagem se amontoam aos milhares, têm exíguo prazo de validade, requerem conservação

em baixa temperatura, devem ser passíveis de rastreabilidade, são facilmente furtados e apresentam-se sob formas diversas: desde comprimidos até injetáveis.

2.4 Inventários

Segundo Barbieri (2006), uma importante atividade de controle é a realização de inventários ou contagens físicas dos estoques, que tem por objetivo verificar se as quantidades existentes nos pontos de estocagem correspondem aos saldos existentes nos relatórios contábeis.

A quantidade de vezes e o momento em que o inventário será realizado devem ser objetos de planejamento.

2.5 Classificação ABC

Segundo Ballou (1993), em 1987 na Itália, num estudo de renda e riqueza, foi observado por Vilfredo Pareto o princípio da curva ABC ou 80-20. Na época, ele notou que uma grande porcentagem da renda total concentrava-se nas mãos de uma pequena parcela da população, em uma proporção de aproximadamente 80% e 20%, respectivamente; na administração de materiais, esse conceito aplica-se no controle de estoques, pois para controlar 80% do capital empregado é necessário

controlar, somente, 20% dos itens em estoque.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

As análises de fluxos nas dependências do setor de suprimentos foram feitas através de observações qualitativas *in loco*, ou seja, prospecção manual de dados a partir de anotações em papel com o auxílio de uma prancheta.

Para uma melhor compreensão do assunto e para a elaboração de sugestões de melhorias, foram efetuados estudos buscando conceitos de diferentes tipos de fontes: de profissionais da área de segurança, livros e artigos científicos sobre segurança de estoques e observância de outros estudos de casos e suas soluções. O estudo contemplou também análises de dados históricos locados no sistema de gestão de estoques, que ajudaram no processo de levantamento de indicadores.

3.1 Estudo de caso

Realizou-se um estudo de caso descritivo-analítico no setor de suprimentos do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Botucatu – São Paulo. Este hospital é mantido pela Faculdade de Medicina de Botucatu e é a maior instituição pública vinculada ao Sistema Único de Saúde na região.

Estima-se que a abrangência populacional de atendimento do HC seja de 1,5 milhões de pessoas vindas de 68 municípios. Daí a importância deste estudo de caso, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados a essa imensa população.

O setor em questão é responsável pela administração de medicamentos e outros insumos utilizados no hospital.

Este estudo teve por objetivo inserir a segurança de estoques de forma eficiente e integrada com os sistemas de logística interna e controle de acesso de pessoas.

Foram feitas observações *in loco* a fim de colher dados a respeito de fluxos de pessoas e materiais. Também foi analisado o histórico dos dados de controle dos materiais, as comparações foram realizadas a partir do que já existe e de conceitos extraídos de livros, artigos científicos e projetos eficientes já analisados e implantados em outros hospitais, a fim de contribuir positivamente aos objetivos propostos.

Os processos operacionais estudados foram: recebimento; estocagem; separação ou preparação de pedidos (picking) e distribuição interna. Convém ressaltar que a análise dos processos logísticos da Seção de Suprimentos foi feita separadamente.

Para este estudo de caso, adotou-se como conceito de segurança o seguinte:

conjunto de meios (equipamentos, tecnologias), normas (normas técnicas, procedimentos internos, políticas) e efetivos (pessoal), voltados à segurança, com a finalidade principal de manter a operação de uma instituição.

Derivado do conceito de segurança, a segurança patrimonial no armazém (local onde ficam alocados os estoques) é de extrema importância, pois ela vem fundamentar e organizar um conjunto de medidas que tem por finalidade gerar um estado, no qual os interesses vitais da instituição estejam livres de interferências e perturbações; essas interferências e perturbações podem ser entendidas como perdas internas nos estoques, existem várias razões pelas quais os armazéns possam sofrer as perdas, as principais são: furtos, extravios, a falta de procedimentos operacionais ou mesmo o não cumprimento deles e a falta de uma política objetivando a segurança dentro da instituição.

O furto, a saber, é um crime que consiste em subtrair a propriedade móvel alheia com intenção de dela se apoderar ou entregá-la a alguém, já o extravio, outro conceito de extrema importância, pode ser entendido como um volume inteiro que desaparece, ficando em lugar incerto e não sabido. Pode ser entendido também como sendo toda e qualquer falta de mercadoria, seja ela parcial ou total.

3.1.1 Análises da Classificação ABC

Um tipo de controle de estoques adequado para um item pode não ser o mais adequado para outro, então com a finalidade de priorizar, direcionar e otimizar os custos com a segurança de estoques do setor de Suprimentos, dando ênfase aos itens mais caros e os responsáveis por maior giro econômico, foi elaborada a classificação ABC.

As informações retiradas a partir da classificação ABC permitirão aos gestores a elaboração de políticas diferenciadas de controle para cada item.

Pode-se observar na Tabela 1 que 10,038% de todos os itens do estoque representam 79,79% de todo o valor considerado, estes itens devem receber atenção especial dos administradores mediante planejamento e controles mais rigorosos.

Em contrapartida, pode-se observar que 69,95% dos itens são da classe C e que representam apenas 3,53% do valor considerado, são itens de pouca importância monetária.

Tabela 1 - Classificação simplificada ABC dos itens do setor de suprimentos, média mensal em 2008.

Valor de movimentação (R\$)	Valor de movimentação acumulado (VUA)	N.º de itens	% de itens	% do VMA	Classe
393.453	393.453	157	10,038	79,79	A
82.263	475.716	313	20,012	16,68	B
17431	493.147	1094	69,950	3,53	C
Total	493.147	1564	100,00	100,00	

3.1.2 Comparativos de movimentação de itens

Para enriquecer a análise, foi feito um comparativo quantitativo da movimentação de estoques (em R\$) da classificação obtida como itens “A” do ano de 2008 com o ano de 2005; com isso, podem-se obter dados necessários para que investimentos, não só na área de controle de estoques, mas também no sistema

logístico como um todo, a partir de estudos de projeções, sejam adequados para futuras demandas, sem a necessidade de investimentos posteriores que onerem o sistema. A Tabela 2 mostra que o valor de A em 3 anos passou a representar 79,79% de todo o valor de movimentação do estoque. Portanto, houve um aumento da ordem de 3,3% do valor de itens que precisam ser controlados rigorosamente.

Tabela 2 - Análise dos itens classificados como A, setor suprimentos média mensal 2005 e 2008.

Ano	Valor de movimentação (R\$)	N.º de itens	% de itens	% do valor de movimentação acumulado	Classe
2005	338.326	157	10,038	76,49	A
2008	393.453	157	10,038	79,79	A

3.1.3 Indicadores

No setor de Suprimentos, o inventário é realizado em média duas vezes ao ano, mas a análise de dados providas

destes balancetes de estoques é inexistente, pois não há indicadores estruturados com a finalidade de orientar decisões futuras e o sistema de gestão de estoques ainda não prevê este recurso de fundamental importância.

É de primordial importância que se criem esses indicadores de tratamento estatístico dos dados, pois, corretamente tabulados e analisados, poderão muitas das vezes fornecer padrões passíveis de interpretação lógica o que facilitará a tomada de decisões para a eliminação de problemas (das causas ou raízes do problema).

3.1.4 Análises dos processos no setor de suprimentos

O fluxograma observado na Figura 1 demonstra a movimentação dos materiais no setor de suprimentos, desde a chegada até a distribuição final.

A seguir é feita uma análise detalhada de cada um destes processos demonstrados no fluxograma do setor de suprimentos.

No recebimento em si, foram encontradas algumas falhas de procedimentos e lacunas de segurança.

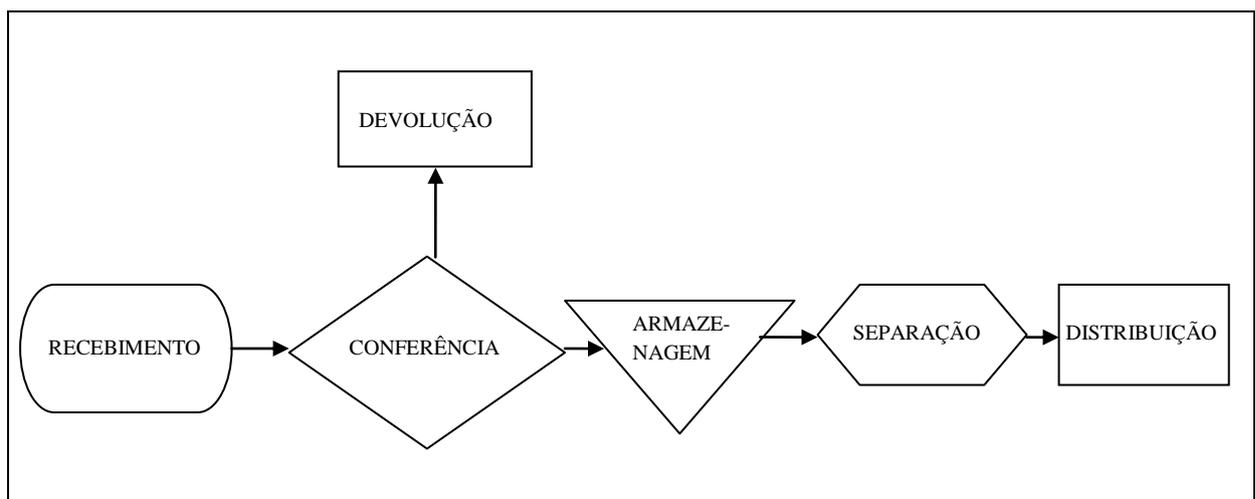


Figura 1 - Fluxograma dos materiais no setor de suprimentos.

Após o caminhão já estar corretamente estacionado para descarregar, observou-se que os procedimentos de

recebimento virtual são consistentes e seguros e que o operador confere o número da nota fiscal no sistema e a quantidade de

materiais correspondentes. Se tudo está correto, começa-se o procedimento de descarga.

Neste processo, notou-se que não existe uma área destinada à conferência dos pedidos de compra e que os entregadores movimentam a mercadoria até o seu local de estocagem, há um conferente que acompanha o processo, mas é difícil avaliar a eficiência deste procedimento, já que a movimentação se processa muito rapidamente, o que torna a verificação inconsistente e sem critérios.

Seria interessante a criação de um local de conferência e critérios mais eficientes para controlar o material de entrada nos estoques que, segundo Brandman (2003), seria uma zona de acesso restrito na rampa para segregar a área de recebimento do estoque do armazém, esta área de aproximadamente 2,5 metros a 3,5 metros identificada com faixas no piso (que pode ser adesivo ou pintura) como também com avisos com informações, como por exemplo: “Não é permitida a presença de pessoas sem que estejam acompanhadas por um funcionário da instituição”, isto servirá como uma zona de separação que manterá o estoque do armazém fora do alcance de motorista e pessoal de serviços estranhos ao setor em questão de abrigo de materiais.

O controle de acesso de pessoas no setor de suprimentos não é feito por

profissional qualificado ou por qualquer procedimento preestabelecido, ele é feito pelos próprios funcionários a partir da experiência individual ali apreendida.

Quanto ao termo “controle de acesso”, entende-se como sendo um sistema ou conjunto de procedimentos indicado para controlar o fluxo de pessoas e/ou veículos. Em geral, são compostos por bloqueios físicos, dispositivos de identificação e unidades de controle, os bloqueios físicos mais comuns são as portas, portões, catracas e cancelas.

Os dispositivos de identificação podem ser desde simples teclados de senhas até sofisticados leitores biométricos de íris, ou mesmo dispositivos de reconhecimento de voz ou de face.

As unidades de controle são conjuntos de hardware e software, que podem ser computadores ou controladoras dedicadas, cuja função é armazenar todas as configurações do sistema e permitir ou não os acessos, baseadas nas informações sobre quais usuários podem acessar quais áreas, em que datas e horários.

A porta existente no setor de suprimentos é adequada, mas fica aberta o tempo todo o que a torna inválida, o ideal é que esta porta fique fechada todo o tempo e que só se abra quando da chegada de materiais.

Outro fato importante observado foi o costume que os funcionários do local têm

de deslocar-se para a área externa ao setor de suprimentos, sem horários pré-definidos e verificação de bolsas e outros tipos de contenedores particulares; essa prática é prejudicial ao sistema, pois podem ocorrer perdas de materiais.

Hoje o local onde os funcionários guardam seus pertences é inadequado e não segregado do local de trabalho, o que facilita a apropriação indevida de produtos. Os armários de guarda de objetos pessoais devem ser monitorados e os acessos controlados.

É importante instalar procedimentos de inspeção de bolsas e utensílios de transporte de produtos particulares, mas isso deve ser informado aos funcionários previamente a partir de cartazes bem visíveis que todos os pacotes e embrulhos estão sujeitos à inspeção, como por exemplo, um cartaz com a seguinte inscrição: “Todos os pacotes estão sujeitos à inspeção sem aviso prévio.”

A respeito do controle de acessos de pessoas e mercadorias às áreas de estoques, Brandman (2003) discorre que é importante que se utilize sistema de controle de acesso, utilize leitores de cartão por proximidade ou dispositivos biométricos (através da leitura dos olhos, impressões digitais ou das palmas das mãos).

As portas poderiam ser adaptadas a níveis de segurança, assim como

temporizadas por período, dia, hora e designação de trabalho/tarefa.

Estes sistemas, se instalados corretamente, não controlam apenas o fluxo do tráfego. Além disso, o software baseado em computadores também pode fornecer um relatório de investigação sobre quem estava em qual área de um prédio ou complexo durante certos períodos de tempo em caso de uma ocorrência de furto de inventário, sabotagem, furto de informações confidenciais e extravio de mercadorias etc.

Um benefício importante e adicional mediante a instalação destes sistemas quando comparados a equipamentos tradicionais de fechamento e controle de acesso, é que os empregados, fornecedores, terceiros ou visitantes que não estão autorizados, podem ter seus cartões invalidados imediatamente através do programa de software.

É importante salientar que a gestão de segurança, ao implantar novos sistemas de controle de acesso, tenha em mente a enorme gama de possibilidades que a tecnologia eletrônica trouxe ao setor através de anos de pesquisas e descobertas.

Há um projeto no Hospital, desenvolvido pela Assessoria de Segurança, que visa à implantação de um sistema de controle de acesso ao campus com cartões inteligentes, os Smart Cards. Útil seria aliar estes cartões aos sistemas de

controle de acesso aos departamentos do Hospital e da Faculdade, já que são individuais poderiam funcionar como ferramenta para monitoramento através de informações enviadas para um banco de dados.

Ainda segundo Brandman (2006), seria interessante que cada porta controlada por um equipamento de leitura, possua também um alarme de posição. Isto irá ativar um alarme na porta, onde o software está instalado, na mesa do recepcionista/recebedor e ou na guarita da segurança se uma porta permanecer aberta por tempo maior do que o programado ou se apresentar sinais de irregularidade. Em casos de urgência, pode ainda ser utilizada a tecla pânico do alarme, que o dispara alertando a todos.

A conferência de materiais, em si, é realizada somente com produtos unitários e de grande valor ou em caixas que contenham tipos diferentes de produtos, a conferência em caixas lacradas e de um único tipo de produto, só passam por verificação de rótulo, o que é arriscado, pois pode ser que as quantidades e qualidade dos produtos possam estar em desconformidade.

Um importante fator observado para que isso ocorra é que o lote de entrega de um único item, geralmente, é muito grande e em cada caixa pode haver até

1000 itens, como é o caso de luvas descartáveis.

Seria interessante a instalação de uma balança na área de conferência o que ajudaria na verificação de quantidades de produtos a partir do peso da caixa, seria importante também a criação de um procedimento de verificação dos itens por amostragem das caixas lacradas, como fator de gestão da qualidade.

Poderia ser implantada, ainda, uma área de quarentena com a finalidade de se avaliar a conformidade do produto com o pedido, o prazo de validade e se possui laudo de qualidade. Somente após este procedimento é que o material deveria entrar no sistema e ser movimentado.

Procedida a conferência, se tudo estiver adequado, é dada baixa do pedido no sistema virtual e feita a entrada dos itens no estoque.

A movimentação dos itens até o estoque, como dito anteriormente, é feita pelo entregador, com a área de conferência implantada esta movimentação seria realizada pelos próprios funcionários o que daria mais credibilidade à operação.

A separação dos pedidos é feita por uma equipe distinta da de recebimento. Ela monta os pedidos através de formulários impressos pela supervisão e disponibilizados na área dos estoques em caixinhas alocadas nos corredores.

Os funcionários que processam a distribuição interna dos pedidos no hospital são de outro departamento e têm acesso livre às instalações, o que causa, segundo os funcionários do setor relataram a partir de entrevistas realizadas *in loco*, desconforto e insegurança. Acreditam que seria melhor se os pedidos fossem disponibilizados a partir da porta interna de dispensação de mercadoria. A segurança neste processo de distribuição foi tida como eficiente, pois, junto à mercadoria, vai à requisição do departamento solicitante de materiais com as quantidades dos pedidos referentes. Após esses departamentos receberem as mercadorias (em sua maioria enfermarias), é assinada uma cópia do formulário atestando que o material foi entregue corretamente.

A porta interna de dispensação é controlada por um funcionário que recebe e atende pessoas com pedidos em formulários impressos e o despacha para a supervisão. O controle de acesso desta porta é efetivo e ela permanece o tempo todo fechada, mas não dispensa se possível a instalação de sistemas eletrônicos de monitoramento, o que facilitaria no seu controle.

É importante salientar que a limpeza do local é efetuada por dois funcionários de uma empresa terceirizada, e que quando se realiza esta limpeza a quantidade de sacos contendo caixas de

papelão desmontadas e resíduos gerados são enormes e não são fiscalizados durante a retirada do local. Seria importante criar um procedimento de verificação destes sacos (por amostragem, mas uma quantidade que represente fielmente o todo), ou que essas caixas de papelão fossem colocadas em outros locais ou até mesmo trituradas, para evitar que servissem de esconderijo na subtração de suprimentos. Posteriormente, essas caixas poderiam ser destinadas a fins ambientalmente corretos.

Outro fator de extrema importância é o de estabelecer critérios rigorosos na hora da contratação deste pessoal pela empresa terceirizada, com isso poderia se evitar possíveis problemas com funcionários desonestos.

Foi observado, ainda, que não há locais apropriados para aguardar a movimentação de resíduos até o local de sua dispensação, assim, estes ficam amontoados no corredor das portas de acesso interno tanto do setor de suprimentos quanto do setor de Farmácia

4 CONCLUSÃO

É indispensável a criação de um sistema de indicadores que facilite a interpretação dos dados no setor de suprimentos. Esses indicadores que forneceriam subsídios para a tomada de

decisões futuras. O setor de suprimentos requer um pensamento sistêmico em segurança de estoques, será preciso inculcar nos colaboradores a conscientização da importância de se criar e manter procedimentos consistentes e eficazes. Há necessidade, entretanto, de alguns investimentos pela administração da instituição.

Ainda há o fator tecnologia, encontrou-se a necessidade de implantação de sistemas informatizados de controle de acesso seguros e eficientes.

Há necessidade, ainda, de se rever e criar procedimentos padrões simples de rotina que podem facilitar muito o controle e a segurança dos estoques, para isso seria interessante a implantação de uma cartilha com instruções operacionais que visam esta padronização de processos com vistas na segurança dos estoques.

5 REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

BRANDMAN, B. **Segurança patrimonial no armazém:** melhores práticas – protegendo seu armazém contra crime cibernético, drogas, fraude e furto. São Paulo: Editora IMAM, 2003.

BARBIERI, J. C. **Logística hospitalar:** teoria e prática. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

PONTES, A. **A utilização de indicadores de desempenho no setor de suprimentos hospitalares.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

WELLS, J. T. **Corporate fraud handbook:** prevention and detection. John Wiley & Sons, Inc., 2004; 440p.