



RELATÓRIO FINAL DE CONSULTORIA
GSG Hospitalar Ltda

Belo Horizonte
2020

Amanda Gonçalves Pereira

RELATÓRIO DE CONSULTORIA DO APRESENTADO À EMPRESA GSG HOSPITALAR LTDA

Relatório final de consultoria apresentado à disciplina CONSULTORIA EMPRESARIAL, do curso superior de Graduação em Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor: Maximiliano F. de Oliveira

Belo Horizonte

2020

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	4
3.	RESUMO DE ATIVIDADES	6
4.	DIAGNÓSTICO	7
5.	RECOMENDAÇÕES	18
5.1	Recomendações a implementar	18
6.0	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	26
	APÊNDICE	27

1. INTRODUÇÃO

Este é o relatório final apresentado à disciplina de Consultoria Empresarial, desenvolvida no 8º período do curso de Administração da faculdade FAMIG, onde foi desenvolvido um trabalho de consultoria pela aluna Amanda Gonçalves Pereira, na empresa GSG Hospitalar Ltda (nome fictício), no período entre julho a novembro de 2020.

O principal objetivo desta consultoria foi o de realizar ajustes no setor de estoque no qual foi focado as atenções para o desenvolvimento das atividades. Neste relatório está registrado uma breve apresentação da empresa, o diagnóstico realizado, o resumo das atividades desenvolvidas e as sugestões de melhorias identificadas.

Ao final, apresenta-se uma proposta de implementação das ações sugeridas.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A GSG HOSPITALAR iniciou no mercado em 1988 com o nome de Gráficos Especiais onde realizava a distribuição de papéis gráficos para registros na área industrial. Posteriormente atuou com a comercialização de terapia respiratória domiciliar através da venda e locação de concentradores de oxigênio.

A partir da década de 90, a empresa expandiu sua linha de produtos, oferecendo soluções em procedimentos cirúrgicos para a área de neurocirurgia, coluna vertebral, ortopedia, crânio e maxilo facial com foco em Minas Gerais. De Sociedade Comercial Ltda a GSG possui dois sócios e conta com a atuação de familiares na gestão do negócio, seu diretor geral cursou engenharia e possui mais 02 empresas que compõe o grupo GSG. No apêndice está disponível o vídeo institucional da empresa.

Atuante no mercado como distribuidora de produtos médicos, compartilha de uma política de incentivo e participação na educação contínua da classe médica e de seus funcionários. A GSG HOSPITALAR promove cursos, simpósios e treinamentos de atualização.

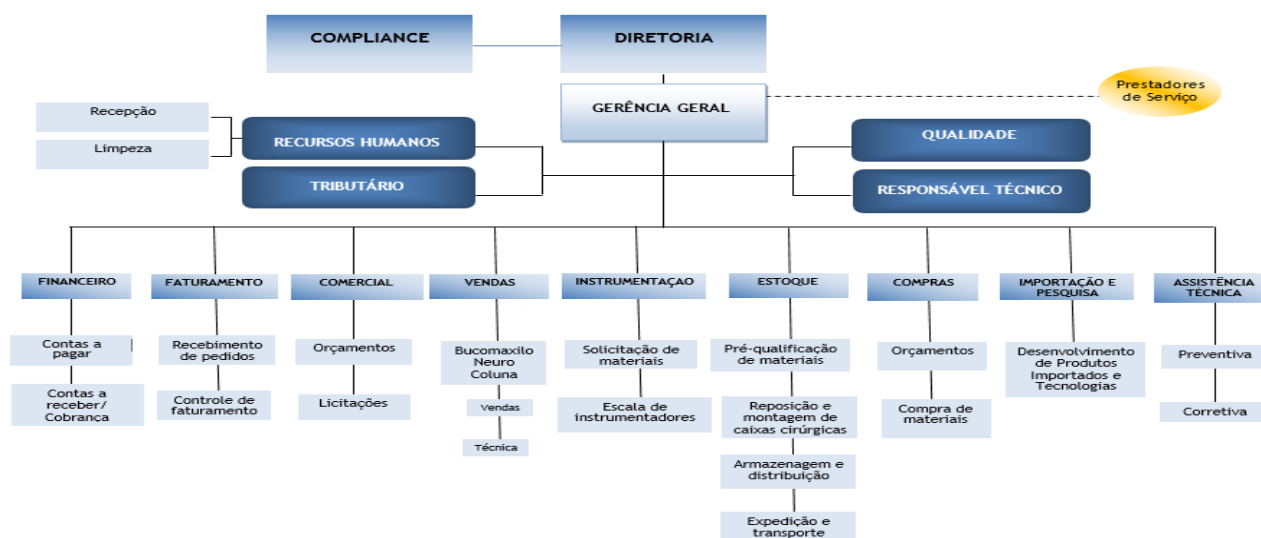
A empresa preza pela especialização e inovação e oferece produtos de alta tecnologia e de reconhecimento internacional. Atua com padrão de qualidade baseado nas normas da ANVISA que resultou com a conquista do Certificado de Boas Práticas de Distribuição (RDC 16). A RDC 16 é a Resolução da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) que determina os requisitos de “Boas Práticas” que devem ser adotados pelos fabricantes e fornecedores dos produtos médicos.

Com a distribuição com foco em Minas Gerais, a GSG possui a matriz com sede em Belo Horizonte e possui filiais em Uberlândia, Montes Claros, Ipatinga e Juiz de Fora. Atende também hospitais nas regiões de Governador Valares, Divinópolis, Lavras, São Lourenço, São João Del Rey entre muitas outras cidades e estados.

Sua missão é: “Criar parcerias fortes e duradouras com clientes e fornecedores visando o lucro para reinvestimento em novas tecnologias e estrutura. Atender as necessidades dos clientes oferecendo-lhes os melhores produtos, serviços e soluções almejando uma melhor qualidade de vida para as pessoas.” Sua visão é: “Ser referência nacional de empresa pioneira e de ponta na área de atuação.” E seus valores são: “Inovação, capacitação, respeito às normas, foco no cliente, produtividade e transparência nas ações.”

A estrutura organizacional da GSG Hospitalar é demonstrada abaixo e nos anexos através do organograma composto pelos setores: compliance, diretoria, gerência geral, recepção, limpeza, recursos humanos, tributário, qualidade juntamente com o responsável técnico, financeiro, faturamento, comercial, vendas, instrumentação, estoque, compras, importação e pesquisa e assistência técnica.

Figura 1 - Organograma GSG Hospitalar



Fonte: GSG Hospitalar (2019)

3. RESUMO DE ATIVIDADES

No primeiro encontro foi relatado a história da empresa e de seus donos. Foram pontuadas as rotinas e os processos de cada setor: compliance, diretoria, gerência geral, recepção, limpeza, recursos humanos, tributário, qualidade juntamente com o responsável técnico, financeiro, faturamento, comercial, vendas, instrumentação, estoque, compras, importação e pesquisa e assistência técnica. Foi definido que o setor de estoque possui uma demanda maior do que os outros setores no que diz respeito às soluções de problemas e melhorias. As atividades que envolvem o setor de estoque são: compras, expedição de materiais, retorno de materiais e reposição.

No dia 22 de setembro de 2020 foram relatados todos os problemas que envolvem a rotina do setor de estoque. A demanda está relacionada, principalmente, ao controle de estoque (entrada/saída de materiais) e, assim, foi realizado o diagnóstico inicial.

No dia 19 e 26 de outubro de 2020 foram discutidas as necessidades e/ou problemas e suas possíveis soluções. A empresa escolheu quais atividades serão implantadas de acordo com a prioridade e recurso disponível.

4. DIAGNÓSTICO

LOGÍSTICA INTEGRADA / SUPRIMENTOS / PRODUÇÃO

As informações desse diagnóstico foram obtidas através de entrevistas com os colaboradores, leitura dos POPS e observação da rotina do setor.

O setor de estoque é subdividido em Pré-qualificação, Reposição e Expedição:

A pré-qualificação realiza a conferência dos produtos que retornam das cirurgias agendadas (a equipe ideal para esse setor são 03 pessoas, atualmente possui 02); A reposição recebe o pedido do hospital, elabora o pedido de faturamento e repõe os materiais consignados; A expedição (considerando a quantidade de pedidos e complexidade dos processos a equipe ideal para esse setor são de 02 pessoas e 01 gerente, hoje possui 01 pessoa apenas e não tem gerente) libera os materiais para novas cirurgias através do agendamento.

O setor de estoque possui diversos tipos produtos que são manuseados, armazenados, tradados e expedidos de maneiras diferentes:

PRODUTOS

Não estéreis - instrumentais de acesso - kits: Esses produtos são chamados de instrumental de acesso estão listados em *check list*. Toda caixa de instrumental de acesso de coluna lombar /cervical/ bucomaxilo/neuro deve possuir os mesmos instrumentais.

Esses produtos são esterilizados nos hospitais antes do uso. Cada caixa possui um patrimônio identificado através de etiqueta ou adesivo azul, onde cada estrela sinaliza o nº do patrimônio conforme a Figura 02.

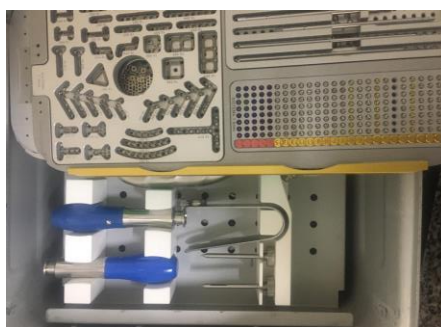
Figura 2 – Caixa de instrumental



Fonte: GSG Hospitalar (2020)

Não estéreis – implantes e instrumentais – kits: Segundo a NBR ISO 8828 – 1997, implante é um dispositivo implantado cirurgicamente no corpo, total ou parcialmente, temporária ou permanentemente. Esses produtos são listados em *check list* junto com os instrumentais. Toda caixa possui um padrão de materiais de acordo com a linha e marca. Esses produtos são esterilizados nos hospitais antes do uso. Cada caixa possui um patrimônio identificado através de etiqueta ou adesivo azul.

Figura 3 – Caixa de implante e instrumental não estéril



Fonte: GSG Hospitalar (2020)

Estéreis – implantes descartáveis (enxertos, campo cirúrgico, brocas, lâminas, equipos, válvulas, drenagens, substituto de duramater, reservatórios, neuroestimulador, pic entre outros).

Esses implantes/descartáveis são recebidos de fábrica já estéreis (possuem validade) e pronto para uso. São de uso único e de reprocessamento proibido. São expedidos através de Nota Fiscal onde é informado código, quantidade, descrição, lote, serie e validade.

Figura 4 – Implantes descartáveis



Fonte: GSG Hospitalar (2020)

Equipamentos: Aparelhos usados para fins médicos. (Aspirador ultrassônico, motores, neuronavegador entre outros).

Figura 5 – Equipamentos



Fonte: GSG Hospitalar (2020)

Nota: Todos os itens da empresa possuem código, descrição e lote para rastreabilidade. Rastreabilidade é o caminho que o produto percorre desde a sua produção até o seu uso.

EXPEDIÇÃO

Existe basicamente duas maneiras de expedir os materiais:

01 - Agendamento: o hospital/vendedor entra em contato com o setor de instrumentação informando os dados do paciente, data de cirurgia, horário, convenio e agenda o procedimento. O médico solicita os itens que ele pode usar. Não necessariamente é usado tudo. Sendo assim, após a cirurgia, os itens não utilizados são retirados (retorna para empresa) e os utilizados são faturados (venda).

Os pedidos podem ser criados:

- ✓ Até 48 horas do procedimento cirúrgico: São considerados dentro da programação;
- ✓ Com menos de 48 horas do procedimento cirúrgico: São considerados fora da programação;
- ✓ No mesmo dia do procedimento cirúrgico: São considerados como emergenciais.

02 - Consignado: a empresa deixa no hospital como consignado alguns itens que possuem maior utilização e certa urgência. Dessa forma, ao utilizar os produtos, o hospital se compromete a repassar o pedido para GSG que deverá faturar (vender) e

repor (enviar um novo material). Nesse pedido deve conter: quantidade, descrição, lote, série, convênio, dados do paciente e médico.

Expedição através de agendamento:

Para atender aos pedidos programados, o funcionário do setor de estoque recebe os pedidos impressos através do setor de Instrumentação. A separação dos materiais é realizada e registrada nos documentos listados abaixo. Todos os kits enviados possuem suas relações de *check List* para as respectivas caixas.

Os documentos para saída dos itens para cirurgia agendada são:

- Emissão de NF
- Lançamento do quadro de localização pelo Excel (apenas kits e equipamentos - é informado patrimônio e hospital)
- Retirada pelo Word (documento para buscar o material após cirurgia)
- *Check List* (cada caixa/kit possui um *check list* descrevendo os itens que compõe aquela caixa)
- Etiqueta de identificação do procedimento (para o hospital conseguir localizar os materiais) Word

O funcionário responsável pela expedição libera os materiais embalados de modo a garantir a integridade do material. Para materiais termo lábeis com restrição de transporte, de acordo com a orientação do fabricante, são providenciadas caixas térmicas que preservam a integridade do material.

Expedição através de Consignado:

Para pedidos iniciais o setor de vendas deve aprovar juntamente com a Diretoria. O pedido é repassado ao estoque por e-mail.

Os documentos para saída dos itens consignados são:

- Emissão de NF
- Relatório de reposição (itens das caixas) - Word
- Atualização de *check list* (algumas cidades)

Expedições diversas: Caso a finalidade da operação seja atender à venda direta ou doação é encaminhado para o cliente o material e a respectiva NF.

Os pedidos de nova consignação, doação e licitação não são realizados por pessoas definidas.

FORMAS DE EXPEDIÇÃO / TRANSPORTE

É definido a forma de expedição mais adequada, porém as mais usadas são:

- 1) Transporte próprio;
- 2) Transportadoras Diversas:
- 3) Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT:

RECEBIMENTO DE MATERIAIS PROVENIENTES DE RETORNO

A pré-qualificação realiza a conferência dos produtos que retornam das cirurgias agendadas. Os materiais provenientes de retorno de cirurgia, passam pelo setor e são incorporados ao estoque, após entrada de todos os kits (caixas cirúrgicas) e implantes estéreis no sistema informatizado (Nota Fiscal de retorno) e quadro de localização. Todos os instrumentais, aparelhagens e implantes não estéreis retornados de clientes passam por inspeção das suas condições de higienização e garantia da qualidade. O Álcool Etílico Hidratado 70% INPM é usado como desinfetante de acordo com o protocolo estabelecido. Os implantes estéreis são inspecionados em relação à preservação das embalagens originais.

Os materiais só podem ser recolhidos nos hospitais se atenderem às condições de higienização e limpeza acordados, cuja responsabilidade é do instrumentador que acompanhou o procedimento cirúrgico ou do próprio hospital, quando este não estiver presente. Considerando a legislação vigente e o acordo firmado com as instituições hospitalares, o distribuidor não aceita quaisquer materiais que estejam fora dos padrões de limpeza recomendados e os devolve ao local de origem quando isso ocorre.

Para os materiais não retornados de clientes existem duas situações: ou foram usados e serão faturados após a confirmação do uso pelo cliente ou ficaram pendentes de retorno. Neste último caso, o funcionário do Setor de Pré-Qualificação

de Materiais entra em contato com o vendedor e/ou instrumentador para que sejam dadas as providências de imediato recolhimento.

Todos os materiais retornados em situação de não conformidade, sem condições de reparo, são higienizados e identificados com etiqueta vermelha. É de responsabilidade do Setor de Pré-Qualificação de Materiais retirá-los da caixa, segregar para descarte e fazer a respectiva substituição. O fato é comunicado à Gerência da Qualidade para investigação, registro e tomada da ação corretiva.

Nota: É obrigatório o uso do material de paramentação (jaleco, luvas e touca) no setor.

Os documentos utilizados para conferência na pré-qualificação:

- Retorno de NF
- Retorno no quadro de localização (Excel) (é informado que o material está na empresa)
- Retirada Word (documento para o motorista retirar o material e verificar se todos os kits voltaram)
- *Check List* (verificar se todos os itens retornaram)
- Repor nas caixas os itens usados
- Emitir novo *check list* atualizado para próxima utilização

ARMAZENAMENTO MMH – Material Médico Hospitalar

Os produtos estéreis são armazenados no estoque de acordo com o código, marca e modelo respeitando o sistema PVPS (Primeiro que vence, primeiro que sai). As prateleiras e gavetas são identificadas com código e descrição. A temperatura ambiente e a unidade relativa do ar deverão ser conferidas duas vezes ao dia, através do termohigrômetro calibrado, nos ambientes que necessitam de condições especiais de armazenagem.

Figura 5 – Estoque



Fonte: GSG Hospitalar (2020)

Os kits e equipamentos são armazenados em uma mesma sala em bancadas e separados por linha (coluna, motores, buco, etc). São colocados em sacos plásticos junto com o respectivo *check list*.

Figura 6 – Estoque kits



Fonte: GSG Hospitalar (2020)

Os implantes não estéreis são armazenados no estoque de acordo com o código, descrição, tamanho, linha, marca e modelo. As gavetas são identificadas com nome da linha e os itens são armazenados em sacos plásticos ou divisórias.

Figura 7 – Estoque de reposição dos kits



Fonte: GSG Hospitalar (2020)

Os materiais que retornam se cirurgia não se cruzam com os materiais de saída, pois existe um fluxo.

A empresa não possui rotina de inventário, nunca houve. A localização do estoque é ruim pois fica no subsolo da empresa que tem acesso através de uma escada. A

empresa comercializa equipamentos grandes e pesados sendo inviável a locomoção pela escada.

Os documentos que envolvem a rastreabilidade dos produtos são armazenados ad eternum, ou seja, para sempre conforme exigência da RDC 16/2013 da ANVISA. Os demais documentos 02 anos e notas fiscais 5 anos. Existe um POP na empresa que define essas temporalidades.

O estoque possui indicadores de: produtos vencidos, Atendimento parcial de pedidos, Cirurgias Não Programadas (Agendadas no prazo inferior a 48h), Qualidade no Retorno de Materiais e Conferência no Recolhimento.

ANÁLISE CRÍTICA DO SETOR DE ESTOQUE

- Possui muitos formulários em Word, Excel e sistemas que não conversam entre si. Isso gera retrabalho e o deixa suscetível a mais erros, prejudicando o controle de estoque dos materiais;
- Na emissão de NFS o sistema não tem cadastro de todos os kits. Para liberar esses materiais o setor emite a nota fiscal com um código genérico “KITINSTRUM”, sendo inviável rastrear esses itens pois não consta especificação e nem o patrimônio (o ideal seria: KITINSTBUCOMARCA05, KITINSTCOLUNAMARCA10) e através desse código o sistema demonstra todo o histórico do produto;
- Clientes tem cadastro duplicado gerando estoque externo de 02 estabelecimentos;
- Algumas caixas estão sem etiqueta de patrimônio (identificação);
- O ideal seria todas as identificações de kits conterem o código do kit no sistema;
- Existe necessidade da realização de um inventário; (32 anos de empresa e nunca houve inventário, no sistema consta produtos que a empresa não trabalha mais);
- O quadro de localização dos kits (Excel) não é confiável, o ideal seria uma conferência geral desses materiais;
- O estoque externo (sistema) não é confiável, o ideal seria uma conferência geral desses materiais (projeto em andamento);
- O sistema informatizado não atende à demanda da empresa no que diz respeito a relatórios, controle de entrada/saída etc. O sistema não foi feito para a área da saúde, com isso, seria necessárias algumas melhorias ou troca do sistema;

(OBS: A troca de sistema não garante 100% de rastreabilidade dos produtos e controle de materiais, sendo necessário levar em consideração a responsabilidade da equipe em alimentar os dados corretamente. Essa troca seria para reduzir os formulários em Word, Excel e melhorar o fluxo de liberação. (EX: REGISTRO REPOSIÇÃO – CONSUMO X *CHECK LIST*);

- O controle de validade dos materiais é feito em Word. Qualquer erro de digitação pode interferir em uma validade. A utilização de um produto vencido é extremamente grave;
- No lançamento das notas fiscais de compra ocorrem erros de entrada em lotes/série e validades. O setor de compras é o início do rastreio, sendo importante conferir os lançamentos no mínimo duas vezes;
- Retorno de materiais provenientes de cirurgias agendadas deve ser realizado com no máximo 10 dias. Esses itens não podem permanecer no hospital pois o processo para consignação é outro;
- Os produtos vencidos antes de 2018 não tem baixa no sistema, é necessário fazer essa atividade com os itens anteriores;
- É necessário monitoramento diário das saídas/retornos dos produtos pela gerência;
- O setor não possui um gerente *full time* para esses monitoramentos;
- A filial Uberlândia deve ser implantada em sua totalidade para diminuir custos com frete comprando direto e diminuir a quantidade de pedidos no setor de reposição, deixando-o disponível para realizar outras atividades, como por exemplo controle de canhotos e atualização de *check list*;
- O canhoto de entrega dos materiais é o único comprovante de que o produto foi entregue, é necessário realizar controle de todos os canhotos de forma simples;

- Não são todos os clientes que é feito a atualização do *check list*, isso prejudica a rastreabilidade;
- É necessário dar sequência no controle de consignados; (responsável por esse controle de consignados está no setor de reposição pois com a pandemia houve redução no quadro de pessoal. Para retomar as conferências é necessária uma pessoa para substituir).
- Equipe desfalcada (contratação de 03 auxiliar de estoque, 01 gerente de estoque).

5. RECOMENDAÇÕES

5.1 Recomendações a implementar

Sugestão:	Cadastrar todos os kits no sistema e excluir os kits genéricos
Justificativa:	Através do cadastro dos kits no sistema será possível realizar o rastreio do material, podendo ser eliminado o quadro de localização que é alimentado no Excel.
Quem poderá fazer:	A definir; Setor de estoque
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo e mão de obra para a implementação. 01 funcionário trabalhando meio período por dia durante uma semana.

Sugestão:	Excluir cadastro de clientes duplicados
Justificativa:	O cadastro duplicado gera estoque externo em dois estabelecimentos, podendo ocorrer duplicidades ou problemas ao verificar o que tem disponível em certo hospital.
Quem poderá fazer:	Setor de faturamento
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo para a implementação. 01 funcionário trabalhando meio período por dia durante dois dias.

Sugestão:	Providenciar etiqueta de identificação ou máquina a laser para gravação dos patrimônios já com código do sistema.
Justificativa:	Para identificação dos kits e equipamentos. A identificação é o requisito básico para rastreio dos produtos e patrimônios da empresa. Através da identificação é possível localizar os materiais e saber a quantidade de itens disponíveis.
Quem poderá fazer:	A definir; Setor de manutenção e expedição
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo, mão de obra e

	recurso financeiro para implementação. (realizar junto com revisão do quadro) 03 funcionários trabalhando em tempo integral durante 30 dias.
--	--

Sugestão:	Inventário
Justificativa:	Controle geral do estoque, rastreabilidade, controle para compras <i>just in time</i> , pois é inventariado o estoque real. Emissão de notas fiscais mais rápidas. O ideal seria um inventario periódico em média a cada 06 meses.
Quem poderá fazer:	Amanda Gonçalves, Arthur D e mais 03 colaboradores a definir;
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo e pessoal qualificado para a implementação. A empresa deve se atentar que possui estoque externo em cidades distintas. Em média 01 semana para finalizar.

Sugestão:	Revisão do quadro de localização
Justificativa:	Revisar as informações para repassar ao sistema os dados corretos quando implantado o cadastro dos kit
Quem poderá fazer:	Amanda Gonçalves, Arthur D. e mais 03 colaboradores a definir;
Recurso (Custo):	03 funcionários trabalhando em tempo integral durante 30 dias.

Sugestão:	Revisar no sistema as validades dos itens
Justificativa:	Atualmente o controle de validade é feito em Word e qualquer erro de digitação pode interferir em uma validade. A utilização de um produto vencido é extremamente grave.
Quem poderá fazer:	A definir;
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo e um colaborador

	para a implementação. 01 funcionário trabalhando meio período por dia durante 15 dias. Esse trabalho pode ser conciliado com o inventário. (Ao conferir o estoque já pode-se buscar as validades dos itens)
--	---

Sugestão:	Implantar procedimento de conferência na entrada de NF
Justificativa:	No lançamento das notas fiscais de compra ocorrem erros de entrada em lotes/série e validades. O setor de compras é o início do rastreio, sendo importante conferir os lançamentos no mínimo duas vezes.
Quem poderá fazer:	Setor de compras e qualidade
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo para a implementação. 01 funcionário da qualidade para treinar o setor durante meio dia.

Sugestão:	Buscar novo sistema
Justificativa:	O sistema não comporta as atividades da empresa (antes dessa busca as atividades acima devem ser implantadas). Diminuir o uso de Excel e Word pois esses arquivos não conversam entre si. Gera retrabalho e corre o risco de ter dados inseridos incorretamente pois pode ser digitado qualquer informação aleatória.
Quem poderá fazer:	Arthur D.
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo para a procura do sistema e posteriormente o valor para adquirir.

Sugestão:	Implantar procedimento de follow-up
Justificativa:	Retorno de materiais provenientes de cirurgias agendadas deve ser realizado com no máximo 10 dias. Esses itens não podem permanecer no hospital, pois o processo para consignação é outro. É importante salientar que nesse processo alguns materiais podem ser

	perdidos.
Quem poderá fazer:	Qualidade e Estoque
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo e treinamento para a implementação.

Sugestão:	Gerente <i>full time</i> no setor
Justificativa:	Monitoramento dos processos implantados diariamente
Quem poderá fazer:	Recursos Humanos e Diretoria
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo e recurso financeiro para a contratação. Gerente com salário mensal cerca de R\$ 3.500,00 mais 40% de impostos. Total R\$ 4.900,00

Sugestão:	Contratação de pessoal
Justificativa:	Repor equipe desfalcada em função da pandemia. Isso ocasiona uma série de erros. A falta de pessoal para os procedimentos implantados impacta diretamente na qualidade, internamente e externamente.
Quem poderá fazer:	Recursos Humanos e Diretoria
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo e recurso financeiro para a implementação. (cada salário em média R\$ 1.800,00 contratação de no mínimo 02 colaboradores)

Sugestão:	Implantar Filial Uberlândia
Justificativa:	<p>Diminuir custos com frete e diminuir pedidos no setor de estoque (comprar direto para Filial).</p> <p>Ao comprar direto para filial, é evitado o custo com frete: Fornecedor para Matriz para filial. Comprando direto evidencia-se apenas o frete Fornecedor para Filial. Quando os materiais vão para Matriz é necessário que um funcionário confira a compra e que outro separe o produto já no estoque, além da emissão de NF. Comprando direto será necessário apenas 01 funcionário para conferir pois todos os itens serão para filial. (Não é</p>

	necessário realizar o processo de separação/reposição/emissão de NF.)
Quem poderá fazer:	A definir;
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo e mão de obra para a implementação.

Sugestão:	Controle de Canhotos via sistema
Justificativa:	O canhoto é o único comprovante de que o produto foi entregue, é necessário realizar esse controle de forma simples. Quando a empresa se depara com a perda de um produto consignado em um hospital, o canhoto é o primeiro documento solicitado pelo cliente para comprovar que aquele item estava de fato no hospital. Quando não se têm esse canhoto fica impossível cobrar do cliente aquela perda. Com um controle de canhotos de forma mais simples é possível minimizar a falta desses canhotos e conseqüentemente terá a comprovação daquela rotina.
Quem poderá fazer:	A definir;
Recurso (Custo):	Investir em um aplicativo ou sistema que facilite a rotina.

Sugestão:	Atualização de <i>check list</i>
Justificativa:	Manutenção da rastreabilidade. A RDC 16/2013 definida pela ANVISA exige que se tenha rastreabilidade dos itens, pois qualquer problema com determinado (serie/lote) o paciente deve ser acompanhado por equipe medica profissional. Se a empresa não atualizar as utilizações não é possível saber em qual paciente foi implantado determinado produto.
/Quem poderá fazer:	A definir; Setor de estoque e Qualidade
Recurso (Custo):	A organização necessitará de tempo e mão de obra para a implementação.

Sugestão:	Monitoramento diário dos processos
Justificativa:	Manutenção dos processos e procedimentos, manter as atividades corretamente. Evitar perdas, falta de dados no sistema, entre outros.
Quem poderá fazer:	Gerente (contratar)
Recurso (Custo):	Recurso financeiro para a contratação.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho foi muito importante para a complementação da formação como administradora, pois foi possível vivenciar as rotinas e alinhar aos objetivos da empresa, além de obter uma visão global dos setores e, principalmente, do setor de estoque. Por isso, agradeço a GSG Hospitalar pela experiência proporcionada.

Por ser tratar de um estoque com muitos itens e com complexidade de movimentação, as melhorias do setor demandam investimento financeiro, bastante tempo e mão de obra. A ideia inicial era envolver os funcionários nas ações, mas apenas as atividades de rotina tomam o tempo dos colaboradores em sua totalidade.

Qualquer consultoria nesse caso, precisará contar com a equipe para implantar as recomendações descritas. O setor está com quadro de funcionários reduzido devido a pandemia da COVID 19 e algumas tarefas são simples de se realizar, mas com esse *gap* fica inviável de aplicá-las.

É importante destacar que perda de patrimônios e os riscos que envolvem as falhas de controle de estoque destacadas nesse relatório, podem impactar negativamente a empresa no que diz respeito a sua imagem e patrimônio financeiro.

As sugestões de implantações sugeridas estão intimamente interligadas, sendo dependentes uma das outras e devem ser aplicadas de forma sequencial para o seu sucesso. Para uma melhoria efetiva é necessário a manutenção das mudanças implementadas, através de monitoramento diário, para verificação e controle adequado. Ao realizar mudanças sem esse monitoramento, todo o esforço pode ser desfeito em poucos dias. Por exemplo: ao realizar um inventário todos os produtos devem sair sem erros de código/lote/série e todos com notas fiscais. A existência de um gerente *full time* para acompanhar a rotina e os processos destaca-se como muito importante. O sistema não comporta as atividades da empresa, mas em contra partida ainda existem muitos erros que partem dos funcionários.

As ações aqui sugeridas podem ser alteradas, melhoradas a cada etapa de acordo com cada prioridade. Todas elas visam o bom funcionamento do setor levando em consideração as boas práticas de gestão de estoque.

REFERÊNCIAS

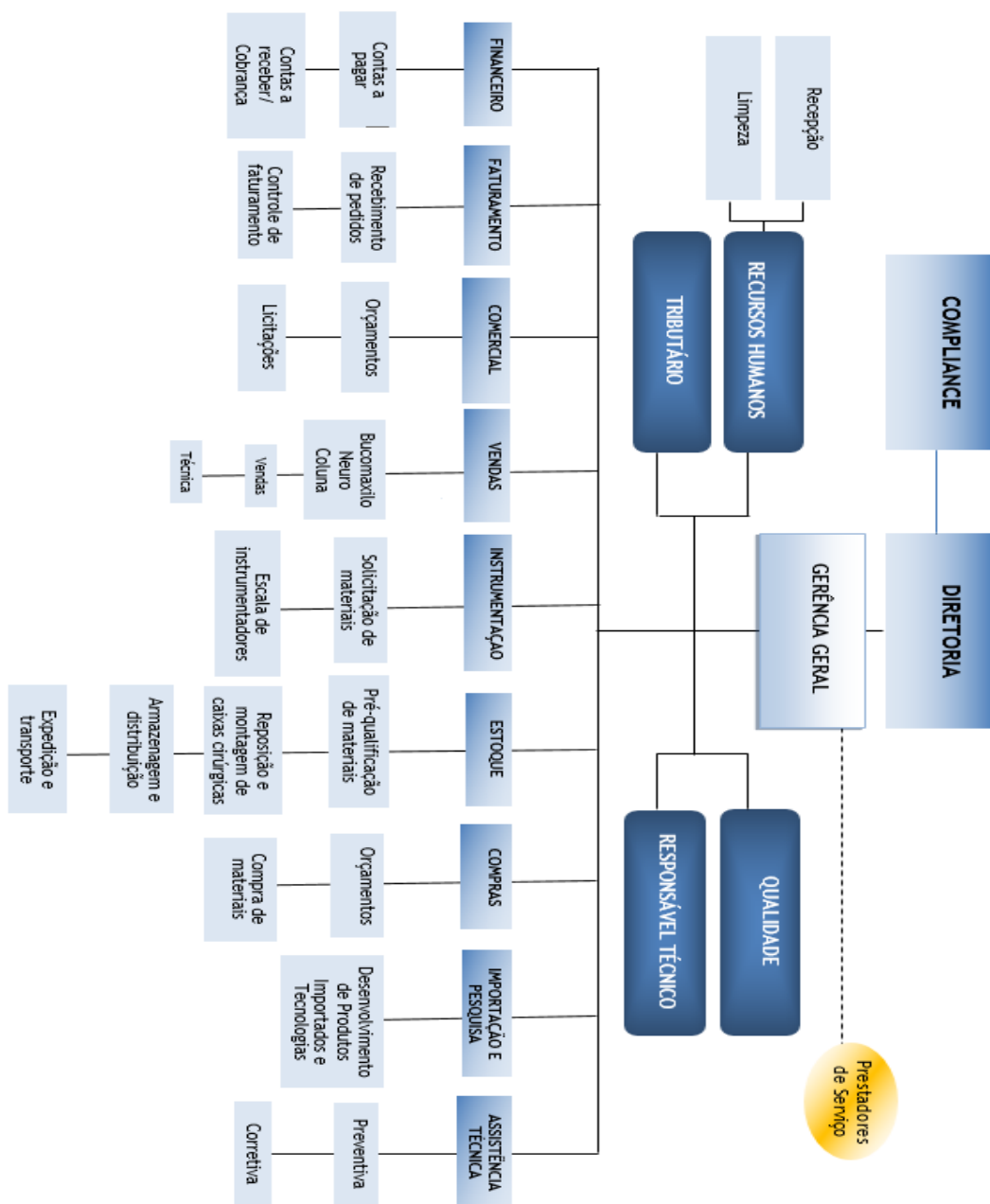
BRAZILLIAN JOURNALS, Controle de qualidade microbiológica de produtos não estéreis. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/6217#:~:text=Produtos%20n%C3%A3o%20est%C3%A9reis%20s%C3%A3o%20aqueles,caracter%C3%ADsticas%20da%20utiliza%C3%A7%C3%A3o%20do%20produto.>>. Acesso em 09 de setembro de 2020.

GUIA DE CARREIRA, Quanto ganha um instrumentador. Disponível em: <<https://www.guiadacarreira.com.br/salarios/quanto-ganha-um-instrumentador-cirurgico/#:~:text=Para%20atuar%20como%20instrumentador%20cir%C3%BArgico,e%20institui%C3%A7%C3%B5es%20de%20forma%C3%A7%C3%A3o%20tecnol%C3%B3gica.>>. Acesso em 09 de Setembro de 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE, Manual de Boas Práticas de Gestão das Órteses, Próteses e Materiais Especiais (OPME). Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_praticas_gestao_proteses_materiais_especiais.pdf>. Acesso em 15 de setembro de 2020.

APÊNDICE

Organograma GSG Hospitalar 2019



Link vídeo institucional GSG Hospitalar:

https://drive.google.com/file/d/1aeGyC7cLVmuLQ_C8uVL1hb73QKVcm10z/view?usp=sharing_eil&ts=5a623e60

Link apresentação do trabalho:

<https://youtu.be/x-amekEaZ9A>