

# GESTÃO DE ESTOQUE DE MEDICAMENTOS:UM ESTUDO DE CASO NA FARMÁCIA DO HOSPITAL DA REDE PÚBLICA EM JARU- RONDÔNIA.

Valdecir Nogueira Pêgo<sup>1</sup>

ElianeMuquiutti<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho objetiva analisar o funcionamento da gestão de estoque da farmácia do Hospital Da Rede Pública do município de Jaru. Uma vez que o gerenciamento dos estoques dentro da instituição, é de suma importância para seu bom funcionamento. Através do gerenciamento correto o hospital pode garantir baixos custos de aquisição dos itens utilizados; alta rotatividade dos estoques; qualidade no atendimento e materiais adquiridos; padronização do uso de materiais, como garantir a continuidade dos serviços de saúde oferecidos por ele. Diante disso, o problema a ser aferido nesta pesquisa é: Como funciona a gestão de estoque da farmácia do Hospital Da Rede Pública do município de Jaru? Para responder a tal questionamento foi elaborado um questionário com dezesseis questões. A partir das informações levantadas e da análise foi possível verificar que o gerenciamento tem sido feito de forma eficaz, indo de encontro as normas e regulamentação do ministério da saúde, verificou-se que há um entrosamento por parte dos envolvidos na gerência buscando sempre manter a qualidade e eficiência nos serviços prestados.

Palavras-chave: Gestão de Estoque; Qualidade no Serviço; Farmácia Hospitalar.

## ABSTRACT

This work aims to analyze the operation of stock management of the pharmacy of the Hospital Da Rede Public in the municipality of Jaru. Since the management of inventories within the institution is of paramount importance for its proper functioning. Through the correct management the hospital can guarantee low acquisition costs of the used items; high inventory turnover; quality of care and materials purchased; standardization of the use of materials, as guaranteeing the continuity of the health services offered by him. Therefore, the problem to be checked in this research is: How does the inventory management of the pharmacy of the Hospital Da Rede Public in the municipality of Jaru? To answer this question, a questionnaire with sixteen questions was elaborated. From the information gathered and from the analysis it was possible to verify that the management has been done effectively, in accordance with the norms and regulations of the Ministry of Health, it was verified that there is a relationship among those involved in management, always seeking to maintain the quality and efficiency in the services provided.

**.Key-words:** Inventory Management; Quality in Services; Hospital Pharmacy.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Faculdade de Educação de Jaru FIMCA-UNICENTRO. E-mail: valdecirnpego@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora orientadora. Graduada em Administração pela Unicentro – Faculdade de Educação de Jaru. E em Serviço Social pela UNOPAR. MBA Gestão de Negócios pela Faculdade São Lucas. Metodologia e Didática do ensino superior pela Unicentro pela Universidade Aberta do Brasil. Gestão Pública pela Universidade Federal de Rondônia – Unir. E-mail: eliane.muquiutti@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

Para acompanhar as transformações diárias que vem ocorrendo na economia mundial à gestão de estoques dentro das organizações se torna fator primordial, uma vez que, “um bom gerenciamento de estoques ajuda na redução dos valores monetários envolvidos, de forma a mantê-los os mais baixos possíveis, mas dentro dos níveis de segurança e dos volumes para o atendimento da demanda”. BORGES ET AL (2010), apud, MARTELLI (2015 p, 2).

Os estoques da farmácia hospitalar são caracterizados por ciclos de demandas e de ressuprimentos, com flutuações significativas e altos graus de incerteza, fatores críticos diante da necessidade de manter medicamentos em disponibilidade na mesma proporção da sua utilização, (NOVAES, 2006 p. 2).

Uma gestão eficiente de estoques traz a possibilidade de a empresa obter avanços expressivos na sua administração, refletindo em uma melhora na eficiência da realização da produção planejada, gera maior segurança nas tomadas de decisões, além de antecipar prováveis demoras na entrega de pedidos. (MONTANHEIRO; FERNANDES, 2008) apud, BRITO (2010).

Por ter inúmeras funções e recursos essenciais a gestão de estoques está se tornando cada vez mais importante dentro das organizações. Uma empresa que não possui uma gestão de estoques eficiente pode ser uma empresa deficitária na entrega de seus serviços aos clientes, no caso da farmácia hospitalar se seus estoques de medicamentos não forem administrados corretamente pode correr o risco de faltar medicamentos para atender os pacientes, sem contar que pode haver um tipo de medicamento sobrando e outros em falta.

A pesquisa foi realizada no hospital da Rede Pública, cadastrado no CNES (Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde) 2808609 que conta atualmente com 100 leitos cadastrados no SUS, sendo 12 leitos clínica cirúrgica, 42 leitos clínica geral, 26 leitos clínica obstétrica, 19 leitos clínica pediátrica e 1 leito de isolamento. O mesmo presta atendimento nas seguintes especialidades: Pediatra, Gastroenterologista, Anestesiologista, Cirurgião Geral, Ortopedista, Cardiologista (cedido pelo estado), Psiquiatra, Psicóloga, Nutricionista, Fonoaudióloga, Farmacêutica e Assistente Social. Atendendo diariamente 230 pacientes.

Diante desse cenário, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Como funciona a gestão de estoque da farmácia do Hospital Da Rede Pública? Para responder tal questionamento teve como objetivo geral: Analisar o funcionamento da gestão de estoque da farmácia do Hospital Da Rede Pública.

E como objetivos específicos foram estipulados os seguintes: a) Descrever como é o gerenciamento de estoque da farmácia da Rede Pública. b) identificar quais as ferramentas utilizadas na gestão de estoque c) Identificar os macroprocessos utilizados pela farmácia hospitalar da Rede pública.

A presente pesquisa se justifica pela demanda que as farmácias hospitalares possuem e a obrigação em manter seus estoques de medicamentos organizados com quantidades e prazos dentro dos padrões toleráveis. Segundo o Ministério da Saúde (2002) uma gestão de estoque eficiente é o resultado do empenho de todos os envolvidos no serviço. Sendo necessários que os funcionários sejam conscientes das suas obrigações, treinados e instrumentalizados para o bom desempenho das suas atividades.

“A gestão de estoques constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relações aos setores que deles utilizam, bem manuseados e bem controlados”. Martins (2006), apud, Dantas (2015, p.15).

Dias (2010), apud, (Dantas 2015, p.20) afirmam que “conhecer o estoque de uma empresa é um grande desafio [...]. A dificuldade está em obter a quantidade correta de mercadoria estocada para atender as prioridades gerenciais de modo eficaz”.

Drucker (1999) contribui dizendo que a gestão na área da saúde é mais complexa do que em qualquer outra organização. Ou seja, gerenciar uma unidade hospitalar se torna mais complicado, devido os procedimentos e recursos serem diversos.

Júnior (2005), apud, Andreoli (2015 p,6) relata que os objetivos de uma unidade de gerenciamento de materiais em hospitais e unidades de saúde visam garantir: a) a continuidade da oferta dos serviços de saúde; b) baixos custos de aquisição, de realização do pedido e de manutenção dos estoques; c) alta rotatividade dos estoques; d) qualidade no atendimento; e) qualidade dos materiais; f) bom relacionamento com os fornecedores; g) controles cadastrais e conhecimento do mercado e dos fornecedores; h) obter o máximo retorno; i) centralizar controles mesmo com descentralização de atividades; j) padronizar o uso de materiais.

Ou seja, o setor de gerenciamento de materiais tem uma grande responsabilidade devendo manter um controle contínuo das ações para não prejudicar o bom funcionamento da instituição.

Para uma melhor organização no setor de controle de estoque é necessário estabelecer alguns princípios podem ser levados em consideração. Dias (1995 p.25) apresenta alguns desses princípios básicos para o controle de estoques:

- Determinar “o que”, “quando” e “quanto” será necessário para o estoque;
- Identificar e retirar do estoque os itens fora de uso e danificados;
- Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- Controlar os estoques em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre a reposição do estoque e;
- Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados.

Portanto na gestão de estoques deve-se ater a esses princípios, como também manter um planejamento e controle contínuo para que os mesmos se mantenham organizados e não haja falta nem desperdício de materiais.

“O Planejamento é a função inicial da administração e deve ser vista como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar” STONER, J.A F. & FREEMAN (1985 p, 6).

Ou seja, planejar é essencial para o bom andamento das ações que devem ser executadas no dia a dia da empresa, sem planejamento fica difícil para um administrador saber como organizar os recursos da empresa.

Para Slack, (2002, p.314) uma das finalidades do planejamento e controle é “garantir que os processos da produção ocorram eficaz e eficientemente e que produzam produtos e serviços conforme requeridos pelos consumidores” o autor ainda comenta que um plano pode ser definido como um conjunto de intenções, e o controle como um conjunto de ações que visam ao direcionamento do plano.

“Um dos principais motivos para se tiver um bom planejamento e controle de estoques é o grande impacto financeiro que é possível alcançar através do aumento da eficácia e eficiência das operações da Organização” (BORGES et al, 2010) apud, MARTTELLI, (2015, p, 15).

De acordo com Oliveira (2015 p.60) o planejamento de estoque é um elemento essencial, Oliveira ainda apresenta alguns critérios para esta atividade:

- Atualizar constantemente o custo de cada produto;
- Determinar os períodos de compra e os tamanhos dos lotes de cada produto para cada fornecedor;
- Estabelecer o estoque de segurança, mínimo e máximo para cada produto;
- Planejar constantemente as quantidades de estoque, baseadas em previsões de vendas;
- Controlar a disponibilidade do estoque para eventuais faltas repentinas;
- Comparar o custo de cada produto com o custo de colocar em estoque;
- Controlar o estoque físico diariamente;
- Realizar inventários periódicos com a finalidade de se compararem com os dados de controle de estoque;
- Colocar o estoque num local estratégico;
- Identificar, ordenar e etiquetar os produtos;
- Codificar os produtos para uma consulta mais rápida;
- Estoques Competência
- Atualizar os sistemas de

informação para obter acessos e consultas rápidas de quantidades disponíveis de cada produto em estoque.

Ou seja, a atualização e monitoramento dos estoques devem ser contínuo, se não a gestão não será eficiente podendo causar prejuízo para a empresa.

De acordo com Brasil (2010) o controle faz parte de gestão, o qual permite o uso racional dos medicamentos, como também assegura o cumprimento dos procedimentos, além de balizar os prejuízos materiais e financeiros.

Para um eficaz planejamento e controle dos medicamentos utilizados nos hospitais são fundamentais as técnicas de normalização das quais compreende as etapas de seleção, especificação, classificação e codificação de produtos Sforsin et al, ( 2012). Isto é, as normas e técnicas são fundamentais para um planejamento e controle eficaz dos medicamentos utilizados nos hospitais.

Dentro das farmácias é preciso estabelecer a seleção e padronização dos medicamentos, pois através da “seleção de medicamentos é um processo dinâmico, contínuo, multidisciplinar e participativo” (SFORSIN, et al, 2012 p.4).

Para a autora a escolha de medicamentos tem como finalidade, eleger dentre todos os itens fornecidos pelo mercado, adotando critérios de eficácia, segurança, qualidade e custo, proporcionando condições para o uso seguro e racional de medicamentos, àqueles que são necessários para a utilização na Instituição.

A etapa de escolha de medicamentos é um dos procedimentos básicos em hospitais, o seu progresso integra as principais funções dos serviços da farmácia hospitalar (AGUILLAR; BITTNER, 1997) apud, PAULA, (2016 p, 14)

Para Sforsin et al, (2012) a seleção de medicamentos deve ser continuamente reavaliada, verificando os itens que não estão mais em uso e que devem ser eliminados ou trocados; deve verificar também se é preciso introduzir itens com altos níveis de eficácia clínica, como também avaliar a utilização dos itens dispostos por meio do estabelecimento de protocolos e/ou procedimentos operacionais padrão.

Já a padronização serve para facilitar os processos de compra, armazenagem, classificação e gerência dos estoques, pois o mesmo racionaliza a quantidade de itens. (SFORSIN, et al. 2012).

A padronização de medicamentos pode trazer algumas vantagens tais como: a confiança do uso do medicamento correto; a confiança de que os medicamentos disponíveis na farmácia hospitalar são apropriados aos tratamentos prescritos e melhor controle dos produtos abrigados em estoques, (PATERNO, 1990) apud, NOVAES et al, (2006).

Para padronizar os medicamentos é preciso classificar e codificar, estabelecendo alguns critérios. Dessa forma, para classificar um medicamento é agrupá-lo elegendo critérios para a sua posterior codificação, facilita a distinção de produtos que tem maior probabilidade de serem confundidos, [ ..], colocando-os em seu respectivo local (SFORSIN et.al , 2012 p.5)

Segundo Vecina Neto e Reinhardt Filho (1998 p.24) “os itens devem ser classificados de maneira simples e objetiva para facilitar a padronização, o armazenamento, à distribuição e o processamento eletrônico dos dados, obrigatório atualmente”.

É essencial para qualquer setor de materiais um sistema de classificação, uma vez que sem ela não pode haver um controle correto dos estoques, métodos de armazenagem apropriados e uma utilização adequada do almoxarifado LIRA et al, (2013).

Já a Codificação para Sforsin et al (2012 p.5) “significa simbolizar todo o conteúdo de informações necessárias por meio de números e/ou letras com base na classificação obtida do medicamento, de forma clara e concisa evitando interpretações duvidosas ou confusas”.

Além da classificação o gestor da farmácia necessitar repor seu estoque, pois só assim evita falta de medicamentos para atender as necessidades hospitalares. Oliveira, (2015) descreve que a reposição de estoques tem como finalidade tornar mínimos os custos de conservação de estoques, contudo, sem por em risco o atendimento da demanda. Ou seja, encontrar o nível adequado de estoques para cada produto sem comprometer os serviços.

“Quando a quantidade de estoque chega a um nível mínimo, é preciso que a empresa proceda a aquisição de novos itens. Respeitando esse nível, é possível dar início ao processo de aquisição do item sem que este chegue a faltar” (OLIVEIRA, 2015 p. 53).

E importante controlar o estoque para não faltar medicamentos para atender as necessidades do hospital, mas por outro lado, também é importante controlar o recebimento e armazenar os medicamentos de maneira correta.

São apresentadas por Valery, (1989 p.11) algumas instruções para a forma correta de recebimento dos medicamentos, sendo:

Devem existir instruções por escrito, descrevendo com detalhes o recebimento, a identificação e o manuseio dos medicamentos. Elas devem indicar adequadamente

os métodos de estocagem e definir os procedimentos burocráticos para com as outras áreas de organização. 12.1 - No ato do recebimento, cada entrada deve ser examinada quanto a sua documentação e fisicamente inspecionada para se verificar suas condições, rotulagem, tipo e quantidade. 12.2 - Se for o caso de recebimento de um produto com mais de um lote de fabricação, ele deve ser subdividido em quantos lotes forem necessários e estocados dessa forma. 12.3 - Os lotes que forem submetidos a amostragem ou os julgados passíveis de análise, devem ser conservados em quarentena até decisão do Controle de Qualidade (VALERY 1989, p. 11).

A armazenagem refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, projeto de docas ou baias de atracação e configuração do armazém (BALLOU, 1993, p. 40).

Sendo, os medicamentos armazenados de forma correta, facilita a distribuição em todas as clínicas do hospital. Nesse caso, a distribuição de medicamentos é uma atividade que consiste no suprimento de medicamentos às unidades de saúde, em quantidade, qualidade e tempo oportuno, para posterior dispensação à população usuária. BRASIL, (2002).

De acordo com o autor alguns requisitos devem ser observados na distribuição de medicamentos, pois a mesma deve garantir rapidez e segurança na entrega, e eficiência no sistema de informação e controle.

São também sugeridas pelo Ministério da saúde algumas recomendações para Distribuição de Medicamentos:

- Contemplar no planejamento da distribuição o cronograma de entrega, normas e procedimentos, instrumentos (formulários) para acompanhamento e controle.
- Separar os medicamentos por ordem cronológica de prazo de validade.
- Realizar inspeção física do medicamento para identificar alterações no produto ou nas embalagens antes da distribuição.
- Reconferir sempre o pedido antes da entrega.
- Registrar a saída no sistema de controle, após a entrega do pedido.
- Arquivar a segunda via do documento.
- Elaborar relatórios mensais, informando aos gestores, as quantidades e recursos distribuídos, percentuais de cobertura etc...
- Registrar em formulário próprio (em duas vias) os pedidos não atendidos na totalidade (nome da unidade, especificação do produto, quantidade total a receber, quantidade entregue, total do crédito e a data) BRASIL, (2002, p.92).

Ou seja, na distribuição de medicamentos é necessário que haja planejamento e controle das ações, considerando as normas e procedimentos para que garanta assim a disponibilidade do produto para os clientes no local e na quantidade correta. Devendo a

equipe responsável pela distribuição ter maior dedicação e zelo, para que os medicamentos não sofram alterações e sejam entregues de acordo com o pedido.

**Dispensação:** “A dispensação é o ato farmacêutico de distribuir um ou mais medicamentos a um paciente em resposta a uma prescrição elaborada por um profissional autorizado” (ARIAS, 1999) apud, GALATO et. al (2008, p,3)

De acordo como Ministério da Saúde (2002) são objetivos da dispensação: “Educar para o uso correto do medicamento; contribuir para o cumprimento da prescrição médica; proporcionar uma atenção farmacêutica de qualidade; Garantir o fornecimento do medicamento correto e na quantidade adequada”.

Isto é, a dispensação é uma forma de controlar a distribuição dos medicamentos prescritos pelos medico garantindo que os medicamentos prescritos, sejam utilizados de forma correta evitando a sim os desperdícios e o uso inadequado dos medicamentos.

“Os estoques representam uma necessidade real em qualquer organização, bem como fontes constantes de problemas, cuja grandeza é função do porte da complexidade e da natureza das operações da produção das vendas ou serviços” (SILVA, 2012 p, 4).

Na visão de Castellar, (1995) apud, Barbosa (2004 p. 5) a gestão de [...] de estoques em materiais de uso hospitalar, assim como o próprio hospital como instituição, precisa empenha-se em proporcionar meios que permitam a melhoraria de sua eficiência, eficácia e da qualidade dos seus serviços.

Para que haja eficiência nas tomadas de decisões de um gestor, ele precisa medir e ponderar todas as variantes que podem interferir no processo de tomada de decisão, baseando as escolhas em critérios objetivos, para não cair nas armadilhas subjetivas ou no empirismo gerencial (TADEU, 2010 p, 26) apud, (DANTAS, 2015).

As perguntas-chave que a gestão de estoque se propõe a responder, normalmente sujeitas a uma variedade de circunstâncias, são: quando pedir, quanto pedir e quanto manter em estoques de segurança.

Em hospitais, alguns fatores dificultam a previsão da utilização dos produtos como, por exemplo, a imprevisibilidade do mix de pacientes e da duração de sua estada no hospital (Van Merode, Groothuis&Hasman, 2004), a dificuldade de diagnóstico e de previsão dos produtos requeridos (Burn, 2001), a falta de dados acurados sobre o consumo dos remédios, a falta de padronização da nomenclatura dos produtos e as preferências dos médicos por certos medicamentos (McKone-Sweet, Hamilton & Willis, 2005). Essa incerteza em relação ao consumo dos produtos dificulta o processo de compras, a racionalização dos recursos e o planejamento do nível de serviço (DIAS, 1999; WALLER, JOHNSON & DAVIS, 1999) apud, FREITAS, (2011 p, 13).



Ou seja, a gestão de estoques em ambientes hospitalares se torna mais difícil, pois não há uma previsão exata da quantidade dos medicamentos, nem a certeza do consumo, vai depender da preferência dos médicos em receita-lo ou não.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

Para alcançar o objetivo deste trabalho foi preciso seguir diversas etapas, desde o estudo de caso, análise documental, observação etc.

Quanto aos objetivos da pesquisa são classificados em pesquisa exploratória e descritiva.

A Pesquisa exploratória de acordo com Andrade, (2001) é um dos primeiros passos de um trabalho científico, uma vez que ela tem por objetivo proporcionar maiores elementos sobre determinado assunto, ajudar na escolha do tema, como também auxiliar na definição dos objetivos e hipóteses de uma pesquisa.

Para a realização deste trabalho foi utilizado a pesquisa exploratória, o qual foi feito um estudo mais aprofundado a respeito da gestão de estoque na farmácia hospitalar do município de Jarú. Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, pois descreve as características da gestão de estoques, as ferramentas utilizadas, os macroprocessos.

De acordo com Andrade, (2001 p, 124) “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Portanto, foi descrito, registrados, analisados e interpretados todos os dados coletados na pesquisa.

Quanto à natureza da pesquisa é classificada em qualitativa. De acordo com Bogdan & Biklen (2003), apud, Oliveira (2011, p.25) ” o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo”. Portanto, através da pesquisa qualitativa foi possível compreender como é realizada a gestão de estoque na Farmácia do Hospital da rede Público de Jarú.

Segundo Fonseca (2002, p. 20): apud, Gerhardt (2009, p.33) comentam que “diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser

quantificados A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.”.

Em relação à coleta de dados é utilizada a pesquisa bibliográfica, documental, observação, questionário e entrevista. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. (FONSECA, 2002, p. 32).

Dessa forma esse estudo primeiramente foi na bibliografia devido ao levantamento bibliográfico realizado sobre a temática em discussão em livros e artigos científicos.

A pesquisa documental é bem semelhante à pesquisa bibliográfica visto que se utilizam de dados já existentes, a natureza da pesquisa é que torna as duas diferentes. A pesquisa bibliográfica baseia-se em material preparado por autores com finalidades exclusivas. Agora a documental prevalece de toda sorte de documentos elaborados com finalidades diversas, por exemplo, assentamento, autorização, comunicação etc. (GIL, 2010).

Dessa forma este estudo foi realizado através da pesquisa documental, onde serão analisados documentos internos a organização de como é feito a gestão de estoque e as ferramentas utilizadas. Através da observação foi possível obter conhecimento mais preciso sobre a gestão de estoque utilizada pela farmácia do hospital público de Jarú.

Segundo Cerro, Bervian e da Silva, (2007, p.51). “A entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. O autor também relata que os pesquisadores recorrem à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas. Sendo assim, foi feita uma entrevista com a responsável pela farmácia do hospital.

Quanto à escolha do objeto de estudo foi o realizado um estudo de caso, pois o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados, (GIL, 2010 p. 36).

O estudo de caso foi realizado na farmácia do hospital. Quanto à técnica de coleta de dados foi utilizado o universo da farmácia, ou seja, este estudo será realizado na farmácia do hospital público de Jarú, situado na Rua Florianópolis.

Referente às técnicas de análise de dados que segundo Marconi e Lakatos, (2006 p. 233) “os dados são apresentados de acordo com suas análises estatísticas, incorporando no texto apenas tabelas, quadros, gráficos e outras ilustrações estritamente necessária à compreensão do raciocínio [...]”. Dessa forma, neste estudo os dados serão representados através de tabelas e texto para melhor compreensão dos resultados.

O Instrumento de Tratamento de Dados ou interpretação dos resultados será utilizado tabelas.

Segundo Andrade, (2001) os resultados encontrados nas amostras são estimativos que podem ser encontrados na pesquisa. Diante disso, com base nos dados obtidos através da entrevista, do questionário, pesquisa documental e observação, o pesquisador descreverá sua interpretação e os resultados encontrados na pesquisa no qual está sendo apresentado no decorrer do trabalho.

### **3 RESULTADOS**

Diante da pesquisa realizada no hospital da rede pública, ao ser questionado se na farmácia existe um sistema de gerenciamento dos estoques, ficou constatado que existe sim e este sistema de gerenciamento é utilizado para identificar tanto a data de fabricação do medicamento como sua validade, nele consta o número do processo de compra e também a quantidade de entrada do pedido dos medicamentos, o qual indica o valor de compra do produto e o valor do custo por cada unidade.

Ao questionar se a farmácia possui os Procedimentos Operacionais Padrões (POPs) estabelecidos? Evidenciou que sim, a gestão procura seguir as normas estabelecidas pelo ministério da saúde para as farmácias hospitalares, em realização de pedido eventual, solicitação de material, armazenamento de medicamentos, remanejamento e dispensação.

Já com relação às características dos processos de compras, se o mesmo é feito anualmente ou trimestralmente? Segundo a responsável, o processo de compra é feito anualmente, devido já ter uma previsão da demanda. É feito um inventário que registra a lista de compras no PM (pedido de materiais) e encaminha para a secretária de saúde, após análise esse inventário é encaminhado para o executivo (prefeito) para autorização, sendo aprovado passa-se para o setor de compra que faz a cotação de preço através do pregão eletrônico.

Assim, lançado no pregão, uma comissão composta por cinco membros analisa os preços dos medicamentos que estão concorrendo à licitação e conforme é identificado o menor preço fecha a compra. Feito a compra dos medicamentos, na hora da entrega estes medicamentos são encaminhados para outra comissão existente para o recebimento e conferência de preço. Essa comissão verifica se os preços da nota fiscal estão de acordo com o que foi passado na licitação.

Pode constatar também nesta pesquisa que dos métodos de controle de estoques, custo médio, PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair), UEPS (último a Entrar, Primeiro a Sair), apenas o custo médio e PEPS são utilizados pela farmácia. Aqueles lotes que entram primeiro no estoque são os primeiros a sair. Se tiver vários lotes do mesmo item é verificado manualmente aqueles com a data mais próxima do vencimento e assim são utilizados primeiro.

Nesta pesquisa buscou ainda identificar se os materiais são codificados? Segundo o responsável pela farmácia, são codificados sim, pois são as codificações que contribui para que o farmacêutico faça a dispensação correta dos medicamentos. Após o recebimento dos lotes de medicamento os mesmos são separados e colocados na prateleira com uma etiqueta de fácil identificação, existe muitos medicamentos que possui embalagens parecidas, diante disso a possibilidade de haver erro se torna menor.

Com relação ao questionamento se são calculados custos de medicamentos por pacientes? Ficou evidente que os custos são calculados e que o hospital possui um sistema que calcula estes custos automaticamente o mesmo é utilizado quando faz a previsão dos custos anuais, ou seja, o planejamento anual dos medicamentos. Já com relação às ferramentas utilizadas pela farmácia, a pesquisa evidenciou que as ferramentas de controle utilizadas para controlar os estoques são; PEPS (primeiro que entra primeiro que sai), Curva ABC, ERP (Enterprise Resources Planning) e o POPs, (Procedimento Operacional Padrão).

**PEPS**-Primeiro que entra primeiro que sai, neste critério os primeiros itens que entram no estoque da farmácia da rede pública são os primeiros a serem utilizados.

**Curva ABC** - Além do PEPS, outra técnica de gerenciamento de estoques bastante útil é a Curva ABC, de acordo com o responsável pela farmácia a curva ABC é uma ferramenta simples de ser utilizada e eficaz para a classificação dos itens e para o controle dos componentes do estoque. *Classe A*: Os itens do grupo A recebem maior importância, devido

ser aqueles itens de maior, estes itens correspondem a um número menor de medicamentos, porém de maior importância para os tratamentos, representando cerca de 20% dos itens da farmácia e cerca de 80% do valor total do estoque, pois são mais caros os custos. Dessa forma eles recebem uma atenção especial e um controle mais minucioso, pois os mesmos são responsáveis pelo maior gastos do hospital. *Classe B*: Os itens da classe B são os itens intermediários, são controlados, porém, não necessitam de tanta atenção quanto os da classe A. Os da *Classe C*: são os itens de menor importância dentro da farmácia os quais representam cerca de 20% do valor do estoque, contudo representando cerca de 70% dos itens em estoque, sendo menor de valor econômico.

**ERP** -Este sistema na farmácia da rede pública serve de apoio das atividades de um processo de Gestão de Demanda, através dele, com base na previsão das necessidades do hospital, são feito os cálculos dos períodos e das quantidades a ser compradas, facilitando assim a tomada de decisão dos gestores. Veja a seguir alguns modelos de planilhas gerados pelo sistema utilizado pela farmácia.

Na figura 1 mostra as planilhas do sistema ERP para realizar o cadastro dos medicamentos na farmácia do hospital municipal.

Figura 1– modelo de Planilha Cadastro de Materiais

The image shows a screenshot of a software interface for 'Cadastro de Materiais' (Material Registration). The interface is titled 'Cadastro de Materiais' and features a navigation bar with tabs: 'Principal', 'Fabricantes do Material', 'Saldo do Material', and 'Movimentação do Material'. A 'Sair' button is located in the top right corner. The main form contains several input fields and dropdown menus: 'Código', 'Descrição', 'Classificação', 'Conta do Ativo', 'Conta da V.P.D', 'Unidade', 'Tipo', 'Controle de Lote', 'Fracionamento', 'Localização Física', 'Último Preço', 'Data do Último Preço', 'Estoque Mínimo', and a checkbox for 'Ativo'. There are also search icons and a plus sign next to several fields.

Fonte: Hospital da Rede Pública (2018).

Figura 2- modelo de Planilha de Entrada de Materiais

Fonte: Hospital da Rede Pública (2018).

Figura 2- Modelo de Planilha de Saída de Materiais

Fonte: Hospital da Rede Pública (2018).

Através dessas planilhas os responsáveis obtêm as informações necessárias para o controle e bom funcionamento da farmácia.

Sobre o questionamento se existe uma metodologia de controle de prazo de validade? Como ela funciona? Ficou claro que existe sim, é feito uma verificação no sistema para identificar quais os medicamentos que estão para vencer, depois dessa verificação, constatado

os vencimentos mais próximos os mesmos são separados para serem dispensados primeiramente.

Diante do questionamento se são levantados os custos do estoque, tais como armazenagem, reposição, faltas, ficou evidente que sim, esses custos são levantados através da ferramenta curva *abc*, que permite gerar relatório de classificação ABC do item em relação ao custo total do estoque; em relação à receita total do estoque, relatório de compras e venda efetuadas e relatório de prazos de validade do item.

<b>CLASSIFICAÇÃO A</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>TOTAL</b>
Valor do Estoque	80%	15%	5%	100%
Quantidades Físicas	20 %	30 %	50 %	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, (2018).

#### **Tabela da Curva A**

<b>Descrição</b>	<b>Und/medida</b>	<b>Valor unitário</b>
Imunoglobulinakam RHO-D IM 300mg F/A 2 ML	AMP	189,05
Imunoglobulina rho (d)	AMP	184,00
Ciprofloxacino 200mg – 100ml	FRC	27,99
Clorafenicol+ fibrinase+ Desoxiribo 30g pomada	TB	29,00
Bupivacaina 5% isobárica	AMP	15,25

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **Tabela da Curva B**

<b>Descrição</b>	<b>Und/ Medidas</b>	<b>Valor unitário</b>
Hidralazina	AMP	4,40
Benzilpenicilina g procaina 300.000 ui + benzilpen	FR/AM	5,19
Cloridrato de dobutamina 12,5mg/ml- 20ml	AMP	3,80
Bromidrato de fenoterol 5mg/ml	FRC	2,78
Cetoprofeno 100 mg IM	AMP	2,95

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela da Curva C**

Descrição	Und/ medidas	Valor unitário
Água destilada 20 ml	AMP	0,26
Dipirona 500 mg/ml amp de 2 ml	AMP	0,41
Glicose 50%	AMP	1,00
Bicarbonato de sódio 8,4% amp	AMP	0,72
Ceftriaxona 1g	FR/AM	1,00

Fonte: Elaborado pelo autor

O sistema utilizado pela farmácia permite a classificação ABC de cada item, o mesmo identifica a quantidade demandada e o valor de custo por unidade, bem como a quantidade demandada e o valor unitário de saída.

Questionados quais são os macroprocessos utilizados pela farmácia. A pesquisa evidenciou que são as compras, armazenagem, e a dispensação. Referente se as compras são feitas com base em lotes econômicos de compras, se há índices de falta e se o volume financeiro envolvido é de conhecimento de todos? A pesquisa revelou que as compras não são feitas em lotes econômicos, são feitas de acordo com a previsão da demanda. Os índices de faltas são mínimos, pois a farmácia trabalha com a previsão de quantidades, dessa forma quase não falta. Já o volume financeiro é de conhecimentos de todos. Os envolvidos na farmácia ficam com uma cópia do documento do empenho, tomando conhecimento assim dos valores financeiros envolvidos na compra.

Quais as principais dificuldades na gestão de estoques e aquisições dos medicamentos? A principal dificuldade apontada pelos gestores é a falta de medicamento por parte do fornecedor, muitas vezes o medicamento solicitado pelo médico não chega a tempo devido a falta da matéria prima para a fabricação, ou devido a atrasos no transporte. E por se tratar de uma empresa pública a aquisição dos medicamentos se torna mais difícil, pois depende de licitação para a compra onde os preços são comparados e avaliado o menor preço para a aquisição, sendo assim, acaba levando mais tempo para a compra, depois que a empresa fornecedora ganha a licitação ela tem 30 dias para o fornecimento e as vezes ela não tem os medicamentos solicitados, tendo que ser cancelado o contrato com esta empresa e assim adquirindo da segunda colocada no pregão.

Em relação às perdas por obsolescência ou prazo de validade se são constantes? A pesquisa revelou que não. Devido o hospital possuir um sistema que identifica a data de



validade do medicamento e conta também com um controle rigoroso por parte dos responsáveis pela farmácia, o qual faz a conferência tanto automática como manual. Quando é constatada uma quantidade de medicamentos com validade próxima e a demanda não é suficiente, os responsáveis pela farmácia entram em contato com outros hospitais da rede pública para saber se estão precisando daquele medicamento, assim, emprestam esses medicamentos para outros hospitais ou fazem a troca por outro medicamento do mesmo valor. Dessa forma, não existe obsolescência devido o controle e monitoramento existente na farmácia município.

Quando questionados quais os critérios de compras mais comuns? Por se tratar de órgão público, se o hospital utiliza a Lei 8.666/93 como principal norteador de seus processos? Ficou evidente que o hospital adota as Modalidades: Dispensa de Licitação e o Pregão Eletrônico. Obs.: (são elaborado edital ,Pré-projeto e a ata).

TABELA 1 – Modalidade de Licitação

<b>Modalidade</b>	<b>Valor</b>	<b>RP</b>	<b>Edital</b>	<b>Tempo</b>
Dispensa de Licitação	Até R\$ 17.000	RP	Sim	Será necessário ter no mínimo 03 cotações Prévias.
Pregão Eletrônico	Sem limites	RD	Sim	Mínimo 08 dias úteis de exposição do edital; 03 dias corridos após realização do pregão para apresentação de recurso.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à forma como é feita a reposição dos medicamentos da farmácia do Hospital? O hospital faz licitação anual da quantidade a ser usada, conforme vai surgindo à necessidade dos medicamentos é solicitado e a empresa licitada os envia para a farmácia. Já para a previsão da demanda o hospital possui um software, que faz a previsão automática sendo realizada com base na seguinte fórmula  $2 \times CM - EA$ : sendo CM o Consumo Médio mensal e EA o Estoque Atual. Através dessa equação define-se a quantidade a ser comprada de cada medicamento e mantém os estoques controlados continuamente. Através dessa mesma fórmula a farmácia em questão faz os cálculos de ponto de reposição do Estoque de segurança acrescentado 25% sobre os itens solicitados.

#### 4 DISCUSSÃO

A pesquisateve por objetivo analisar o funcionamento da gestão de estoque da farmácia do Hospital Da Rede Pública, cadastrado no CNES (Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde) 2808609 que conta atualmente com 100 leitos cadastrados no SUS, prestando atendimento há cerca de 230 pacientes diariamente.

Diante desse cenário, nota-se que é preciso um gerenciamento adequado e eficaz dos estoques para que o hospital mantenha um bom funcionamento e supra as necessidades diárias que ocorrem. A pesquisa demonstrou que a farmácia do hospital da rede pública do município de Jaru tem buscado manter um controle contínuo e rigoroso dos itens do estoque manualmente e através do almoxarifado, software que identifica a data de fabricação, validade dos medicamentos, indica o número do processo de compra, a quantidade de entrada do pedido, valor de compra e custo por cada unidade.

Nota-se que o hospital pesquisado no que se refere ao (POPs), Procedimento Operacional Padrão, o mesmo procura seguir as orientações feitas pelo Ministério da Saúde, visando garantir a qualidade no atendimento prestado.

A utilização do (POPs) entre os funcionários da farmácia, tem feito com que haja uma padronização das informações referentes à entrada e saída dos medicamentos, pois são as instruções detalhadas em forma de manual, que tem contribuído para facilitar a análise dos dados e permitido dessa forma a realização dos cálculos indispensáveis para a gestão correta do estoque. De acordo com Ebserh, (2014, pag.9.) os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) “são documentos imprescindíveis para o exercício de qualquer tarefa realizada com qualidade, eficiência e eficácia, obedecendo critérios técnicos e observando normas e legislação das áreas pertinentes”.

Os processos de compras são elaborados anualmente sendo registrados em Ata. Os medicamentos devem ser comprados à quantidade e o preço de cada um deles. Este processo é feito anualmente devido já terem uma previsão dos itens necessários para o uso diário do hospital.

E para facilitar a identificação de entradas e baixas dos medicamentos, os mesmos são etiquetados com códigos digitalizados pelos funcionários. Nota-se que não há ainda um sistema de inserção de códigos de barra automático e leitor instalado. Segundo a responsável

há um projeto em andamento, porém, depende de alguns ajustes junto ao detentor do software e os fabricantes dos produtos. Como já citado pelos autores Sforsin et al (2012) a codificação “significa simbolizar todo o conteúdo de informações necessárias por meio de números e/ou letras com base na classificação obtida do medicamento, de forma clara e concisa evitando interpretações duvidosas ou confusas”. Ou seja, codificando os medicamentos fica mais fácil para a identificação e a dispensação correta.

Em se tratando das ferramentas utilizadas pela farmácia, a pesquisa revelou que as ferramentas de controle utilizadas para controlar seus estoques são; PEPS(primeiro a entrar primeiro a sair) com essa ferramenta a farmácia mantém um controle seguro das entradas e saídas. No momento que há uma saída do estoque, são priorizados os itens mais antigos. Ou seja, os primeiros itens comprados são os primeiros a sair, dessa forma diminui as perdas por vencimentos. Segundo o relato da responsável pela farmácia o método PEPS aponta o valor de compra dos diversos lotes, posteriormente são extraídos relatórios, possibilitando o controle geral do estoque.

Outra ferramenta que tem auxiliado bastante o controle dos estoques é a curva ABC é utilizada pela farmácia para classificar os produtos, sendo geradas as informações pelo próprio sistema. Esse processo tem permitido avaliar a participação de cada item dentro do estoque da farmácia. Segundo Dias, (1995), “a curva ABC é uma ferramenta importante para o gestor; pois permite diferenciar itens que precisem de atenção e adequação quanto a sua administração”. E o ERP ferramenta indispensável dentro da farmácia, como visto nas figuras 1, 2 e 3 através do sistema é possível gerar informações das entradas dos medicamentos, saída, quantidades, custos, fornecedor, preço médio de cada medicamento etc.

Um sistema ERP tem a finalidade de integrar todos os departamentos e funções dentro de uma empresa por meio de uma ferramenta computacional única, com capacidade para suportar as necessidades dos departamentos (KOCH et al., 2001), apud, AZEVEDO (2006, p.1).

Quando se tratam dos macroprocessos que são as compras, armazenagem, e a dispensação. Nota-se que a farmácia em questão procura seguir as normas estabelecidas pelo Ministério da Saúde para armazenagem. Utilizando o Pops. De acordo com Brasil (2006) apud, Caf Sus, (2016) “Armazenamento Etapa do Ciclo da Assistência Farmacêutica que tem por finalidade assegurar as condições adequadas de conservação dos produtos” Diante disso, a

temperatura é medida por termômetros nas áreas de estocagem, que mede a temperatura continuamente afim de manter os medicamentos na temperatura ideal de consumo, o local possui uma boa ventilação e luminosidade, como também e feito registros diários e relatórios com planos de intervenção se houver necessidade. E os critérios de compras o hospital tem adotado as modalidades: Dispensa de Licitação e o Pregão Eletrônico. De acordo com a Lei 8.666/93.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A administração dos estoques é essencial para toda e qualquer organização, em uma empresa quase sempre a maior parte do patrimônio está nos estoques. Sendo assim, é imprescindível aos gestores desses recursos, terem a capacidade em realizar análises detalhadas dos estoques e tomar as decisões certas na hora certa. Principalmente no caso do hospital da rede pública que trabalha com recursos limitados e uma grande demanda.

Nesse cenário de limitações orçamentárias, o administrador da saúde tem buscado utilizar-se de ferramentas que tragam resultados positivos e diminuam os custos com estoques. Sendo o caso do hospital da rede pública, que utiliza de várias ferramentas como já citado acima a Curva abc, PEPS, POPS e o Sistema de Gerenciamento Almoxarifado, que gera informações seguras e em tempo real diariamente, facilitando o controle e administração do estoque.

Acredita-se com este estudo que o resultado foi satisfatório, há sempre algo que pode ser melhorado. Contudo, o que se observou é que há um grande interesse por parte dos gestores em seguir as orientações dos órgãos reguladores e utilizar as ferramentas disponíveis, visando suprir a demanda e economia na hora da compra.

Espera-se que os objetivos tenham sido alcançados e que possa servir para novas pesquisas nesta temática. Tema esse de grande importância nos dias atuais, pois é a gestão correta dos estoques que garante o abastecimento e tratamento correto dos pacientes.

## **6 REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Maria Margarida de **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação/ Maria Margarida de Andrade.- 5. ed.- São Paulo: Atlas,2001.

ANDREOLI, Gustavo Luís Meffe; DIAS, Cleidson Nogueira ( 2015). **Planejamento e Gestão Logística de Medicamentos em uma Central de Abastecimento Farmacêutico Hospitalar.** Disponível em: [revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/download/2570/1629](http://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/download/2570/1629) acesso: 10 de Maio 2018.

AZEVEDO, Rodrigo Cambiaghi; BREMER, Carlos Frederico. (2006). O Uso de ERP e CRM no Suporte à Gestão da Demanda em Ambientes de Produção Make-to-Stock. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n2/31166.pdf>.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, Edimar Alves; AZEVEDO, Luciano Gomes de; VILLAR, Antonio de Mello (2004) .**Gestão de Estoques em Materiais de uso Hospitalar:** Análise de Modelo utilizado num Hospital Universitário Público (Estudo de Caso). Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0113\\_1820.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0113_1820.pdf). Acesso 13 de maio 2018.

BARBOSA, Kátia Simone da Silva (2015). **Gerenciamento De Farmácia Hospitalar:** Otimização da Qualidade, Produtividade e Recursos Financeiros. Disponível em: <https://www.uninter.com/revistasauade/index.php/sauadeDesenvolvimento/article/.../268> acesso: 22 de março 2018.

BRASIL, Ministério da Saúde (2010).**Gestão e Controle de Medicamentos:**Manual de Formação para Unidades Sanitárias— Participante. Disponível em <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s19411pt/s19411pt.pdf>. Acesso 15 de junho 2018.

BRASIL, Ministério da Saúde (2002) .**Assistência Farmacêutica na Atenção Básica Instruções Técnicas para a sua Organização.** Disponível em: [.http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd03\\_15.pdf](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd03_15.pdf).

BRITO, TAÍNNA LOURENÇO DE (2010) **Aplicação de Modelos de Gestão de Estoques para Controle de Ressuprimento em uma Pequena Empresa Industrial:** um estudo de caso .Disponível [http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2010\\_3\\_Ta%C3%ADnna.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2010_3_Ta%C3%ADnna.pdf). Acesso 22 de maio 2018.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** – 6.ed.—São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

EBSERH, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ministério da Educação Manual de Padronização – Coordenado pela Secretaria Geral – Brasília: EBSERH

– Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, 2014. 16p. Palavras-chaves: 1 – Manual; 2 – Padronização; 3 – POP

DANTAS, July Caroline de Araújo, (2015). **A Importância do Controle de Estoque:** estudo realizado em um supermercado na cidade de Caicó/RN. Disponível em: [https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/1878/3/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle\\_Monografia\\_Dantas.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/1878/3/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle_Monografia_Dantas.pdf). Acesso em : 10 de março 2018.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: edição compacta/**. 4. Ed. -São Paulo: Atlas, 1995 289 p. DRUCKER, P. F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999, 286p.

FREITAS, Helder Marcos 2011. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management)** Disponível em: [http://www.ufjf.br/oliveira\\_junior/files/2011/08/Aula-Gest%C3%A3o-da-Cadeia-de-Suprimentos.pdf](http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2011/08/Aula-Gest%C3%A3o-da-Cadeia-de-Suprimentos.pdf) REF. acesso em: 11 de Abril 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. -5. ed.- São Paulo : Atlas, 2010.

GALATO, Dayani; ALANO, Graziela Modolon; TRAUTHMAN, Silvana Cristina; VIEIRA, Ana Cristina. **A dispensação de medicamentos:** uma reflexão sobre o processo para prevenção, identificação e resolução de problemas relacionados à farmacoterapia. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcf/v44n3/a17v44n3.pdf>. In: Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas Brazilian Journal of Pharmaceutical Sciences vol. 44, n. 3, jul./set., 2008.

GERHARDT, Tatiana Engel ; SILVEIRA, Denise Tolfo; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GRECO, Rosângela Maria ( 2013). **ADMINISTRAÇÃO – origem e conceitos** .disponível em: <http://www.ufjf.br/admenf/files/2013/05/Aula-Disciplina-Administra%C3%A7%C3%A3o-em-Enfermagem-I-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-%E2%80%93-origem-e-conceitos.pdf> acesso : 23 de Abril 2018.

LEONEL, Maiane; DURAN, José Estevão (2015). **Administração Hospitalar: o Administrador Como Gestor**. Disponível em: [revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/108](http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/108) acesso: 22 de março 2018.

LIRA, Andressa Brito, et al (2013). **Gestão de estoque: proposta para uma farmácia diferenciada Inventory management:** a proposal for a differentiated pharmacy. LIRA, Andressa Brito et al .Disponível [https://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo\\_saude/101/10.pdf](https://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/101/10.pdf). Acesso 10 de maio 2018

MEAULO, Marcelo Pinotti; PENSUTTI, Marcus, ([2010]) **A Gestão de Estoques em Ambientes**. Dispon

MARTELLI, Leandro Lopez; DANDARO, Fernando (2015) **Planejamento e Controle de Estoque nas Organizações**. Disponível em:  
<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/2733/2172> acesso: 10 de abril 2018.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de (2011). **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Disponível em:  
[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf).  
 Acesso 18 de maio 2018

OLIVEIRA; Luciana Bazante de (2015). **Estoques**. Disponível em:  
<https://sisacad.educacao.pe.gov.br/.../texto/CadernodeLogsticaEstoquesRDDI.pdf> acesso : 10 de Maio 2018.

PAULA, Lariza Naiara Borba Gomes de (2016) **Importância da Padronização de Medicamentos na Farmácia Hospitalar**. Disponível em:  
[www.cceursos.com.br/img/resumos/farmacia/tcc-lariza-naiara-borba-gomes-de-paula.pdf](http://www.cceursos.com.br/img/resumos/farmacia/tcc-lariza-naiara-borba-gomes-de-paula.pdf)  
 acesso: 09 de maio 2018.

PEREIRA, GildasioSouza ; PEREIRA, Sueli Souza (2015). **A Importância da Qualidade do Serviço na Gestão Hospitalar**. Disponível em: <http://atualizarevista.com.br/wp-content/uploads/2015/01/A-IMPORTANCIA-DA-QUALIDADE-DO-SERVICO-NA-GESTAO-HOSPITALAR-REVISTA-ATUALIZA-SAUDE-N1-V1.pdf> .Acesso em: 20 de março 2018.

PONTES, ana edite lopes (2013) **Gestão de Estoques: utilização das ferramentas curva abc e classificação xyz em uma farmácia hospitalar**  
<http://rei.biblioteca.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/551/1/AELP11072014.pdf>.

SALU, Enio Jorge **Administração Hospitalar no Brasil**/Enio Jorge Salu.- Barueri, SP:Manole, 2013.

SFORSIN, Andréa Cassia Pereira, et al (2012). **Gestão de Compras em Farmácia Hospitalar**. Disponível em:  
[http://www.cff.org.br/sistemas/geral/revista/pdf/137/encarte\\_farmAcia\\_hospitalar\\_85.pdf](http://www.cff.org.br/sistemas/geral/revista/pdf/137/encarte_farmAcia_hospitalar_85.pdf).Ace  
 sso : 8 de Abril 2018.

SILVA, Junior Rogério da; HENZEL, Marjana Eloísa ( 20112). **Gestão de Estoques: fator decisivo para a lucratividade organizacional**. Disponível em:  
<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/1925/pdf>.acesso em:3 de abril 2018.

SLACK, Nigel **Administração da produção**/ Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston ; tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher ; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa.- - 2.ed. - - São Paulo: Atlas, 2002.

VALERY, Pedro Paulo Trigo VI66b **Boas práticas para estocagem de medicamentos.** – Brasília: Central de Medicamentos, 1989. DISPONÍVEL em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd05\\_05.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd05_05.pdf) acesso em: 12 de abril 2108.

GONZALOVecina Neto Wilson Reinhardt Filho (1998). **Gestão de Recursos Materiais e de Medicamentos.** Disponível em: [andromeda.enp.fiocruz.br/visa/files/Volume12.pdf](http://andromeda.enp.fiocruz.br/visa/files/Volume12.pdf) acesso: 8 de Maio 2018.

WANKER, Pete (2012). **Quadro conceitual para gestão de estoques:** enfoque nos itens. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a02v19n4.pdf>. Acesso em: 8 de abril 2018.