

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

## **EVIDÊNCIAS NA GESTÃO DE MEDICAMENTOS EM FARMÁCIA BÁSICA MUNICIPAL**

### **EVIDENCE IN DRUG MANAGEMENT IN DRUGSTORE BASIC MUNICIPAL**

Larissa Nayara Almeida Gouveia e Jaqueline Guimarães Santos

#### **RESUMO**

A Gestão Pública no Brasil tem exigido cada vez mais, por parte dos gestores, o gerenciamento das atividades exercidas no âmbito público, tendo em vista a excelência dos processos administrativos, e conseqüentemente, a oferta de um serviço público de qualidade. Nesse sentido, as atividades de gerenciamento de materiais se tornam essenciais para o cumprimento da finalidade da Gestão Pública, que é justamente o atendimento das necessidades da sociedade civil. Assim sendo, o presente artigo teve como objetivo Caracterizar a Gestão de Medicamentos em relação às atividades de planejamento, previsão da demanda, aquisição e estoque dos materiais em uma farmácia básica municipal. Ao final são feitas algumas sugestões com base nas falhas identificadas. A pesquisa se apresenta na abordagem qualitativa, tendo sido realizada por meio da aplicação de questionário e realização de entrevista. Os resultados obtidos apontam que a aquisição de medicamentos é feita de acordo com a previsão da demanda e no processo licitatório de pregão. Ainda foi possível avaliar o estoque de tais medicamentos, constatando-se que o seu gerenciamento se dá por meio de planilhas. Por fim, sugeriu-se a implantação de um sistema operacional para o melhor gerenciamento das atividades logísticas.

**Palavras-chave:** Gestão Pública, Atividades logísticas, Gestão de Medicamentos.

#### **ABSTRACT**

Public Management in Brazil has required increasingly by managers, the management of the activities carried out in the public, bearing in mind the excellence of administrative processes, and consequently, the provision of a quality public service. In this sense, materials management activities, become essential to the fulfillment of the purpose of Public Management, which is precisely, meet the needs of civil society. Therefore, this study aimed to characterize the Medicines Management in relation to planning, demand forecasting, procurement and inventory of materials in municipal basic pharmacy. At the end some suggestions are made on the basis of identified faults. The study presents a qualitative approach and was carried out through a questionnaire and conducting interviews. The results show that the purchase of medicines is done according to the forecast demand and the bidding process trading. Although it was possible to assess the stock of such drugs, having noticed that his management is through spreadsheets. Finally, it was suggested the implementation of an operating system for the better management of logistics activities.

**Keywords:** Public Management, Activities Logistics, Management of Medicines.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da necessidade de se ter um melhor gerenciamento das atividades exercidas pela Administração Pública, a Gestão de Materiais é vista como uma atividade importante para o desenvolvimento das atividades inerentes a cada setor, assim como para o alcance do objetivo principal da Administração Pública que é o atendimento das necessidades da sociedade civil. Por conseguinte, destaca-se a necessidade dos órgãos realizarem a previsão da demanda, o planejamento do processo de aquisição (compras) e a gestão de estoque de materiais de forma eficiente e necessários para o suprimento das demandas existentes no âmbito público (federal, estadual e municipal).

Nesse sentido, a Administração Pública tem exigido cada vez mais a gestão eficiente dos recursos, em qualquer esfera governamental, tendo em vista que todos os recursos utilizados são limitados e provenientes dos contribuintes de forma direta e indireta, a quem a Administração Pública deve atender, sendo os mesmos usuários destes recursos.

Atualmente, tanto as organizações privadas quanto as públicas estão focadas na excelência de seus processos administrativos, para que no final de todos os passos, seja oferecido um serviço ou produto de qualidade. Para tanto, destaca-se a Administração de Materiais, entendida por Barbieri e Machline (2006) como uma área especializada da Administração de uma organização e como tal, trata-se de um trabalho realizado por meio de pessoas, visando entregar o material adequado ao usuário certo, no momento e nas quantidades exatas, observando as melhores condições para a organização.

Entende-se que o primeiro passo a ser tomado na realização de qualquer atividade/serviço é o planejamento, visto que todas as tarefas precisam ser orientadas para um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. O segundo passo deve ser a aquisição dos materiais que serão utilizados para o desenvolvimento dos serviços. Segundo Viana (2002), a função compra é um segmento essencial à área de Administração de Materiais, tendo por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo, com as quantidades corretas, verificando o recebimento do que foi comprado e providenciando o armazenamento.

Destaca-se que o processo de compra no serviço público deve atender aos princípios da legislação vigente, garantindo a isonomia e a escolha da proposta mais atrativa para a Administração Pública. Tal formalidade se deve ao fato de que no procedimento de compra no serviço público, toda a aquisição precisa ser realizada conforme a Lei nº 8666/93, dentro de certos parâmetros estabelecidos pela legislação do Senado Federal (BRASIL, 1993).

Após a aquisição, os materiais poderão ser estocados em um ambiente adequado, estando à disposição para a sua utilização. Para Rosa (2010, p. 70) o estoque reflete em um desequilíbrio entre a oferta e a demanda. Assim, o gestor deve se atentar para que não haja tal desequilíbrio e os órgãos públicos tenham sempre o produto que se deseje para a prestação do serviço.

Posteriormente, os serviços são prestados de acordo com a sua finalidade, e os materiais são retirados do estoque ao passo em que serão consumidos pela atividade. Por fim, todas as atividades devem ser controladas e avaliadas, de tal forma que haja sempre um processo contínuo na prestação do serviço.

Assim, destaca-se, neste estudo, a gestão de materiais na área de saúde considerada uma área complexa, e especialmente a gestão de medicamentos, pois estes exigem um cuidado diferenciado, uma vez que possuem prazo de validade exíguo, são facilmente furtados, devem ser ministrados ao paciente sem omissão de erro e, apresentam-se nas mais variadas formas (comprimidos, injetáveis, solução, cápsulas, emulsões, pomadas, entre outros). Desse modo, é preciso que haja uma boa administração de materiais e medicamentos,

de tal forma que se possa evitar falhas no sistema de saúde, descumprimento do dispositivo constitucional, omissão de assistência farmacêutica ao usuário, entre outras variáveis.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Com o objetivo de minimizar tais impactos à população, foi criado em 1997/98 pelo governo Federal, através do Ministério da Saúde, o Programa Farmácia Básica, cujo objetivo é a oferta de medicamentos essenciais as populações menos assistidas dos municípios, cumprindo-se, desta forma, o dispositivo constitucional que assegura o direito à Saúde. Logo, é de fundamental importância que as farmácias básicas municipais gerenciem bem seus estoques para não faltar medicamentos à população e, por outro lado, não ter em excesso medicamentos desnecessários. É válido salientar que a má gestão de medicamentos pode ocasionar sérios danos aos pacientes/usuários, até mesmo levá-los a óbito. Além de resultar em mau uso do dinheiro público.

É possível destacar uma série de fatores que ocasionam essa má gestão, tais como: falta de recursos financeiros, falta de atenção por parte da gerência, ausência de planejamento e programação por parte dos usuários, falha dos fornecedores, falhas logísticas, falta de treinamento dos funcionários da farmácia, ausência de estoques de segurança e tempo de ressuprimento, falta de informações nos processos, entre outros fatores que geram prejuízos ao setor.

Diante de tais constatações, este estudo teve por objetivo caracterizar a Gestão de Medicamentos em relação às atividades de planejamento, previsão da demanda, aquisição e estoque dos materiais em uma farmácia básica municipal. Os resultados fornecem indícios de melhorias a serem implementadas não somente pela farmácia pesquisada, mas por outras que encontram dificuldades similares na gestão dessas organizações. Este trabalho guiou-se pelo seguinte problema de pesquisa: Como se caracteriza a Gestão de Medicamentos em uma Farmácia Básica Municipal?

## 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 3.1 Gestão Pública Municipal

O termo Gestão Pública está ligado ao conceito da Administração Pública, que corresponde à ordenação dos serviços públicos que acontecem em três esferas (Federal, Estadual e Municipal), seguindo os preceitos do direito de acordo com a coletividade, ou seja, com o bem comum. No entanto, quando se trata de Gestão Pública, pode-se destacar o fato de a mesma ser orientada pelas demandas sociais, no que tange à elaboração de políticas públicas que envolvam a área educacional, de saúde, de segurança, de infraestrutura, de habitação, entre outras que estão ligadas aos direitos essenciais da sociedade.

Diante disso, de acordo com Wosniak e Rezende (2012 apud Castro Júnior, 2008, p. 2):

Administração pública dos bens e interesses municipais é executada pelo gestor municipal por meio da atividade administrativa, atos de gestão, os quais devem estar de acordo com os princípios básicos da administração pública, quais sejam: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia dos interesses públicos.

Sendo assim, o gestor público deve ter uma visão da totalidade das demandas sociais que atingem a população do âmbito que administra, a partir do planejamento, do controle, e dos princípios que integram a Administração Pública, e das leis voltadas para o bem público, garantindo assim os direitos sociais de todos os indivíduos.

No que diz respeito aos princípios da Administração Pública, a Constituição Federal de 1988, estabelece o comportamento dos gestores em conformidade com os seguintes princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Tais princípios exercem a função de diretrizes de como o gestor deve atuar no âmbito público, objetivando a correção de falhas no sistema que impeçam o efetivo exercício da Administração Pública.

Diante desse contexto, a Gestão Pública Municipal torna-se essencial para a Administração Pública em geral, tendo em vista a importância do município para o desenvolvimento de todo país. Sendo assim, o desenvolvimento dos municípios requer o cumprimento de todas as exigências que constam na Administração Pública, visando sempre atender à crescente demanda social, sendo possível através da melhoria dos serviços públicos que se faz pela qualificação dos servidores públicos.

Para tanto, se faz necessário a criação e implantação de políticas públicas, projetos sociais, programas, entre outros instrumentos que promovam o bem estar social. Tais instrumentos estabelecem metas e apontam soluções para resolver os mais diversos problemas sociais que assolam a população. Dentre os inúmeros programas da Gestão Pública Municipal, destaca-se na área de saúde, o Programa Farmácia Básica que será explicitado na seção seguinte.

### **3.2 Programa Farmácia Básica Municipal**

A partir da publicação da Constituição Federal do Brasil do ano de 1988, foi conferido ao estado o papel de assegurar a saúde de forma universal, integral e equânime, incluindo a assistência farmacêutica (CONSENDEY et al., 2000). Entende-se por assistência farmacêutica, o conjunto de ações voltadas à promoção, proteção e recuperação da saúde, tanto individual quanto coletiva, tendo como insumo principal os medicamentos, visando o acesso e o seu uso racional (BRASIL, 2004).

Vários são os objetivos da assistência farmacêutica, porém vale destacar os seguintes: assegurar acessibilidade de medicamentos e farmacoterapia à população, com ênfase nos grupos de riscos; garantir o uso racional de medicamentos e de insumos farmacêuticos; oferecer serviços de atenção à saúde, e contribuir de maneira eficaz e efetiva para transformar o investimento com medicamentos em incremento de saúde e de qualidade de vida (GUZZATTO; BUENO, 2007).

Nesse contexto, é importante salientar que no Brasil existe um número elevado de famílias carentes que necessitam de assistência médica, e conseqüentemente, de assistência farmacêutica pública, pois dificilmente terão acesso à rede privada de saúde. Outro ponto a ser destacado, é o alto valor dos medicamentos, o que restringe aos usuários menos desfavorecidos financeiramente, o poder de compra.

Diante disso, o governo Federal criou em 1997/1998, por meio do Ministério da Saúde, o Programa Farmácia Básica, que tem como objetivo principal a oferta de medicamentos essenciais às populações menos assistidas dos municípios, cumprindo-se, desta forma, o dispositivo constitucional que assegura o direito à Saúde. Desse modo, tal programa racionaliza a distribuição de medicamentos que permitam o tratamento eficaz das enfermidades mais comuns que afetam a população brasileira.

O Programa Farmácia Básica Municipal destina-se, especificamente, a atenção básica de saúde da rede SUS (Sistema Único de Saúde), no nível ambulatorial, nos serviços que

dispõem médicos, e na prescrição adequada dos medicamentos. Além disso, a farmácia deve responder à demanda das necessidades de medicamentos dos usuários, abrigando os estoques destes produtos, garantindo assim, a eficiência no atendimento da população beneficiada (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1997).

Para tanto, as farmácias básicas municipais possuem um sistema logístico complexo, cuja eficiência operacional depende da boa gestão, do planejamento, da previsão de demanda, do controle e do suporte de um sistema de informações bem estruturado, pelo qual será possível identificar e eliminar excessos e falta de medicamentos e materiais no estoque, essenciais ao tratamento dos usuários, podendo prejudicar o fluxo logístico interno (abastecimento e armazenamento) e externo (distribuição).

No que diz respeito ao fluxo logístico interno e externo, a farmácia básica municipal armazena e estoca três tipos de produtos: medicamentos de prateleiras (agulhas, seringas e outros insumos); os medicamentos psicotrópicos (drogas sobre as quais tende a ser exercido o controle rigoroso, em que as autoridades da área devem ser constantemente informadas sobre o seu estoque e uso); e por último, os medicamentos refrigerados (requerem condições especiais de armazenamento).

Portanto, a gestão de medicamentos é algo desafiador para as farmácias básicas municipais, visto que há uma grande variedade de materiais a serem gerenciados, e que tais materiais precisam ser bem controlados e armazenados, pois o mau gerenciamento pode causar danos à vida humana. Para que o Programa Farmácia Básica alcance o resultado esperado pela Administração Pública é preciso que haja a implantação de tal programa nos municípios e o eficaz gerenciamento de todos os recursos materiais envolvidos para a sua execução, que será orientado por um conjunto de atividades essenciais à prestação do serviço, as quais referem-se às atividades logísticas que serão discutidas a seguir.

### **3.3 Atividades logísticas aplicadas no âmbito da Farmácia Básica Municipal**

Nas organizações, o processo que envolve desde o contato com os fornecedores (compra de materiais) até a entrega do produto final ao consumidor (distribuição e entrega) diz respeito à logística empresarial. O termo suprimento refere-se a todos os itens que são consumidos na produção do produto/serviço. Nesse sentido, Logística de Suprimentos possui a responsabilidade e a atribuição de realizar todas as atividades inerentes à fabricação do produto e prestação do serviço, ou seja, todas as atividades desde o planejamento e controle do fluxo de materiais até a distribuição final.

A administração de materiais é definida por Ballou (2002) como sendo um conjunto de atividades funcionais, que é repetido inúmeras vezes ao longo do canal de suprimentos, através do qual as matérias-primas são convertidas em produtos acabados sendo que o valor é adicionado aos olhos do cliente.

A logística de suprimentos (administração de materiais) em qualquer organização, seja ela, privada ou pública é uma área especializada que possui o intuito de entregar o material certo de acordo com a necessidade do usuário no momento oportuno. No tocante as farmácias básicas municipais, foco do presente estudo, é necessário que a administração de medicamentos seja realizada de forma eficaz, que possibilite a entrega dos medicamentos na quantidade requerida pelo usuário. De acordo com Fogaça (2006), nos casos de organizações voltadas para a área de saúde o cuidado deverá ser ainda maior, uma vez que a falta poderá colocar em risco vidas humanas.

Assim, é possível afirmar que a logística no âmbito da farmácia básica municipal serve de suporte a prestação de serviços, compreendendo a aquisição, o recebimento, a estocagem e a distribuição interna/externa de medicamentos, de modo que estes sejam entregues ao usuário no momento e na quantidade requerida para o tratamento. Para tanto, faz-se necessário que as



farmácias tenham um planejamento, a partir da previsão de demanda que atenderá, a qual será discutida a seguir.

### **Previsão de demanda**

O planejamento das atividades de uma organização é um dos principais desafios enfrentados pelos gestores que atuam na prestação de serviços, e especificamente, os serviços públicos, onde há uma maior flutuação da demanda, e que a maioria dos materiais utilizados no desenvolvimento de tais atividades precisam ser adquiridos conforme a legislação. Outro fator a ser apontado é o controle orçamentário dos gastos, despesas e investimentos públicos, tendo em vista que todo recurso precisa ser do conhecimento da sociedade em geral.

Portanto, a previsão de demanda é essencial para a administração de estoques, com o objetivo de atendê-la. Segundo Slack *et al.* (2010, p.258) sem uma previsão (estimativa) de demanda futura não é possível planejar efetivamente as futuras atividades da organização, somente reagir a elas. No que diz respeito aos medicamentos de uma farmácia, estes são caracterizados por serem itens complexos de previsão de demanda, por apresentarem flutuações significativas e altos graus de incerteza, tendo em vista que só serão utilizados no tratamento de alguma doença.

Embora seja um desafio prever a demanda de medicamentos, devido a sua imprevisibilidade de uso e variedade, o gestor precisa periodicamente estabelecer o quanto de cada tipo de medicamento é necessário para suprir as necessidades dos usuários em determinado período de tempo (previsão de demanda), de tal forma que o medicamento esteja sempre disponível no momento adequado.

É válido salientar que alguns medicamentos do setor farmacêutico possuem demanda periódica certa, pois são considerados imprescindíveis para o tratamento dos usuários que utilizam medicamentos controlados. Outros medicamentos possuem indicação similar para várias doenças, por apresentarem substâncias que causam o mesmo efeito.

### **Aquisição de materiais**

Após o planejamento e a previsão de demanda realizada pela organização, o próximo passo é a aquisição de materiais necessários para o desenvolvimento das atividades operacionais. Na administração pública direta o processo de aquisição de materiais está subordinado a Lei 8666/93 que dispõe normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 1993), de modo que a administração de compras está condicionada ao processo licitatório.

Desse modo, a Lei 8666/93, coloca que a compra corresponde a “toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente” (BRASIL, 1993). Segundo Motta (2005), os artigos 14 a 16 da Lei 8666/93 atentam para o estabelecimento dos parâmetros para as operações de compra, sendo a licitação a regra geral, e a dispensa e inexigibilidade, as exceções.

No que diz respeito às modalidades de licitações, Rosa (2010, p. 102) aponta como sendo a forma específica de conduzir o processo de aquisição a partir dos critérios e parâmetros definidos em lei. Assim sendo, são apresentadas a seguir as características dos seis tipos de modalidades de licitações mais utilizados.

MODALIDADES	CARACTERÍSTICAS
<b>CONCORRÊNCIA</b>	Utilizada para a aquisição ou alienação de imóveis e aquisições internacionais. Nesta modalidade qualquer interessado pode participar desde que comprovem possuir requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital da licitação. Compras e serviços: acima de R\$650.000,00
<b>CONCURSO</b>	Modalidade utilizada para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores.
<b>CONVITE</b>	Caracterizado pela ausência de edital, tendo em vista que nesta modalidade é emitida e enviada uma “carta-convite” aos fornecedores escolhidos (mínimo de três) e se trata de um processo aberto aos interessados. Compras e serviços: até R\$80.000,00
<b>LEILÃO</b>	Utilizada para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou ainda, de produtos legalmente apreendidos ou empenhados.
<b>PREGÃO</b>	Modalidade empregada à aquisição de bens e serviço, sendo realizada em sessão pública, apresentando propostas escritas e etapa de lances verbais.
<b>TOMADA DE PREÇOS</b>	Aplicável aos interessados que são cadastrados ou que atendem as exigências observadas na qualificação.

Quadro 1: Modalidades de Licitação  
Fonte: Baseado em Rosa (2010) e BRASIL (1993).

Portanto, para que haja a aquisição de materiais na administração pública é necessário que o setor, ao verificar a necessidade de certo bem ou de determinado serviço, transforme essa necessidade em uma requisição na qual o setor solicitante descreverá de forma detalhada o que almeja, sendo esse documento encaminhado ao setor responsável pela realização da licitação (PALAVÉRI, 2005). As atividades de aquisição de materiais auxiliam de forma significativa no alcance dos objetivos da organização, qual seja entregar o medicamento na quantidade certa, uma vez que, para a prestação do serviço se faz necessário a utilização de bens (materiais) que devem ser adquiridos conforme a legislação vigente.

### Gestão de estoques

O estoque é a acumulação “guardada” de recursos transformados de uma operação (BOWERSOX; CLOSS, 2001). A partir do conceito de estoque pode-se destacar a sua importância para as organizações públicas ou privadas, fabricantes de produtos ou prestadoras de serviços. Os gestores de produção/estoque usualmente têm que tomar decisões acerca das quantidades de materiais a serem estocados, pois tais decisões refletirão nos vários departamentos da organização, uma vez que eles são custosos e representam riscos, porém, proporcionam certo nível de segurança em ambientes complexos e de demanda incerta.

Bertáglio (2011) aponta que toda organização deve manter e definir uma estratégia adequada para administrar o estoque, pois uma estratégia bem aplicada e bem gerida pode minimizar custos e garantir um desempenho apropriado dos diferentes processos conciliando a demanda de produtos/serviços, garantindo o cumprimento do objetivo principal das organizações, que é justamente o atendimento as necessidades dos clientes/usuários.

Na gestão de estoques, as organizações utilizam vários métodos e técnicas que são capazes de planejar, controlar e gerenciar de forma eficiente todos os recursos materiais envolvidos nas atividades produtivas. Um dos métodos mais utilizados e conhecidos é a Classificação ABC ou Curva de Pareto (80-20) em que os itens são separados conforme suas

características semelhantes, em função de seus valores e consumos, a fim de proceder a um processo de gestão apropriado a cada grupo (NOVAES; GONÇALVES; SIMONETTI, 2006).

Nesse sentido, Dias (2008) destaca que as políticas de estoques de maneira geral servem para: a) determinar tempo de entrega dos produtos aos clientes; b) definir local e tamanho do depósito baseado na lista de materiais a serem estocados; c) conhecer as possíveis oscilações de estoques para atender uma variação de consumo; d) fazer compras grandes para obter descontos ou comprar pouco e mais vezes, tendo menor capital investido, com o intuito de visar maiores lucros; e) estabelecer rotatividade dos estoques.

No que diz respeito à gestão de estoque de medicamentos, é preciso que se tenha um controle efetivo e eficiente de todos os medicamentos e materiais necessários ao tratamento dos usuários da farmácia básica municipal. É válido salientar que a falta de medicamentos e/ou materiais podem significar muito para a organização, na sua atividade fim, e para o usuário, refletindo na recuperação da saúde, interrompendo e comprometendo o tratamento médico.

De forma geral, uma vez definido o mix de medicamentos a serem gerenciados e fornecidos pela Farmácia Básica Municipal, é de suma importância a realização da classificação de todos os medicamentos que possuem e os que precisam ser repostos, de tal forma que se possa atribuir a cada um deles o nível de entrada/saída/consumo para que se tenha um melhor gerenciamento de estoque. Contudo, as técnicas e os instrumentos que auxiliam no controle do estoque são muitas vezes desconhecidos pelos gestores, o que acaba influenciando de forma negativa na gestão.

#### 4 METODOLOGIA

A pesquisa científica requer um conjunto de procedimentos metodológicos (métodos e técnicas), que auxilie e explique todo o seu processo, o qual vai desde a elaboração até o cumprimento dos seus objetivos propostos. Portanto, a metodologia pode ser entendida como um caminho que é traçado a fim de se buscar evidências num processo de pesquisa, ou na aquisição de conhecimento (MICHEL, 2005).

Nesse contexto, a presente pesquisa se caracteriza como sendo de acordo com a classificação de Vergara (2005), exploratória e descritiva, quanto aos meios, e bibliográfica e de campo, quanto aos fins. De acordo com Gil (2007), a pesquisa do tipo exploratória tem como objetivo principal proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Segundo o autor citado acima, este tipo de pesquisa envolve: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Já para a pesquisa descritiva, Gil (2007) aponta que a sua finalidade é descrever características do grupo ou fenômeno pesquisado, podendo ainda estabelecer relação entre variáveis. No que diz respeito aos fins, a pesquisa será fundamentada de acordo com as contribuições de autores da área de estudo (pesquisa bibliográfica), o que servirá como um meio essencial para o embasamento do assunto. E por fim, a pesquisa de campo que se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza a coleta de dados junto a pessoas pertencentes ao lócus da pesquisa (FONSECA, 2002).

A pesquisa foi realizada por meio de abordagem qualitativa que leva em consideração as interpretações das respostas, ou seja, o que cada participante da pesquisa pretende expressar com a determinada resposta.

No que se refere ao contexto de pesquisa, este corresponde a uma Farmácia Básica de um município paraibano, tendo como foco principal a gestão de materiais de medicamentos.



Desse modo, foram investigadas características da Gestão de Medicamentos, no que diz respeito à aquisição e estocagem destes materiais.

Para a coleta de dados foi aplicada entrevista e questionário com os sujeitos da pesquisa, que inclui 03 atendentes de farmácia, 02 farmacêuticos e a secretária de saúde do Município.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise interpretativa dos dados a fim de elaborar textos que apresentem os resultados alcançados ao atendimento do objetivo proposto.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Caracterização do ambiente

A Farmácia Básica Municipal pesquisada existe desde o ano de 1998, ano em que o programa Farmácia Básica foi criado pelo Ministério da Saúde. Ao longo dos anos, com a mudança da gestão municipal, este programa foi se modificando, no que diz respeito ao espaço físico, ao número de funcionários, e a abrangência de atendimento aos usuários.

Constatou-se que atualmente a referida farmácia desempenha atividades de planejamento, controle e distribuição de medicamentos e materiais de uso ambulatorial. Ainda assim, a farmácia básica recebe o apoio da Secretaria de Saúde e do setor de licitação da prefeitura, com relação ao planejamento, aquisição dos medicamentos e demais materiais.

Foi possível verificar que a Farmácia opera em duas linhas: Farmácia Básica (medicamentos não controlados e materiais médico/hospitalar), e Farmácia de Medicamentos Excepcionais (medicamentos controlados). A linha Farmácia Básica oferta medicamentos de uso ambulatorial e ainda materiais de uso em procedimentos de rotina, tais como: agulhas, seringas, luvas, soro, curativos, entre outros materiais utilizados pelas Unidades Básicas de Saúde da Família (UBSFs) do município. Já a linha da Farmácia de Medicamentos Excepcionais oferta os medicamentos de uso controlado aos usuários que realizam tratamento contínuo, sendo eles: psicotrópicos, anti-hipertensivos, antibióticos, entre outros.

Desse modo, constatou-se que a Farmácia Municipal oferta não somente os medicamentos básicos, mas, também outros tipos de medicamentos de acordo com as necessidades dos cidadãos/usuários, estando à farmácia Municipal de acordo com a legislação, uma que vez que esta alega que, quando necessário, a Farmácia Básica deve ser adaptada às particularidades regionais, podendo ser incluídos medicamentos que atendam a necessidade específica do quadro nosológico peculiar do município (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1997).

O Programa Farmácia Básica faz parte das políticas públicas destinadas a assegurar o direito à Saúde dos munícipes, tendo sido implantado a cerca de 18 anos (criação do programa pelo Ministério da Saúde), e conforme os dados da farmácia básica, no ano de 2013, o programa atendeu a quantidade média de usuários (medicamentos de uso ambulatorial = 19.200; antibióticos = 1.200; e psicotrópicos = 6.520), totalizando 26.920 atendimentos. Em relação a isso, os pesquisados foram questionados quanto à abrangência do atual programa, e avaliaram como sendo regular, ressaltando que o programa realiza o processo de distribuição de medicamentos conforme previsto na legislação, por meio do atendimento da demanda (necessidade dos usuários), e ainda consegue atingir os objetivos da organização (Secretaria de Saúde).

Apenas a título de contextualização, destaca-se que a Farmácia Básica Municipal conta com uma equipe de funcionários na sua maioria do gênero feminino, jovem (entre 21 a 35 anos), e com um considerável tempo de serviço prestado ao programa, o que pode ser indicativo de satisfação dos funcionários no desempenho das atividades e, conseqüentemente, experiência na função que atuam.

## 5.2 Evidências da Gestão de Medicamentos na Farmácia Básica Municipal

A Gestão de Medicamentos é responsável pelo gerenciamento estratégico dos recursos e dos processos necessários a oferta de bens/serviços, tendo como principal objetivo atender às necessidades dos usuários em relação à assistência farmacêutica. Para que isto aconteça de forma contínua e eficiente, atendendo aos requisitos indispensáveis, torna-se necessário a realização de atividades, tais como: planejamento, previsão da demanda, aquisição, estoque, controle e distribuição.

Os produtos/serviços precisam estar sempre disponíveis e serem de fácil alcance ao atendimento das necessidades dos usuários, em cumprimento aos objetivos estabelecidos por cada organização, setor, política pública, programa e projeto, destinado ao beneficiamento da população em geral. Assim, sendo, esta seção apresentará algumas evidências da Gestão de Medicamentos na farmácia pesquisada, de modo que os principais resultados são sintetizados no Quadro 2 e discutidos em seguida.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
<b>Atividades desenvolvidas pela farmácia</b>	Planejamento, Controle e Distribuição de medicamentos e materiais de uso ambulatorial.
<b>Linhas que opera</b>	Farmácia Básica (medicamentos não controlados e materiais médico/hospitalar), e Farmácia de Medicamentos Excepcionais (medicamentos controlados).
<b>Usuários atendidos</b>	Unidades Básicas de Saúde da Família (UBSFs) do município, e usuários que realizam tratamento contínuo com o uso de medicamentos controlados.
<b>Fatores que geralmente interferem na farmácia</b>	Falta de medicamentos, Flutuação da demanda.
<b>Atividades de planejamento, controle e previsão da demanda</b>	Realizadas pelos farmacêuticos com o auxílio dos atendentes de farmácia utilizam uma ferramenta (planilha do Excel) no controle de medicamentos e materiais; A demanda é prevista por meio do cálculo de uma “média” da quantidade de materiais que serão necessários para atender aos usuários.
<b>Capacidade de atendimento da demanda</b>	A atual capacidade de atendimento do programa atende à demanda existente e ainda há um excedente de medicamentos (uso não-controlado). Alguns medicamentos de uso controlado não permanecem sempre em estoque.
<b>Compras</b>	São realizadas trimestralmente, por meio do processo de licitação de pregão presencial.
<b>Cumprimento de prazos de entrega</b>	Considerada regular, há casos de atrasos de pedido, gerando sérios transtornos para o serviço da farmácia (distribuição) e, por conseguinte, para o tratamento dos usuários.
<b>Gerenciamento de estoque</b>	Realizado por meio de planilhas, sendo os farmacêuticos responsáveis por essa atividade. A reposição do estoque é trimestral.

Quadro 2: Síntese dos resultados  
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A respeito de alguns fatores que geralmente interferem nas organizações em geral, e especificamente, nas farmácias, prejudicando o desempenho do serviço prestado, foi

questionado aos pesquisados quanto à ocorrência dos mesmos na Farmácia Básica Municipal. Os sujeitos pesquisados afirmam que um dos aspectos que mais ocorre na Farmácia Básica Municipal é a falta de medicamentos, muitas vezes ocasionando problemas na prestação do serviço. É válido salientar que os respondentes apontaram que não são todos os tipos de medicamentos que faltam, observa-se esta falha somente com os medicamentos de uso controlado (psicotrópicos e antibióticos). Sabe-se que a falha nesse aspecto pode gerar sérias consequências, impactando nos resultados do programa, e consequentemente no tratamento dos usuários beneficiados.

Outro aspecto constatado foi a “Flutuação da demanda”, ou seja, uma variação na demanda. Na visão dos pesquisados, isto se dá em virtude da complexidade em prever a demanda de medicamentos, uma vez que são itens utilizados somente para o tratamento de alguma enfermidade, e ainda, devido à ausência de um sistema/programa capaz de realizar de maneira eficaz essa previsão, o que acaba justificando a ocorrência do aspecto “falta de medicamentos”. Outros aspectos não foram mencionados.

Nesse contexto, através dos resultados da pesquisa, pôde-se constatar que nem sempre todos os medicamentos/materiais estão disponíveis para a realização do atendimento ao usuário, porém, segundo a visão dos sujeitos pesquisados, os medicamentos de uso não-controlado e materiais de uso ambulatorial na maior parte são de fácil alcance, tendo em vista que sua rotatividade dentro do estoque é maior, e sua demanda é mais controlada.

Em relação ao planejamento, controle e previsão da demanda, pôde-se verificar que tais atividades são realizadas pelos farmacêuticos com o auxílio dos atendentes de farmácia, e para tanto, utilizam uma ferramenta (planilha do Excel) no controle dos medicamentos e materiais, o qual mostra os itens que precisam de reposição no estoque, ocorrendo em uma frequência de tempo trimestral. Contudo, para planejar antecipadamente a prestação do serviço, a farmácia tenta, por meio da previsão da demanda, obter uma “média” da quantidade de materiais que serão necessários para atender os usuários, tentando equilibrar a sua capacidade total de atendimento com a capacidade real.

No que diz respeito à atual capacidade de atendimento do programa (de acordo com o estoque), os pesquisados afirmaram que a mesma atende à demanda existente e ainda há um excedente de medicamentos (uso não-controlado) gerando estoques. Todavia, não são todos os medicamentos que permanecem em estoque por determinado período de tempo, como exemplo, medicamentos de uso controlado (psicotrópicos, anti-hipertensivos, e antibióticos).

Para tanto, o programa se baseia nos relatórios dos períodos anteriores (anos), verificando seu estoque e a quantidade necessária para o período em exercício. Contudo, apesar de os sujeitos pesquisados afirmarem que a farmácia básica possui um sistema de informação que seja capaz de prever a demanda e controlar o estoque, tal sistema não pode ser considerado eficiente, ou seja, trata-se de uma simples planilha utilizada pelos farmacêuticos que não transmite nenhuma informação aos demais envolvidos no programa.

Ficou evidenciada a importância da implantação do Sistema HORUS (Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica) na Farmácia Básica, tendo como objetivo principal a contribuição para a qualificação da gestão da Assistência Farmacêutica nas três esferas da saúde, de forma a promover a melhoria no atendimento dos serviços e na qualidade de vida dos usuários (PORTAL BRASIL, 2013). O sistema possui inúmeras vantagens para os seus diferentes usuários (gestores, profissionais de saúde, e cidadãos), os quais poderão ter acesso a informações do tipo: controle do estoque, evitando perdas, principalmente dos recursos financeiros; avaliação e monitoramento das ações desenvolvidas pelos profissionais; rastreamento dos medicamentos distribuídos e dispensados; agendamento de retirada dos medicamentos, entre outras. No entanto, tal sistema já foi requerido junto ao SUS (Sistema Único de Saúde), e os profissionais da Farmácia Básica Municipal estão aguardando sua implantação, com o intuito de tornarem suas atividades ainda mais eficazes.

De acordo com os dados da pesquisa verificou-se, ainda, que na farmácia básica determinados tipos de medicamentos possuem um controle especial, tais como: antibióticos e psicotrópicos. Isto se dá em virtude do cumprimento das normas do Ministério da Saúde para estes tipos de medicamentos, que devem ser seguidas rigorosamente. Porém, percebeu-se que este controle não é realizado de forma efetiva, uma vez que tais medicamentos são os itens que mais faltam no estoque.

Outro ponto a ser investigado, diz respeito ao processo de compra (aquisição) dos medicamentos e materiais que são distribuídos pela Farmácia Básica Municipal. É válido salientar que o processo de compras no serviço público deve ser regido pela legislação, ou seja, pelo procedimento disposto na Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Rosa (2010, p.101) destaca que a licitação tem por finalidade garantir o princípio da isonomia e a garantia da escolha da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, de tal forma que todos os fornecedores sejam assegurados de maneira igualitária.

Sobre tal atividade foi possível identificar que as compras dos medicamentos necessários ao atendimento dos usuários são realizadas trimestralmente, a cada 3 meses a equipe de atendimento da farmácia (farmacêuticos e atendentes de farmácia) envia para o setor de licitação da prefeitura a lista dos medicamentos/materiais que precisam ser repostos. Logo em seguida, por meio do processo de licitação, a comissão da prefeitura municipal responsável por tal processo, inicia os trâmites legais para adquirir os medicamentos.

O tipo de licitação utilizado para a compra dos medicamentos é o pregão presencial. Segundo Rosa (2010, p.103), este tipo de modalidade é empregado à aquisição de bens e serviços, sendo realizada em sessão pública, apresentando propostas escritas e etapas de lances verbais, e os valores ofertados decrescem a cada rodada, sendo apregoado vencedor aquele que ofertar o material/serviço pelo menor valor.

No entanto, de acordo com os respondentes o cumprimento dos prazos de entrega dos fornecedores foi classificado como sendo regular, tendo em vista que alguns fornecedores costumam atrasar o pedido, o que, geralmente, ocasiona sérios transtornos para o serviço da farmácia (distribuição) e, por conseguinte, para o tratamento dos usuários. Em síntese, o processo de aquisição de medicamentos e materiais é ilustrado na Figura 1.

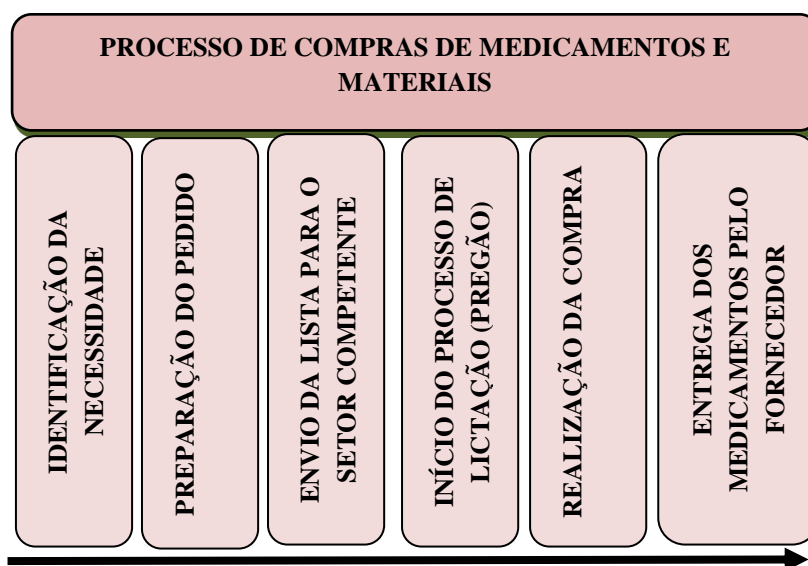


Figura 1. Esquema do processo de aquisição dos medicamentos  
Fonte: Elaboração própria (2014).

De acordo com os sujeitos pesquisados, as atividades expostas na Figura 1 são realizadas sempre que é identificada a necessidade de reposição dos medicamentos ao estoque. Nesse contexto, estoque pode ser definido como sendo o acúmulo de recursos transformados em materiais, informações, capital e, às vezes em clientes/usuários (SLACK *et al.*, 2008). Portanto, considera-se essencial o estoque para as farmácias, em virtude da existência de curvas diferentes entre oferta e demanda, cabendo aos farmacêuticos o controle efetivo dos materiais necessários as atividades, de tal forma que não haja nem excesso nem falta.

Assim sendo, observou-se que a farmácia básica realiza o gerenciamento do seu estoque através de planilhas, sendo os farmacêuticos responsáveis por tal atividade. No que diz respeito à periodicidade de reposição do estoque, os respondentes afirmaram que geralmente é realizado trimestralmente, mas que pode ser feito em outra escala de tempo, de acordo com a necessidade do programa e dos usuários.

No intuito de extrair mais informações sobre o gerenciamento de estoque da farmácia, os pesquisados foram questionados em relação à quantidade de itens (medicamentos/materiais) que deveriam existir no estoque para o atendimento dos munícipes, tendo em vista que o Programa Farmácia Básica deve responder à demanda das necessidades de medicamentos dos usuários, abrigando os estoques destes produtos, garantindo assim, a eficiência no atendimento da população beneficiada (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1997).

Nesse sentido, verificou-se que atualmente a Farmácia Básica Municipal pesquisada possui um total de 83 itens que atendem as necessidades das UBSF's (Unidade Básica de Saúde da Família) e da população em geral. Essa informação foi levantada para verificar o nível de controle exercido e, apesar de ser informada a quantidade de itens existente, se essa quantidade atendia a demanda plenamente no momento da pesquisa.

Ainda em relação ao estoque, evidenciou-se um ponto positivo que é a preservação dos medicamentos, no que diz respeito à data de validade e embalagem, pois de acordo com os respondentes, os medicamentos/materiais só são requeridos e comprados com prazos de validade longos e conforme a previsão da demanda. Constatou-se, ainda, que o Ministério da Saúde por meio do Conselho Regional de Farmácia, da AGEVISA (Agência Estadual de Vigilância Sanitária) e do TCU (Tribunal de Contas da União) realizam a fiscalização anualmente com o intuito de verificar aspectos importantes para o cumprimento do programa, tais como: exigências farmacêuticas, critérios sanitários e prestação de contas sobre os materiais que são distribuídos.

Conforme se verifica, a Farmácia Básica Municipal apesar de algumas limitações em termo de ferramentas e sistemas de gestão, tem realizado suas atividades de modo a gerar resultados consideráveis para o atendimento dos usuários beneficiados, mas com algumas falhas.

### **5.3 Sugestão de ações importantes**

Na Gestão Pública, é comum a incidência de aspectos negativos no gerenciamento das atividades, tais como: ausência de planejamento, falhas logísticas, desperdício dos recursos materiais, falta de comunicação entre as partes envolvidas, ausência de informações nos processos, excessiva burocracia, entre outros, que ocasionam a má gestão e, conseqüentemente, a ineficiência do serviço público.

Nesta pesquisa evidenciaram-se algumas falhas existentes na gestão de materiais da Farmácia Básica Municipal que prejudicam a Gestão de Medicamentos. Pode-se destacar entre elas, a ausência de um sistema operacional que gerencie todas as atividades logísticas, que seja capaz de gerar informações para os envolvidos no processo (secretária de saúde,



farmacêuticos, atendentes de farmácia, usuários e população em geral), o que facilitaria nas atividades de previsão da demanda, do processo de aquisição, de estoque e distribuição.

Como sugestão, já evidenciada pelos pesquisados, sugere-se a implantação do Sistema HORUS (Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica) e o treinamento dos funcionários para o seu adequado uso. É importante salientar que com a implantação de tal sistema na farmácia básica, as falhas referentes à falta de medicamentos, principalmente, os de uso controlado, serão evitadas, tendo em vista que o sistema tem como função principal o controle do estoque e o rastreamento dos medicamentos distribuídos e dispensados.

Sugere-se, ainda, que o processo de aquisição dos medicamentos seja reavaliado no que diz respeito ao tipo de licitação utilizada, e ao período em que a mesma acontece na tentativa de verificar se a falta de alguns medicamentos acontece em detrimento deste processo. Outro aspecto negativo encontrado na gestão de medicamentos da farmácia estudada foi em relação ao gerenciamento do estoque, que apesar de ser uma atividade efetiva, ainda é feito manualmente.

## 6 CONCLUSÃO

Diante do cenário complexo que o setor de serviços está inserido, e especificamente, os serviços públicos, em que se observa a reestruturação da Gestão Pública em busca do desempenho, é necessário que os gestores das organizações, dos programas e dos projetos sociais utilizem técnicas, ferramentas, práticas e métodos que auxiliem na condução das atividades inerentes ao processo de prestação dos serviços, tendo em vista às exigências feitas pelo poder público e pela sociedade civil.

Nesse sentido, a adoção de sistemas de gestão tem ajudado em muito no processo da gestão de medicamentos, pois através da utilização de sistemas, pode-se obter uma eficaz previsão da demanda e um controle efetivo do estoque, o que promoverá um melhor desempenho das atividades da Farmácia Básica.

No tocante a esta pesquisa, no que diz respeito à análise da Gestão de Medicamentos, pôde-se verificar uma série de fatores que caracterizam tal gestão, tais como: planejamento, previsão da demanda, aquisição, controle, estoque e distribuição, e ainda, mostrar como é realizado detalhadamente o processo de aquisição e estoque dos medicamentos, apontando as possíveis falhas e sugerindo modificações para as mesmas.

Foi possível averiguar algumas informações importantes em relação ao programa, tais como: a quantidade de usuários beneficiados, a quantidade de itens que existem no estoque da farmácia, a existência da fiscalização por parte do governo, e como são realizadas cada atividade dentro do processo logístico. No entanto, apesar de tais constatações, ainda foram identificadas a ausência de alguns instrumentos e ferramentas de gestão fundamentais no gerenciamento do programa, a exemplo do Sistema HORUS, o qual auxilia de forma significativa no planejamento, previsão da demanda e distribuição dos medicamentos.

Em síntese, a Farmácia Básica Municipal pesquisada, no geral, realiza o abastecimento das Unidades Básicas de Saúde da Família (UBSF's), com a oferta de medicamentos de uso ambulatorial e de procedimentos de rotina, os quais são de fácil alcance e que raramente faltam no estoque, destinados, exclusivamente à atenção básica de saúde, na rede SUS, nos serviços que dispõem de médicos para a sua adequada prescrição. Ainda assim, a farmácia atua na linha de distribuição de medicamentos excepcionais (uso controlado) para os usuários que realizam tratamento contínuo, sendo encontrados em menores quantidades no estoque, devido ao fato de possuírem uma logística mais complexa, o que acaba gerando a falta de tais medicamentos e afetando os objetivos do programa e o seu desempenho.

Por fim, espera-se que esse trabalho contribua no enriquecimento do estudo da Gestão de Materiais na Gestão Pública, e especificamente, a Gestão de Medicamentos no Programa

Farmácia Básica, a fim de nortear outros trabalhos na área e principalmente contribuir para o gerenciamento das atividades logísticas nas farmácias básicas. Sendo assim, sugere-se que outros estudos relacionados ao tema deste trabalho sejam realizados em farmácias básicas de outros municípios para que se possa fazer um comparativo dos resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos – planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre, Bookman, 4ª ed., 2002.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBIERI, J.C.; MACHLINE, C. **Logística hospitalar: Teoria e prática**. São Paulo: 2006.

BERTAGLIA, R. P. **Logística e Gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2011.

BOWERSOX, D. J., & CLOSS D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm) > Acesso em 07 de outubro de 2014.

BRASIL. **Ministério da Saúde. Resolução CNS nº 338**, de 06 de maio de 2004. Aprova a Política Nacional de Assistência Farmacêutica. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF. Acesso em 15 de outubro de 2014.

CONSENDEY, M.A.E.; ZEPEDA, B.J.A.; REIS, A.L.A.; SILVA, H.F.; OLIVEIRA, M.A.; LUIZA, V.L. **Assistência farmacêutica na atenção básica de saúde: a experiência de 3 estados brasileiros**, Cad Saúde Pública, v.16, p. 171-253, 2000.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5. ed., 3. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

FOGAÇA, M. **Administração de logística: ênfase nos processos hospitalares**. Apostila do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu da Escola de Saúde Pública. Santa Catarina. Recuperado em 12 de setembro, 2010, de <http://www.saude.sc.gov.br>, 2006.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Métodos de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GUZZATTO P., BUENO D., **Análise de prescrições medicamentosas dispensadas na farmácia de uma unidade básica de saúde de Porto Alegre**, Ver HCPA, v.27, p.20-26, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método, e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MS (Ministério da Saúde). **Farmácia Básica: Programa 1997/98**. Brasília: MS, 1997.  
Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd04\\_07.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd04_07.pdf)> Acesso em: 24 de outubro de 2014.

MOTTA, C. P. C. **Eficácia nas Licitações e Contratos**. 10. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

NOVAES, A.G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

NOVAES, M. L. O., GONÇALVES, A. A., & SIMONETTI, V. M. M. **Gestão das farmácias hospitalares através da padronização de medicamentos e utilização da curva ABC**. Anais do Simpósio de Engenharia da Produção. São Paulo, SP, Brasil 12. Recuperado em 6 agosto, 2013, de <http://www.simpep.feb.unesp.br>, 2006.

PALAVÉRI, M. **Pregão nas licitações municipais**. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

PORTAL BRASIL. **Municípios devem aderir ao programa de implantação de farmácias**. Paraná: 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2013/06/municipios-poderao-se-inscrever-em-programa-de-implantacao-de-farmacias-ate-esta-quinta-27>> Acesso em: 19 de novembro de 2014.

ROSA, R. de A. **Gestão logística**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2010.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de operações e de processos**. São Paulo: Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_.; et al. **Administração da Produção**. 1. Ed.-12. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. et al. **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais – Um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. **Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais**. Rev. Adm. Pública vol.46, nº 3. Rio de Janeiro. Maio/Junho, 2012. Acesso em 16 de outubro de 2014.

