

ESTOCAGEM E A SAZONALIDADE DE SAÍDA DE MEDICAMENTOS E MATERIAL MÉDICO HOSPITALAR NO HOSPITAL MILITAR DE ÁREA DE PORTO ALEGRE

Junes Peixoto Bones¹
Ricardo Bernardes de Mello²

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo inicial verificar a situação atual do funcionamento da Farmácia Hospitalar do HMAPA no que tange a estocagem de medicamentos e material médico hospitalar e verificar a sazonalidade de saída destes materiais. Este intento será atingido ao realizar uma revisão bibliográfica do assunto e um trabalho de pesquisa de dados históricos junto ao SAME e da farmácia relacionando atendimentos, internações e consumo de materiais. O enfoque principal é a faixa etária da 3ª idade, principal cliente deste nosocômio, e as diferenças climáticas que ocorrem em Porto Alegre no inverno. Foi analisado também o sistema de compras destes produtos por meio da Lei das Licitações em vigor no país e que regem os procedimentos da administração pública.

Palavras-chave: Farmácia Hospitalar, 3ª Idade, Lei das Licitações

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a situação atual da logística no serviço da Farmácia Hospitalar do Hospital Militar de Área de Porto Alegre (HMAPA). A confecção do artigo científico se propõe a discutir como é atualmente o armazenamento, controle de estoque e a sazonalidade de medicamentos e materiais médico hospitalares mais importantes e com maior demanda.

Tal abordagem se justifica pelo fato de o HMAPA estar localizado na cidade de Porto Alegre/ RS, região com 4 estações climáticas bem definidas e com uma das mais altas expectativas de vida no país – em torno de 78 anos³. Assim sendo convivemos com realidades distintas tais como a intempérie do clima subtropical rio-grandense, caracterizado por invernos rigorosos, torna a amostra populacional com idade mais avançada, o nosso público alvo a ser pesquisado. Pois é

¹ Junes Peixoto Bones – Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e Pós-graduando em Administração Hospitalar pelo Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS/ MG) – junes.pb@gmail.com; e

² Professor Orientador, Mestre em Sistemas de Produção na Agropecuária pela instituição de ensino Universidade de Alfenas, MBA em gestão de T.I. e Especialista em Banco de dados. Bacharel em Ciência da Computação pela instituição de ensino Centro Universitário do Sul de Minas.

³ Disponível em <http://ibge.gov.br>.

exatamente nessa época do ano é que se agravam nas pessoas da 3ª idade problemas respiratórios e doenças tais como gripe, resfriado e pneumonia.

Somando-se a isso o HMAPA é uma instituição estatal, ou seja, suas “compras” passam pelo processo de aquisição pública dos medicamentos e materiais médicos hospitalares através de processos licitatórios, a dificuldade de gerenciamento dos estoques de produtos adquiridos e armazenados neste serviço, visando impedir o desabastecimento e o desperdício dos mesmos neste sistema de saúde.

O propósito do trabalho será confrontar as informações disponíveis no banco de dados arquivados na Seção de Arquivo Médico e Estatística (SAME), Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) e no Depósito da Farmácia com recursos financeiros disponíveis. Esta ação servirá de subsídio ao Ordenador de Despesa decidir de forma correta e ponderada a tomar a resolução de efetuar as compras necessárias na área médica, bem como evitar no futuro um possível desperdício financeiro.

Este objetivo será atingido inicialmente com uma pesquisa bibliográfica e documental nos setores já elencados. Ato contínuo será realizada uma revisão bibliográfica confrontando a realidade aqui vivenciada com outras de instituições públicas semelhantes e com isso permitir o apoio contínuo e eficaz na área médica aos militares, pensionistas e dependentes que aqui realizam consultas e tratamentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Farmácia Hospitalar tem como missão, promover o uso racional do medicamento, pesquisando, produzindo e gerenciando produtos com qualidade, desenvolvendo profissionais e prestando assistência integrada ao paciente e à equipe da saúde, com responsabilidade socioambiental (CIPRIANO et al., 2009).

Assim o trabalho desenvolvido numa Farmácia Hospitalar é de vital importância para um bom funcionamento de um hospital. Convém então estabelecer estratégias para a obtenção, processamento e análise dos dados coletados. As ferramentas de gestão estão para serem usadas em prol da direção.

KAPLAN & NORTON (2004) ressaltam a importância do que é medir:

O que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da organização. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as organizações devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades (pag 7).

Ainda sobre o assunto, TEIXEIRA (2003), diz que:

A gestão de resultados é avaliada segundo as perspectivas dos clientes, dos agentes financeiros, dos fornecedores e da sociedade como um todo que busca eficiência, eficácia, efetividade e qualidade. Essas perspectivas definem o painel de controle que irá avaliar a qualidade de gestão da organização. Essa avaliação é fundamental, pois quando as organizações definem seus planos precisam ter claro como irão avaliar o cumprimento de seus objetivos. Só assim poderão saber se sua missão foi plenamente alcançada (p. 6).

Em se tratando de uma Instituição pública essa preocupação é ainda maior, pois a sociedade “militar”, notoriamente mais exigente, irá cobrar bons serviços e que se evite ao máximo o desperdício de recursos (Fusex).

Hospitais são estabelecimentos de saúde destinados a prestar serviço, em regime ambulatorial e de internação. São sistemas de grande complexidade, cuja gestão deve estar voltada tanto à assistência à saúde quanto ao negócio, com o objetivo de otimizar o uso de recursos financeiros a fim de oferecer atendimento de qualidade (CARETA et al., 2011).

Em função das características operacionais de um hospital, as variabilidades da demanda são frequentes e o tempo de atendimento normalmente curto. A falta de determinado item de estoque pode acarretar danos irreparáveis para a instituição e a aquisição de urgência, custos não previstos (MAIA NETO, 2005).

BARBIERI & MACHLINE (2006) apud MEDEIROS et. al. (2009), sinalizam que a importância dos estoques na saúde é dimensionada não somente pelo seu valor monetário, mas também pela essencialidade à prestação de serviços a que dão suporte; logo, nesses estoques, não deve haver excessos de medicamentos (o que implica alto custo), nem a falta deles (com a possibilidade de ocasionar até o óbito de pacientes).

Conhecedor desta situação e com o atual contingenciamento de recursos públicos federais, este será o grande dilema que “atormentará” o administrador hospitalar. Sendo um auxiliar direto do Ordenador de Despesa, este terá como tarefa realizar um estudo onde não poderá trabalhar com grandes estoques para que os medicamentos e materiais percam a validade, mas não poderá incorrer no erro de ao analisar uma “tendência” (enfermidade) eminente deixe faltar medicação e material, os quais poderão ocasionar danos irreversíveis.

A gestão logística está relacionada ao planejamento, a coordenação e às operações. A partir de planos estratégicos, são definidas políticas e sistemas operacionais, que devem ser coordenados de maneira a atingir os objetivos, adicionado valor aos serviços com baixos dispêndios possíveis no custo total (NOGUEIRA, 2012).

O sistema de compras no ambiente hospitalar visa a aquisição principalmente de bens, serviços e mantimentos. BERTAGLIA (2003) considera que este processo também inclui a seleção de fornecedores, os contratos de negociação e as decisões que envolvem compras locais ou centrais.

Para BARBIERI & MACHLINE (2006) apud MATTOS (2008) em hospitais existem duas modalidades principais de compras; os bens de consumo e os bens patrimoniais. Os primeiros são os medicamentos, especialidades farmacêuticas, materiais fotográficos e radiológicos, fios cirúrgicos, gêneros alimentícios, gases hospitalares, reagentes para diagnósticos etc. Os segundos são ambulâncias, caldeiras, móveis, utensílios, autoclaves, compressores, máquinas etc. Para o autor a relação logística para a promoção da saúde é encontrada no tempo necessário para os bens de consumo estarem disponíveis aos profissionais e pacientes.

Conforme GAITHER & FRAZIER (2001), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações. É necessário que os gerentes de compras envolvam-se em várias atividades como manter um banco de dados e seleção de fornecedores e a empresa (COLETTI, 2002).

Num hospital, os medicamentos quimioterápicos, pelo seu grau de toxicidade e risco aos profissionais que os manuseiam ao longo da cadeia logística, podem gerar danos irreversíveis aos profissionais de saúde e aos responsáveis pelo seu descarte, mas também ao meio ambiente. O risco ocupacional advindo da utilização destes medicamentos está associado ao seu recebimento, transporte, guarda e sua manipulação e o gerenciamento dos seus resíduos (DA COSTA, 2008).

Num passado recente, por um mau dimensionamento da rede elétrica do hospital e ao não se criar dispositivos de segurança – *no break*, sirenes, luzes de emergência – uma queda de luz, após uma forte chuva, no seu retorno acabou por queimar uma das geladeiras onde ficavam acondicionados alguns medicamentos quimioterápicos, ocasionando alguns contratemplos: perda de material, pacientes encaminhados a um OCS conveniado para continuar o tratamento. Isso ocasionou o aumento da “fatura Fusex” do mês e o material perdido teve que ser comprado novamente (licitação).

3.1 Histórico Do HMAPA e Destinação Institucional

A 1º de julho de 1890 é inaugurada na Guarnição Militar de Porto Alegre/ RS o Hospital Militar de 2ª Classe, instituído através do Decreto Nr 307, de 07 de abril de 1890 e teve como seu primeiro diretor o Capitão Médico RAIMUNDO CAETANO DA CUNHA. A 11 de junho de 1938 é lançada a pedra fundamental da construção do novo Hospital Militar Divisionário (HMD) subordinado ao Comando da 3ª Região Militar (Cmdo 3ª RM). Estas novas instalações são inauguradas em 2 de junho de 1945. Sucessivas transformações ocorreram até os dias atuais e o então Hospital Geral de Porto Alegre (HGePA) é transformado em HMAPA e tem suas atribuições e responsabilidades definidas pelo Boletim do Exército Nr 40, de 9 de outubro de 2009.

Possui 70 leitos* sendo assim considerado de médio porte, e tem como missão institucional proporcionar aos usuários do SAMMED/ FuSEx realizar a assistência médica hospitalar com presteza e eficiência numa relação harmoniosa entre a “sociedade militar” com os seus recursos humanos próprios, juntamente com as inovações tecnológicas e científicas em vigor.

3.2 FUSEX E SAMMED

Sistema de Atendimento Médico Hospitalar aos Militares do Exército, Pensionistas Militares e seus Dependentes (SAMMED) atende a cerca de 50 mil beneficiários na região metropolitana de Porto Alegre, onde há Organizações Militares além da capital nas cidades de Nova Santa Rita, Sapucaia do Sul, São Leopoldo, Butiá fora os encaminhamentos das outras guarnições localizadas nos três estados do Sul do país. Para financiar a “saúde militar” do Exército foi criado uma espécie de plano de saúde próprio, o Fundo de Saúde do Exército** (FuSEx), regulamentado pela Portaria Ministerial Nr 3.055, de 07 de dezembro de 1978. O militar contribui com uma mensalidade diretamente descontada no contracheque e em caso de utilização de seus serviços em internações, tratamento odontológico este deverá honrar com 20% das custas.

3.3 Regime Climático em Porto Alegre/ RS

Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, predomina o clima subtropical úmido. Possui as quatro estações do ano bem definidas onde principalmente o Inverno (nosso

* Disponível em <http://hmapa.eb.mil.br>

** Disponível em <http://dsau.dgp.eb.mil.br>

objetivo de estudo) é marcado por um período de frio intenso com chuvas constantes com as temperaturas oscilando entre 2° C e 15° C. A temperatura média anual^{***} fica em torno dos 19,5° C.

3.4. Faixa Etária – 3ª idade

Organização das Nações Unidas (ONU) define a idade de 60 anos como o início da terceira idade (melhor idade) aos países em desenvolvimento e 65 anos nos países desenvolvidos. No Brasil a Constituição Federal de 1988 (CF/ 88) estabelece nos Art. 229 e 230* a atribuição e responsabilidades da família, sociedade e do Estado em relação ao idoso.

No entendimento de RULLI NETO (2003, pag. 58), a CF/ 88 é apenas o primeiro passo rumo à conquista da verdadeira cidadania:

A Constituição Federal de 1988 trouxe, expressamente, direitos e garantias fundamentais, mas, apesar disso, há a necessidade de vontade política para o implemento da norma – direcionamento das políticas públicas para a proteção de ser humano, sempre que não for autoaplicável o dispositivo constitucional ou no caso de depender de implementação de políticas públicas.

Estatuto do Idoso^{**} – Lei Nr 10. 741, de 1º de outubro de 2003 – define no seu Art 1º às pessoas com idade igual ou superior a 60 anos como pertencentes a 3ª Idade com as prerrogativas e benefícios da Lei garantidos.

3.5 Dados Estatísticos

Trata-se de um hospital que atende diversas especialidades, incluindo casos de alta complexibilidade, cuja clientela é quase exclusivamente adulta – na faixa dos 18 anos (Soldado do Efetivo Variável) até os 100 anos (ou mais!). Apesar de tratar-se de um nosocômio essencialmente voltado as cirurgias, recebe uma grande quantidade de pacientes clínicos, em sua maioria idosos, para tratamento clínico, as vezes prolongado (alguns casos com duração de 3 meses) o torna quase que uma grande “clínica geriátrica”. (SAME do HMAPA).

Para fins de estudo de caso será descartado os atendimentos para o público infantil – maternidade e pediatria – que na contagem final são insignificantes. Veremos a seguir as tabelas

^{***} Disponível em <http://portoalegre.rs.gov.br>

^{*} Disponível em http://planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao

^{**} Disponível em http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10520

que irão demonstrar a quantidade de internações, medicamentos e materiais hospitalares empregados, onde denota que os números apontam para os casos que temos a 3ª idade e/ ou o inverno como atores principais:

Tabela 1 – Baixas hospitalares (3ª idade)

Mês	Quantidade	Percentual
Jun/15	101	67,33 %
Jul/15	117	64,64 %
Ago/15	167	62,87 %

Fonte: SAME do HMAPA.

Na Tabela 1 vê-se em forma de percentual que nos meses de inverno, mais da metade das baixas hospitalares foram de pessoas da 3ª idade. Deve-se ao fato das temperaturas baixas e da saúde debilitada das pessoas com idade mais avançada.

Tabela 2 – Medicamento: Broncodilatador

Nome	Período	Total
Fenoterol 20 ml	2012/ 15	652
Ipratropio, Brometo 20 ml	2012/ 15	2.357

Fonte: Farmácia HMAPA.

Tabela 3 – Medicamento: Antimicrobiano

Nome	Período	Total
Amoxilina 500	2012 / 2015	4.141
Piperocilina 4,0 g	2012 / 2015	24.336

Fonte: Farmácia HMAPA

Nas Tabelas 2 e 3 observa-se que os medicamentos Broncodilatador e Antimicrobiano são o “carro-chefe” na distribuição aos baixados no HMAPA. Esses remédios têm relação direta com as doenças mais incidentes em nosso Estado do Rio Grande do Sul no inverno.

Tabela 4 – Material Médico Hospitalar

Nome	Período	Total
Fralda descartável adulto G/ GG	2012 / 2015	235.258
Gaze não Estéril 45x50 cm / compressa	2012 / 2015	843.834
Catéter Norol para Oxigênio Tipo Óculos	2012 / 2015	10.595
Sonda Aspiração Nr 14	2012 / 2015	18.170

Fonte: Farmácia HMAPA

A farmácia do HMAPA se divide em duas repartições: Farmácia Depósito, chefiada por um Tenente Coronel farmacêutico, que é o grande depósito de medicamentos e material hospitalar. Farmácia Dispensação, chefiado por uma Capitão farmacêutica, que é um ponto avançado onde fica acondicionado o material mensal a ser consumido. Há ainda a Farmácia Ambulatorial do Exército (FAEx) que funciona de forma convencional e comercializa os materiais fabricados no Laboratório Químico e Farmacêutico do Exército (LQFEx).

Na Tabela 5 vê-se uma situação que por mais que a unidade hospitalar tenha um banco de dados atualizados (memória) e realize suas compras baseadas neste referencial, imprevistos

podem ocorrer. Durante o período compreendido entre o final de 2013 e com seu ápice no inverno de 2014 a *Acinetobacter*, uma bactéria muito resistente e que causa infecção hospitalar, atacou diversas unidades hospitalares em Porto Alegre, com isso houve um consumo muito elevado do material médico Avental de Procedimento Descartável, que era muito usado e posto fora em seguida para evitar qualquer risco de contaminação pela bactéria citada.

Tabela 5 – Avental de Procedimento Descartável

Ano	Quantidade
2012	9.720
2013	34.470
2014	43.060
2015*	25.820

Fonte: Farmácia HMAPA.

* Meses de Jan/ Ago

4 COMPRAS PÚBLICAS

Lei Nr. 8.666, de 21 de junho de 1993, denominada Lei das Licitações determina a forma pela qual a administração pública realiza suas compras, contrata os serviços e obras de maneira geral. Tem sua determinação legal amparada na CF/ 88 no seu Art. 37, Inciso XXI:

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

As principais modalidades são: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e mais recentemente o pregão eletrônico. Lei do Pregão (Lei Nr 10.520, de 17 de julho de 2002)

a define e visa principalmente um aumento no número de participantes do certame e diminuição de custos. Por ser um processo fácil, eficaz e totalmente rodado na plataforma web conseguiu simplificar as etapas do processo e com isso houve uma redução de gastos. Estima-se que nos últimos cinco anos, em toda a esfera federal, a modalidade de Pregão Eletrônico gerou uma economia de R\$ 48 bilhões ao Erário*.

5 METODOLOGIA

O estudo foi realizado numa instituição pública militar (hospital) o HMAPA. Foi efetuada inicialmente uma revisão bibliográfica sobre o assunto. Ato contínuo, a amostragem estatística recentemente citada foi analisando preferencialmente os dados referentes aos pacientes da 3ª idade (grande maioria) dos que procuram atendimento, confrontando com as maiores saídas de medicamento e material hospitalar da farmácia. Foi evidenciado também que no inverno há uma maior procura de atendimento e saída destes produtos.

Com essa delimitação na faixa etária da população, além de ser nosso maior cliente, estamos também enquadrados na legislação em vigor na qual prioriza o atendimento a 3ª idade e vem como foi visto nos artigos constitucionais uma atribuição da família e dos filhos prestar assistência e cuidados aos pais já envelhecidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

HMAPA trabalha com dois tipos de farmácias: Depósito e Dispensação e esta situação verificou-se útil, pois agiliza o processo de distribuição e guarda de medicamentos e material médico hospitalar. Por ser uma instituição estatal, o seu sistema de compras é a Lei das Licitações que rege a conduta de todo o serviço público no país. Se por um lado força as compras pelo menor preço, por outro lado “engessa” procedimentos e rotinas. Nem sempre produtos de melhor qualidade serão adquiridos, pois sempre prevalecerá o preço no resultado final do certame. Condutas inusitadas enfrentadas como o exemplo da ação da bactéria *Acinetobacter* faz com que condutas de profilaxia e higiene sejam alteradas. O abastecimento desta conduta num prazo de tempo curto é uma situação delicada. O pessoal do setor de compras deverá empregar o recurso público num curto período de forma correta, verificando a quantidade e qualidade do produto isso

* Disponível em <http://brasil.gov.br>.

tudo no contexto do processo licitatório. A modalidade de Pregão Eletrônico é atualmente o procedimento mais utilizado, agilizando rotinas e com isso ocorrendo a diminuição de custos.

Diante do exposto, tendo por base esta análise, verificou-se que o assunto não está totalmente esgotado. Novos procedimentos e condutas realizados em outros hospitais públicos e/ou privados devem ser levados em pauta, com isso verificamos o *benchmarking*, ou seja, as melhores práticas do setor serão então adaptadas a nossa realidade. Outro ponto forte é que ao estabelecer esta *network* uma nova leva de fornecedores e contatos será aberta e poderão propiciar vantagens ao HMAPA. Principalmente dentro da nova realidade econômica do país onde o contingenciamento de recursos do Governo Federal é grande e a quantidade de tarefas demonstra uma tendência crescente.

A contribuição deste artigo para o Exército é que este pode ser uma forma de comparar o trabalho e atividades desenvolvidos aqui com outros Hospitais Militares de Área do país e assim ser considerado como um referencial comparativo.

STORAGE AND SEASONALITY OUTPUT OF MEDICINES AND MEDICAL SUPPLIES AT THE MILITAR AREA HOSPITAL OF PORTO ALEGRE - MAHPA

ABSTRACT

This work has as initial objective to verify the current status of operation of the hospital pharmacy MAHPA regarding the storage of medicines and hospital medical supplies and also check the seasonality output of those materials. That purpose was achieved by performing a literature review of the subject and analysis of medical records kept at Medical and Statistics Archive Section - MSAC and pharmacy correlating visits, hospitalizations and consumables. This study focused mainly on third age users who are the main customers of that hospital and, also, on the climate variations that occur in Porto Alegre during winter. Additionally, it was analyzed the purchasing system of those products by the current Brazilian Bidding Law which establishes the procedures for public administration.

Keywords: Hospital, Pharmacy, Third Age, Bidding Law.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. Porto Alegre: Ed Bookman, 2006.

_____. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Ed Atlas, 2010.

BARBIERI, J.C. **Logística Hospitalar**. São Paulo: Ed Saraiva, 2006.

BARBIERI, J. C., & MACHLINE, C. **Logística Hospitalar: teoria e prática**, 2ª edição. São Paulo: Ed Saraiva, 2009.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Ed Saraiva, 2003.

BRASIL. bvsmms.saude.gov.br/acreditacao_hospitalar.pdf; acesso em 22 Jul 2015.

_____. portal.anvisa.gov.br/; acesso em 23 Jul 2015.

_____. portalsaude.saude.gov.br/; acesso em 24 Jul 2015.

_____. www.2icfex.eb.mil.br/legislacao/faex; acesso em 25 Jul 2015.

_____. www.3rm.eb.mil.br; acesso em 26 Jul 2015.

_____. www.ans.gov.br; acesso em 27 Jul 2015.

_____. www.brasil.gov.br; acesso em 28 Jul 2015.

_____. www.cff.org.br/noticia/farmacia_hospitalar; acesso em 29 Jul 2015.

_____. www.cms.eb.mil.br; acesso em 30 Jul 2015.

_____. www.dgp.eb.mil.br/index.php/fusex; acesso em 31 Jul 2015.

_____. www.dsau.eb.mil.br; acesso em 01 Ago 2015.

_____. www.esfcex.ensino.eb.br/revista/producaocientifica/monografia.pdf; acesso em 02 Ago 2015.

_____. www.hmapa.eb.mil.br; acesso em 03 Ago 2015.

_____. www.ibge.gov.br; acesso em 04 Ago 2015.

_____. www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm; acesso em 05 Ago 2015.

_____. www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666.htm; acesso em 06 Ago 2015.

_____. www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10741.htm; acesso em 07 Ago 2015.

_____. www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10520.htm; acesso em 08 Ago 2015.

_____. www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao.htm; acesso em 09 Ago 2015.

_____. www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php; acesso em 10 Ago 2015.

_____. www.rs.gov.br; acesso em 11 Ago 2015.

_____. www2.portoalegre.rs.gov.br; acesso em 12 Ago 2015.

CAMACHO, R. R.; ROCHA, W. **Custeio-alvo em serviços hospitalares um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos.** Contabilidade e Finanças/USP, Vol 19, Nr 47, Pag20, Maio/ Ago 2008.

CAMINO, J. J. **Iniciação à farmácia hospitalar**, 1ª edição. São Paulo: Ed Obelisco, 1973.

CARETA, C. B.; BARBOSA, D. H.; MUSETTI, M. A. **Logística hospitalar: proposta e modelagem de atividades do processo de atendimento ambulatorial.** XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte/ MG; de 04 a 07 Out 2011.

CAVALLINI, M. E.; BISSON, M. P. **Farmácia Hospitalar: um enfoque em sistemas de saúde.** 2ª edição. Barueri: Ed Manole, 2010.

CIPRIANO S.L.; PINTO V.B.; CHAVES C.E. **Gestão estratégica em farmácia hospitalar: aplicação prática de um modelo de gestão para qualidade.** São Paulo: Ed Atheneu, 2009.

COLETTI, J. A. R.; CASTALLANELLI, C.; FRIES, M. G. M.; DIDONET, S. R. **A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: o caso da rede super.** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba/ PR: de 23 a 25 Out 2002.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração de Produção e Operação.** 8ª edição. São Paulo: Ed Pioneira Thomson Learning, 2001.

GOMES, M. J. V. M.; REIS, A. M. M. **Ciências Farmacêuticas: uma abordagem em Farmácia Hospitalar.** 2ª edição. Rio de Janeiro: Ed Atheneu, 2003.

KAPLAN R. S.; NORTON D. P. **Kaplan & Norton na Prática.** 4ª edição. Rio de Janeiro: Ed Campos, 2004.

MAIA NETO, J. F. **Farmácia hospitalar e suas interfaces com a saúde.** São Paulo: Ed Rx, 2005.

NOGUEIRA, A. S. **Logística Empresarial – Uma visão local com pensamento globalizado.** 1ª edição. São Paulo: Ed Atlas, 2012.

NORONHA, A. G. G. M.; Borges, D. F. **Qualidade da gestão de medicamentos em hospitais públicos.** RAP, Vol 39, Nr 4, Pag 895 – 912, Jul/ Ago 2005.

NOVAES, M. L. de O.; GONÇALVES, A. A; SIMONETTI; V. M. **Gestão das farmácias hospitalares através da padronização de medicamentos e utilização da curva ABC.** In: Simpósio de Engenharia de Produção, 13, 2006, São Paulo.

PAU LUS JÚNIOR, A. **Gerenciamento de recursos materiais em unidades de saúde.** *Espaço para a Saúde*, Londrina, Vol 7, Nr 1, Pag 30 – 45, Dez 2005.

ROSA, M. B.; GOMES, M. J. V. M.; REIS, A. M. M. **Abastecimento e Gerenciamento de Materiais.** “In”: Gomes MJ, Reis, AM. **Ciências farmacêuticas: uma abordagem em farmácia hospitalar.** São Paulo: Ed Atheneu, 2003.

RULLI NETO, A. **Proteção Legal do Idoso no Brasil: universalização da cidadania.** São Paulo: Ed Fiuza, 2003.

TEIXEIRA J. M. C. **Revista de Administração em Saúde. Entrevista;** 5 (18): Jan – Mar, pag 3 – 6; 2003.

