

O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO DE MEDICAMENTOS NO MUNICÍPIO DE JUAZEIRO DO NORTE - CE

Francisca Erica Cruz de Lucena¹

Resumo

Todo o processo de compra, armazenamento e distribuição de medicamentos realizado por um determinado município deve ser regulado por normas específicas e realizados por profissionais com capacitação específica nesta área. O presente trabalho realizou uma pesquisa bibliográfica e de campo para determinar a viabilidade e os aspectos favoráveis da utilização de processos gerenciais específicos da administração no gerenciamento dos medicamentos no município de Juazeiro do Norte. A gestão dos estoques é um dos fatores críticos neste setor, pois os produtos armazenados, além de representarem altos custos, ainda possuem sua demanda caracterizada pela grande flutuação. Infelizmente nem sempre o administrador se envolve totalmente com estes processos. O presente trabalho teve como objetivo principal avaliar como é realizada a aquisição de medicamentos pela prefeitura de Juazeiro do Norte identificando o papel do administrador na realização e otimização dos processos acima referidos, além de realizar também uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. A partir de entrevistas e referencial teórico analisado, podemos concluir que o processo de gerenciamento da compra, armazenamento e distribuição de medicamentos em um determinado município envolve vários conhecimentos relacionados com o profissional de administração e que a inserção deste nestes processos seria interessante na otimização principalmente para o controle de gestão de estoques e logística. O administrador poderia ainda participar na capacitação dos demais profissionais envolvidos com o processo.

Palavras-chave: Administração, Medicamentos, Gestão

ADMINISTRATOR'S ROLE IN THE MANAGEMENT OF DRUGS IN THE CITY OF JUAZEIRO DO NORTE - CE

Abstract

The whole process of purchase, storage and distribution of drugs carried by a particular municipality should be governed by specific rules and performed by professionals with specific training in this area. This study performed a literature search and field tests to determine the feasibility and the favorable aspects of utilization management processes specific to the administration in the management of medicines in Juazeiro do Norte. The inventory management is a critical factor in this sector, since the products stored and represented high costs, still have their demand characterized by large fluctuations. Unfortunately the manager is not always fully engages with these processes. This study aimed to assess how it is carried out procurement of drugs by the city of Juazeiro do Norte identifying the trustee's role in the realization and optimization of the above processes, except to carry out also a literature on the subject. Based on interviews and theoretical analysis, we conclude that the process of managing the purchase, storage and distribution of medicines in a given municipality involves various skills related to professional management and the integration of these processes would be interesting mainly to the optimization control of inventory management and logistics. The administrator could also participate in the training of professionals involved with the process.

Keywords: Administration, Medicines Management

¹ Universidade Regional do Cariri - URCA

Introdução

O principal objetivo de um gestor público de saúde é oferecer aos cidadãos um atendimento rápido e eficiente nos hospitais e clínicas do Estado. Porém, os desafios envolvidos nessa questão são inúmeros, como a dificuldade de gerir a aquisição, distribuição e armazenamento dos medicamentos utilizados no município.

A descoberta de novas doenças, o ressurgimento de outras e as concomitantes inovações tecnológicas emergentes no setor saúde, produzem uma alteração no binômio eficácia/complexidade dos tratamentos médicos. O aumento desta complexidade implica na utilização de equipamentos, exames e medicamentos onerosos, o que gera a necessidade de novos aportes financeiros para o setor. Na atualidade, os recursos econômicos destinados à saúde são, freqüentemente, inferiores às necessidades demandadas, e tornam-se mais escassos com o aumento da sobrevida da população e com a descoberta de novas opções terapêuticas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

As restrições orçamentárias, nesse cenário, conduzem os administradores da saúde à procura de novas medidas gerenciais, como o controle de recursos escassos aliado à eficiência de sua utilização, e a redução dos custos operacionais concomitante com a melhoria da qualidade da assistência médica. Com relação ao aspecto assistencial, na medicina, todo cidadão utilizará um dos componentes do sistema de saúde, durante seu ciclo de vida e para manter sua vitalidade, sendo um deles o serviço das unidades hospitalares (CAVALLINI; BISSON, 2002).

Objetivo básico do administrador no gerenciamento da aquisição e distribuição de medicamentos consiste em colocar os recursos necessários ao processo produtivo com qualidade, em quantidades adequadas, no tempo correto e com o menor custo. Para isso o administrador deve ter um conhecimento aprofundado da demanda gerada pelo município que será abastecido com sua padronização.

Infelizmente observamos que nem sempre o administrador se envolve totalmente com estes processos, que por vezes acabam sendo controlados por pessoas sem o devido conhecimento técnico para gerenciar os processos envolvidos com a aquisição e distribuição dos insumos e medicamentos.

Uma das questões que observamos na saúde pública é por que faltam medicamentos? A resposta pode envolver padronização incorreta, sazonalidade (em determinadas épocas do ano o consumo de um determinado grupo de medicamentos pode aumentar drasticamente), falta de profissionalismo na direção, falta de capacitação e de atualização do pessoal, falta de recursos financeiros, falta de controles, corrupção, falta de planejamento e rotinas e normas não estabelecidas adequadamente.

Fica claro, portanto a necessidade de um administrador com conhecimento na área de gestão de estoques para que parte se não todos os problemas acima sejam minimizados.

O objetivo do presente estudo foi realizar revisão de literatura em pesquisa de campo acerca do papel do administrador na gestão de medicamentos no município de Juazeiro do Norte - CE. Especificamente também foi necessário: a) Avaliar como é realizada a aquisição de medicamentos pela prefeitura de Juazeiro do Norte; b) Observar como é realizado o armazenamento e a distribuição de medicamentos pela prefeitura de Juazeiro do Norte; c) Identificar o papel do administrador na realização e otimização dos processos acima referidos.

Método

Este estudo foi realizado em parte por meio de uma revisão na base em portais de pesquisa na internet e por meio de livros textos. Foram também realizadas visitas a Secretaria de Saúde do Município de Juazeiro do Norte, no estado do Ceará onde foram coletados dados referentes ao processo de aquisição e distribuição de medicamentos para a região.

A pesquisa bibliográfica abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, textos legais e documentos buscando conhecer e explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos e pode ser realizada tanto como parte das pesquisas descritivas quanto experimentais (CERVO, 2002).

Com base em material já elaborado, a pesquisa bibliográfica é realizada em livros e artigos científicos. Ela dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na

determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final (GIL, 2002).

Segundo Prestes (2003), pesquisa bibliográfica é aquela que se efetiva tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominantemente de informações provenientes de material gráfico, sonoro ou informatizado.

Papel do gerenciamento

O gerenciamento de Medicamentos tem sido motivo de preocupação para gestores, gerentes e profissionais que atuam na área, não apenas em função da totalidade dos recursos financeiros envolvidos, como também pela magnitude das ações e serviços que demanda. A adoção de várias medidas, bem como a execução de várias ações, nem sempre têm conduzido a resultados efetivos em virtude da possível falta de adequação dos meios e de ferramentas adequadas, das dificuldades administrativas e financeiras e da pouca capacidade gerencial e operacional (LOPES, F.S., 2006).

Segundo MARIN et al, (2003), a gerência é a arte de pensar, decidir, agir e obter resultados por meio do planejamento, da organização, da direção, do controle do grupo de pessoas, e o produto do seu trabalho é avaliado pelo desempenho de sua equipe.

É também importante citar que um bom gerenciamento do ciclo logístico de Medicamentos deve ter como resultado a disponibilidade de medicamentos de qualidade, adquiridos em tempo oportuno, a custos acessíveis, armazenados e distribuídos de forma a preservar suas características. O principal objetivo de um gestor público de saúde é oferecer aos cidadãos um atendimento rápido de qualidade e eficiente nos hospitais clínicas do estado. Porém, os desafios envolvidos nessa questão são inúmeros, como a dificuldade de gerir aquisição, distribuição e armazenamento dos medicamentos utilizados no município. Os medicamentos são produtos diferenciados de suma importância para a melhoria e manutenção da qualidade de vida da população. A preservação da sua qualidade deve ser garantida desde sua fabricação, estocagem até a chegada ao paciente. Desta forma as condições de pedidos, estocagem, distribuição e transporte desempenham papel fundamental para o gestor ou administrador (LOPES, F.S., 2006).

O planejamento estratégico tem sido uma das ferramentas mais utilizadas nas organizações empresariais, especialmente nas regiões mais desenvolvidas. O planejamento é um instrumento gerencial que deve estar apoiado no conhecimento exato da nossa realidade, das nossas condições e das nossas dificuldades de atendimento junto às áreas afins (COSTA et al., 2003).

Assim para adquirir e distribuir corretamente insumos e medicamentos, alguns conceitos devem ser avaliados com maiores detalhes.

Armazenamento

As palavras que resolvem boa parte dos problemas de armazenamento de materiais em unidades de saúde são o bom senso combinado com as técnicas de armazenamento. É conveniente prever para a área de armazenamento um ambiente de grande altura (pé direito) e marquise protegendo a descarga dos materiais. Deve-se também ter rede de combate a incêndio. Para efeito de segurança é melhor uma única entrada e saída. Existem recomendações gerais quanto à circulação de ar, ausência de umidade e temperatura não superior a 25 graus (Paterno et al., 1990).

Naturalmente o espaço de armazenamento é função dos itens de estoque a serem guardados. Este é função da política de suprimentos adotada. Folgas nos espaços de armazenagem ou previsões para expansões devem ser consideradas. Outro parâmetro citado por Paterno (1990) é que o custo de manutenção dos estoques por ano gira em torno de 20 a 30% do material estocado/ano. Naturalmente estes parâmetros devem ser usados com cautela e avaliados com a especialização e opção gerencial da unidade.

O armazenamento de medicamentos envolve diversas atividades

- Recebimento de medicamentos – ato de examinar e conferir o material quanto à quantidade e documentação;
- Estocagem ou guarda – arrumação do material em certa área definida, de forma organizada, para melhor aproveitamento do espaço possível e dentro de parâmetros que permitam segurança e rapidez;
- Segurança – capacidade de manter o material sob cuidados contra danos físicos, furtos e roubos;
- Conservação – capacidade de manter asseguradas as características dos produtos durante o período de estocagem;
- Controle de estoque – monitoramento da movimentação física dos produtos (entrada, saída);
- Entrega – entrega do material de acordo com as necessidades do solicitante, garantindo adequadas condições de transporte, preservação da identificação até o consumidor final e rastreamento do produto.

Sabe-se que estas atividades desdobram-se nos mais variados procedimentos, controles e ações que, se não observados, levam a perdas significativas de medicamentos (LOPES, F.S., 2006).

Conceito de Central de Abastecimento Farmacêutico

É uma área destinada à estocagem e conservação dos produtos, visando assegurar a manutenção da sua qualidade, enquanto estocados, conforme as características de cada medicamento. A denominação de Central de Abastecimento Farmacêutico é utilizada especificamente para medicamentos, com a finalidade de diferenciá-la de almoxarifado, depósito, armazém e outros espaços físicos destinados à estocagem de outros tipos de materiais (LOPES, F.S., 2006).

Gestão Organizacional

Respeitando a natureza e a finalidade da organização, que tem por objetivo a união dos recursos dentro de sua estrutura ou o domínio do fluxo de informação, Henry Fayol afirma que existem leis imutáveis que regem os sistemas de controle: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar (FAYOL *apud* POLLONI, 2000).

TAYLOR (1985) apregoava a especialização da tarefa, a padronização das operações e a centralização como os aspectos fundamentais para o alcance da eficiência administrativa. Para ele, a administração tinha de ser tratada como ciência.

Para TAYLOR (1985), a principal preocupação era encontrar a melhor maneira de controle, que fosse válida para qualquer tipo de organização, sem, no entanto, considerar os aspectos motivacionais, porém a finalidade de ambas as teorias eram as mesmas: maior produtividade do trabalho e a busca da eficiência das organizações.

STONER e FREEMAN (1999) ressaltam que as visões contemporâneas da motivação concentram-se numa variedade de fatores internos e externos que influenciam a motivação. Holden, Fish e Smith *apud* Gomes e Salas (1999) realizaram um dos primeiros trabalhos empíricos sobre controle de gestão, apresentando como conclusão do estudo, o controle como uma responsabilidade primária da alta administração de organizações.

Estocagem ou Guarda de Medicamentos

Estocar consiste em ordenar adequadamente os produtos em áreas apropriadas, de acordo com suas características e condições de conservação exigidas (termolábeis, psicofármacos, inflamáveis, material médico-hospitalar etc.).

Para a estocagem de medicamentos, deve-se dispor de área física suficiente e apropriada aos diferentes tipos de produtos a serem armazenados. A estocagem de medicamentos é uma importante atividade do Ciclo de Assistência Farmacêutica, mas que, não raro, tem sido relegada por muitos como sendo uma prática meramente administrativa. Tal idéia poderia, em parte, encontrar justificativa na presença marcante do componente administrativo neste tipo de trabalho. Trata-se, porém, de uma atividade importante e complexa envolvendo

questões técnicas e operacionais específicas do insumo medicamento, além daquelas administrativas. Na realidade, o armazenamento de medicamentos é um conjunto de procedimentos técnicos e administrativos que tem como objetivo assegurar a qualidade dos medicamentos por meio de condições adequadas de estocagem e guarda de conservação e de controle eficaz de estoque.

Controle de Estoque

É uma atividade técnico-administrativa que tem por objetivo subsidiar a programação e aquisição de medicamentos, visando à manutenção dos níveis de estoques necessários ao atendimento da demanda, evitando-se a superposição de estoques ou desabastecimento do sistema (GUIMARÃES, 2005). Podemos pensar no estoque na mesma lógica do funcionamento de uma caixa de água que, com determinado nível de consumo, aciona válvulas que repõem o líquido. Em resumo, as funções do controle de estoque são:

- ✓ Determinar quanto e quando comprar;
- ✓ Acionar o setor de compras;
- ✓ Determinar o que deve permanecer estocado;
- ✓ Controlar quantidades e valores estocados;
- ✓ Identificar e retirar do estoque itens obsoletos ou danificados;
- ✓ Realizar inventários periódicos.

Classificação ABC

Os estoques das farmácias hospitalares abrigam uma grande diversidade de produtos, dificultando o planejamento de seu ressurgimento.

Como cada grupo de medicamentos tem determinadas peculiaridades gerenciais (como giro, preço, consumo, prazos de entrega) é importante que se separe os produtos em grupos que possuam características gerenciais semelhantes.

Esta separação e padronização possibilitam a uma maior atenção para cada grupo de medicamentos e podem ser feitas segundo:

- a importância econômica (classificação ABC)
- o grau de importância (sistema XYZ).

Segundo a classificação ABC, os materiais de consumo podem ser divididos em três classes:

- Classe A (itens mais importantes): correspondendo a um pequeno número de medicamentos, cerca de 20% dos itens, representando cerca de 80% do valor total do estoque.
- Classe B: representa um grupo de itens em situação e valores intermediários entre as classes A e C.
- Classe C (itens menos importantes): agrupa cerca de 70% dos itens, cuja importância em valor é pequena, representando cerca de 20% do valor do estoque (NOVAES, M.L.O.; GONÇALVES, A.A.; SIMONETTI, V.M.M., 2006).

Ponto de pedido (PP)

Conhecido também como método do estoque mínimo tem como objetivo manter investimento ótimo em estoques. A quantidade solicitada é conhecida como lote econômico de reposição. A fórmula para calcular o ponto de pedido é: $PP = Dm \times Ta + Es$

Onde: PP= Ponto de pedido em unidades; Dm= Demanda média diária; Ta=Tempo de ressurgimento; Es= Estoque de segurança em unidades (DIAS, D.; CORREA, H.L., 1998).

Padronização da compra, armazenamento e distribuição de medicamentos em Juazeiro do norte

Conforme informações obtidas diretamente na secretaria de saúde do município de Juazeiro do Norte – Ceará, são 58 unidades de PSF e 2 farmácias básicas (uma no e outra no Bairro Tasso Jereissati). Na atenção secundária são cinco hospitais mantidos pelo município (Santo Inácio, Maria Amélia, Estefânia e São Lucas, Policlínica). O SAME (Serviço de Acolhimento Médico Especializado) e o Centro de Saúde da Mulher Mário Malzoni também participam do sistema de saúde do município. Já a coordenação de Assistência Farmacêutica da Secretaria de Saúde é responsável pela distribuição dos medicamentos chamados de alta complexidade. Em 2009, foram gastos R\$ 1.818.376,44 na compra de medicamentos só no primeiro semestre, entretanto ainda se observa reclamações por parte da população de falta de medicamentos em alguns postos, o que estaria relacionado com uma maior procura dos pacientes, o que leva a um aumento de demanda (Secretaria de Saúde de Juazeiro do Norte, 2009).

De janeiro a agosto a Prefeitura de Juazeiro, ampliou em 50%, a oferta de medicação básica e hospitalar, em relação ao mesmo período de 2008”. O Secretário de Saúde Dr. Romildo Bringel informou que os números são significativos e que é preciso publicá-los de forma destacada. “Até agosto foram aplicados R\$ 5.323.277,11 (cinco milhões, trezentos e vinte e três mil, duzentos e setenta e sete reais e 11 centavos). “A prefeitura tem procurado investir na compra de medicamentos e material hospitalar até pela ampliação da rede pública com intervenção do Santo Inácio e compra do Hospital Maria Amélia”, frisou Dr. Romildo. Até esta sexta-feira, dia 9, será concluída a reposição de medicamentos em todas as unidades de saúde que têm equipes de Estratégia em Saúde da Família (Secretaria de Saúde de Juazeiro do Norte, 2009).

A compra de medicamentos é padronizada anualmente através da solicitação por meio de ofícios que são enviados para todas as unidades de saúde para que enviem uma previsão de uso de medicamentos para o ano seguinte. Nessas unidades, o farmacêutico, diretor clínico e diretor administrativo e equipe técnica do hospital se reúnem e elaboram a planilha com a relação de todos os medicamentos que serão utilizados no ano de 2010 (procedimento realizado por todos os hospitais). Essas planilhas são então enviadas para a secretaria de saúde, onde é feito um consolidado geral que depois será direcionado para uma licitação onde serão adquiridos os medicamentos. Todos os medicamentos utilizados na atenção secundária são adquiridos por este sistema. A central de abastecimento farmacêutico (CAF) é quem recebe estas planilhas e realiza a solicitação de compra, o armazenamento e a distribuição desses medicamentos. Após a consolidação das planilhas de solicitação de compra pela CAF, é solicitada a compra no setor de compras da prefeitura municipal, que então por licitação autoriza mensalmente a compra de medicamentos que serão distribuídos pela CAF para o município. Vale salientar que as compras são realizadas mensalmente e os fornecedores, portanto recebem mensalmente pela venda dos medicamentos (Secretaria de Saúde de Juazeiro do Norte, 2009).

Na CAF do município de Juazeiro do Norte são trabalhados dois programas. O primeiro, denominado programa de alto custo, é realizado para medicamentos especiais que apresentam custo elevado e outro para os medicamentos excepcionais.

A farmacêutica responsável pela CAF confirmou ainda que não existe desperdício na compra de medicamentos e que estes não chegam a ficar em estoque por muito tempo a ponto de perderem a validade, pois a demanda de consumo é muito alta. Além disso são trabalhadas curvas de consumo onde se tem um histórico do consumo médio mensal destes medicamentos.

Quando se trabalha com padronização de medicamentos, a pergunta central que deve ser feita é pro que faltam medicamentos? As respostas envolvem:

- ✓ Padronização incorreta.
- ✓ Sazonalidade.
- ✓ Falta de profissionalismo na direção.
- ✓ Falta de capacitação e de atualização do pessoal.
- ✓ Falta de recursos financeiros.
- ✓ Falta de controles.
- ✓ Corrupção.
- ✓ Falta de planejamento.
- ✓ Rotinas e normas não estabelecidas adequadamente.

Nas visitas realizadas na secretaria de saúde de Juazeiro do Norte, foi possível observar que as principais medidas a serem adotadas para padronização correta e não-desperdício no uso de recursos para aquisição de medicamentos e insumos são praticadas de maneira correta. Porém, em varias etapas do processo de padronização e aquisição de medicamentos, se observa que o administrador poderia atuar no controle do processo, otimizando a compra de medicamentos de acordo com a demanda deste em cada mês e de acordo com os recursos disponíveis liberados pela prefeitura municipal.

Conclusões

A partir de uma extensa revisão bibliográfica e de realização de entrevistas e visitas na secretaria de saúde do município de Juazeiro do Norte foi possível evidenciar que a correta padronização na compra de medicamentos e insumos é de fundamental importância para que a população tenha um atendimento de qualidade nas unidades de saúde, recebendo os medicamentos corretos nas quantidades especificadas nas prescrições.

Uma padronização incorreta ou alguma falha no processo de aquisição, armazenamento e distribuição pode levar a falta de alguns itens no município, prejudicando o tratamento de pacientes que ficariam sem receber a medicação correta.

A falta de medicamentos nas unidades de saúde de um município pode ser relacionada entre outros fatores com a padronização incorreta, falta de capacitação e de atualização do pessoal, falta de recursos financeiros, falta de planejamento e rotinas e normas não estabelecidas adequadamente. Nestes processos o administrador pode não só atuar diretamente como também promover capacitações para treinamento de outros profissionais diretamente envolvidos com este processo.

Nas visitas realizadas na secretaria de saúde de Juazeiro do Norte, foi possível observar que as principais medidas a serem adotadas para padronização correta e não-desperdício no uso de recursos para aquisição de medicamentos e insumos são praticadas de maneira correta.

Observamos ainda que em varias etapas do processo aquisição de medicamentos como, por exemplo, controle de estoque, planejamento de curvas de consumo e compra e avaliação de custos, o administrador poderia atuar na tentativa de aperfeiçoar o processo, reduzindo possíveis custos e desperdícios no gerenciamento de recursos.

Referencias

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993. 388p.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001. p. 380-408.

CENTRAL DE MEDICAMENTOS – CEME. Almoarifados – Centrais de Medicamentos, **Manual de Recomendações para Projetos de Construção.** Brasília, 1984.

CAVALLINI, M.E.; BISSON, M.P. **Farmácia hospitalar:** um enfoque em sistemas de saúde. Barueri: Manole, 2002. 218 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia Científica.** São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2002.

CORREA, J. **Gerência Econômica de Estoques e Compras.** Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 7ª ed., 1987.

- DIAS, George Paulus Pereira; CORRÊA, Henrique Luiz. **De volta a gestão de estoques: as técnicas estão sendo usadas pelas empresas?** SIMPOI 1998 – FGVSP. São Paulo, 1998. 13 p.
- DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais - Uma Abordagem Logística.** São Paulo, Atlas, 2ª ed., 1986.
- FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 564 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de Estoques: Teoria e Prática.** Rio de Janeiro, Interciência, 1987.
- GUIMARÃES, André Luiz Freitas. **Gestão e racionalização na Distribuição de medicamentos e materiais clínicos: um estudo de caso no Hospital Escola da Universidade de Taubaté.** Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. São Paulo, 2005. p.120.
- ILONE, G. e S. Guerra. **Custos: Um Enfoque Administrativo.** Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2ª ed., 1972.
- MACHLINE, C. **Recursos Materiais, in GONÇALVES, E. L., O Hospital e a Visão Administrativa Contemporânea.** São Paulo, Pioneira, 1983.
- Medicamentos : Gestão : Serviços de saúde : Administração : Bem-estar social, Vecina Neto, Gonzalo, 1988.
- MEIRELES, G. L. L. **Administração de Materiais para Empresas Prestadoras de Serviços Públicos: Um Enfoque Sistêmico.** São Paulo, Fundap.
- MEIRELES, H. L. **Licitação e Contrato Administrativo.** São Paulo, Revista dos Tribunais, 10ª ed., 1991.
- MORENO, C. R. e G. G. Jaramill. **Seleção de Medicamentos.** Medellín, Facultad Nacional de Salud Pública, Universidade Antioquia, 1992.
- MOTTA, C. P. C. **Eficácia nas Licitações e Contratos.** Belo Horizonte, Del Rey, 2ª ed., 1994.
- MOURA, R. A. **Logística: Suprimentos, Armazenagem, Distribuição Física.** São Paulo, IBAN, 1989.
- NOVAES, Mario Lucio de Oliveira; GONÇALVES, Antonio Augusto; SIMONETTI, Vera Maria Medina. **Gestão das farmácias hospitalares através da padronização de medicamentos e utilização da curva ABC.** XIII SIMPEP. São Paulo, 2006. p.3-8.
- OPAS/OMS. **El Suministro de Medicamentos.** Boston, Série Paltex nº 1, 1983.
- PATERNI, D. **Administração de Materiais no Hospital.** São Paulo, Cedas, 1987.
- PAULUS JÚNIOR, Aylton. Gerenciamento de recursos materiais em unidades de saúde. **Revista Espaço para a Saúde.** Paraná, v.7, n.1, p. 30-45, 2005.
- PERFIL BÁSICO MUNICIPAL – Juazeiro do Norte - Secretaria do planejamento e coordenação (SEPLAN) – Fortaleza, 2005.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE JUAZEIRO DO NORTE – Disponível em <http://juazeiro.ce.gov.br/>
- PRESTES, M.L.M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia.** 2. ed. São Paulo: Rêspel, 2003.

REIMAN, A. **El Enfoque de Sistemas en la Administración de Materiales Hospitalares.** Washington, OPAS/OMS, 1987.