

A GESTÃO DE MATERIAIS: UM CASO DE MUDANÇAS EM HOSPITAL FILANTRÓPICO

MATERIAL MANGEMENT: THE CASE OF CHANGES IN A PHILANTROPIC HOSPITAL

¹BOSCO, C. S.; ¹OLIVEIRA, G. F.; ¹PAES, F. O.; ¹PAULINO, R. A.; ²VIDRIK, V. R.

^{1e2}Departamento de Administração de Empresas – Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM

RESUMO

Dado a relevância da gestão de materiais, o presente trabalho tem como foco discutir em suas variáveis a Administração de suprimentos dentro de uma cadeia hospitalar. Dando ênfase a gestão de compras que tem como função à aquisição de materiais pelos melhores preços, dentro das melhores condições, bem como tudo que se fizer necessário para o funcionamento eficaz e eficiente da empresa. A função da gestão de estoque e almoxarifado é gerir o estoque, sendo essencial que este venha a minimizar o investimento em inventário e ao mesmo tempo providenciar os níveis almejados de disponibilidade. O problema abordado pelo artigo é a questão da inexistência de uma gestão de suprimentos adequada para atender as necessidades de um hospital filantrópico e teve por como objetivo mostrar e analisar a importância de gestão de mudanças na estruturação de processos de materiais. Após análise dos problemas na gestão de materiais, foi sugerido um plano de ação para que os processos de mudanças fossem realizados. Com o desenvolvimento das ações a entidade obteve excelentes resultados entre eles, o custo do estoque reduzido, negociações com confiabilidade dadas à maior transparência nos processos, equipe qualificada e capacitada para as áreas que compõe a gestão de materiais, rastreabilidade no uso de produtos e controle financeiro de inventários.

Palavras-chave: Gestão hospitalar, Gestão de Materiais, Estoque, Compras, Almoxarifado.

ABSTRACT

This paper focuses on discussing the variables in material management in a supply chain of a hospital. It is emphasized the material buying management and the processes enrolled to buy the best material at the best price, as well as, how to increase the performance of the material management on the hospital needs. It is focused also the management ways of a hospital warehouse and its stocks in order to optimize the investments and inventory providing at the same time a adequate levels of materials availability. The problem treated at this paper is the lack of a specialized method for managing the supplies in philanthropic hospitals. We show and analyze the importance of the structures and processes change on materials management. After the diagnosis about the problems faced in the materials management at the Hospital, an action plan was suggested and implemented in order to do the needed changes. The change was successfully implemented, the inventory costs were reduced, the negotiations with suppliers became better, the team enrolled at the materials management were trained and better qualified to the work daily tasks - .

Keywords: Hospital management, Materials Management, Inventory, Purchasing, Warehouse.

INTRODUÇÃO

A busca na qualidade de melhoria da saúde e através de gestão hospitalar bem definida vem crescendo e, conseqüentemente, os hospitais procuram cada vez mais utilizar programas de qualidade para melhorar o gerenciamento de seus processos e com isso resultados que tenham impactos importantes nas instituições. Os hospitais, principalmente as entidades filantrópicas, conhecem seus preços, mas poucos conhecem seus custos, o que torna ainda mais difícil uma boa gestão dos recursos, por esses motivos as entidades estão se atentando a área de gestão de matérias, onde grande parte de seus recursos financeiros são investidos.

Para Paterno (1990), a administração de materiais é o ciclo de previsão, aquisição, transporte, recebimento, armazenamento, distribuição, conservação, venda de excedentes e análise de controle de inventários.

Na definição de Viana (2002), a administração é o planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, considerando desde o momento de sua entrada até seu consumo final.

A administração de materiais na visão de Ballou (1993) é uma abordagem logística, onde a mesma pode ser entendida como um conjunto de atividades funcionais, que é repetido inúmeras vezes ao longo do canal de suprimentos.

Já para Francischini e Gurgel (2002), a administração de materiais é a atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos a comprar até a entrega do produto terminado ao cliente.

Araújo (1976), refere-se a administração de materiais como a técnica da utilização de princípios que permitem a forma, maneira ou os meios de utilizar e fazer render, em sua plenitude, os equipamentos, as matérias-primas, as ferramentas, os materiais.

Sendo assim, a administração de materiais é a função coordenadora de uma organização, pois é a garantia de um estoque contínuo, organizado, que tem como objetivo suprir sempre todas as necessidades dos itens que o compõem, sem tornar excessivo o investimento total.

Na administração de materiais, destaca-se a gestão de estoque, que é dada pela sua importância no processo produtivo e pelos altos custos que pode representar.

Segundo Dias (1997), a administração de estoques tem como função maximizar o efeito lubrificante no *feedback* de vendas e o ajuste do planejamento da produção. Assim também desempenha o papel de minimizar o capital total investido no estoque, pois seu custo é de alto preço e se torna maior continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta. É impossível uma empresa trabalhar sem estoque, pois ele funciona como amortecedor de vários estágios da produção até a venda final do produto.

Ballou (1993) descreve a função de administração de estoque como a tarefa que minimiza o investimento em inventário e ao mesmo tempo providencia os níveis de disponibilidade almejados. Controlar o estoque é parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25 a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa.

Portanto, o Controle de Estoque é a ferramenta responsável pela gestão econômica do estoque, através de planejamento e programação do material, é possível analisar, prever, controlar os suprimentos de material, evitando assim a falta de material sem causar um estoque excessivo às reais necessidades da empresa. Logo então, o objetivo será otimizar os investimentos em estoques tornando o uso dos recursos mais eficientes, podendo assim obter o máximo de desempenho.

Segundo a otimização de recursos, a administração de serviços de compras tem suma importância dentro da gestão de materiais, pois a função de compras segundo Dias (1993) é o segmento essencial do Departamento de Materiais e Suprimentos, que tem a finalidade de suprir as necessidades de materiais e serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificando o seu recebimento, após compra e providenciar o armazenamento correto. Compras hoje está mais relacionada com a necessidade de planejar os processos de aquisições de materiais, isto é, exigindo do comprador uma seleção melhor de seus fornecedores obtendo assim os produtos de ótima qualidade pelo menor preço.

Toda empresa tem que seguir os objetivos básicos do setor de compras para obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção, a coordenação desse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa. Comprar materiais e insumos aos menores preços, mas seguindo os padrões de quantidade e qualidade

definidos, por fim procurar dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para empresa, principalmente nas condições de pagamento.

Portanto, compras é uma operação da área de materiais muito importante entre as que compõem o processo de suprimentos, pois tem como missão adquirir pelos melhores preços e dentro das melhores condições, tudo aquilo que for necessário ao perfeito funcionamento da empresa.

O setor de almoxarifado é desempenhar a mesma função de um depósito, e também contém matérias primas, estoques de produtos em processo, produtos acabados, suprimentos e possivelmente peças de reposição, Arnold (1999), deixa claro que como acontece com outros elementos da distribuição os objetivos do depósito é maximizar o atendimento dos clientes. Para se alcançar os objetivos, as operações de depósitos devem ser eficientes, pontuais, ter um ótimo controle dos itens, de modo que possam ser encontrados prontos e corretamente, minimizando assim o esforço físico e total e conseqüentemente baixar o custo de transporte dos produtos para dentro ou fora dos depósitos, fornecendo ainda elos de comunicação com os clientes.

O almoxarifado segundo Araújo (1976), é um sinônimo de conservação, de controle, de fiscalização e concatenação de esforços para o êxito de um empreendimento, pois acredita que a palavra possa ser usada como referência a tudo que se refira a ordem, disciplina, registro de fatos, previsões e provisões, não somente a materiais e matéria-prima, como de tudo o que diga a respeito à perfeita ordenação, da forma pela qual decorrem os fatos e as previsões como deverão ocorrer. As atividades são: receber o produto, identificar os mesmos, despachá-los para o armazenamento, guardá-los, escolher os produtos, preparar e despachar remessas e operar um sistema de informação.

O objetivo desse trabalho é mostrar e analisar a importância da gestão de mudanças na estruturação de processos de materiais em um hospital filantrópico. Para isso, usou-se o estudo de caso da entidade Santa Casa de Misericórdia de Palmital (SP), que seguindo a necessidade do mercado e porque não dizer, de sobrevivência, procurou se adequar e buscar a utilização de um programa de qualidade.

MATERIAL E MÉTODO

O presente estudo foi realizado na Santa Casa de Misericórdia de Palmital, entidade localizada no Município de Palmital – São Paulo, é de caráter público filantrópico e beneficente, presta serviços à população principalmente carente, nas áreas de Clínica Médica, Pediatria, Clínica Cirúrgica, Ginecologia/Obstetrícia, Ortopedia, Oftalmologia, Mastologia, Psicologia e Otorrinolaringologia. Os dados e informações necessárias para este trabalho foram obtidos de fontes documentais do próprio hospital, por meio de observação participante e ainda por meio de entrevistas não estruturadas com pessoas envolvidas nos processos analisados. A escolha deste hospital deu-se por facilidade de acesso às fontes de informação. Além disso, os problemas que nele se verificava de má gestão de materiais se mostra presente em grande parte dos hospitais públicos ou não particulares de um modo geral, notadamente nos de pequeno porte das cidades do interior. Por isso, acreditamos que o hospital aqui escolhido poderá ser emblemático para muitos outros da região e porque não dizer do nosso País.

O hospital estudado é de média complexidade, único hospital com maternidade anexa e Pronto Atendimento 24h no município, atende 30.000 habitantes dos municípios de Palmital, Ibirarema, Platina e Campos Novos Paulista. Conta com 68 leitos, destes são ofertados para o Sistema Único de Saúde – SUS – 44 leitos. A área de suprimentos do hospital está alocada fora do prédio principal, atualmente conta com espaço físico necessário para o desenvolvimento do processo de gestão de materiais, possui 800 (oitocentos) itens cadastrados entre eles, materiais descartáveis, medicamentos, materiais hospitalares, materiais de higiene, materiais de lavanderia e equipamentos. O estudo ocorreu entre os meses de outubro e dezembro 2008 e a elaboração das informações de janeiro a agosto de 2009.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo a necessidade do mercado a Santa Casa de Misericórdia de Palmital procurou se adequar e foi em busca da utilização de um programa de qualidade, foi beneficiada pela Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo que tem uma parceria com o Hospital Samaritano de São Paulo, disponibilizaram para a Santa Casa o Projeto de Auxílio à Gestão de Santas Casas do Interior do Estado de São Paulo. O programa abrange todas as áreas do hospital. A análise dos

problemas de cada setor foi levantado pelos seus respectivos gerentes juntamente com os consultores do Hospital Samaritano.

Como a Santa Casa de Misericórdia de Palmital priorizou a área de suprimentos, pois não possuía um gerente especializado, ficando responsável pelo setor a farmacêutica do hospital.

O levantamento do diagnóstico da situação do setor de suprimentos da entidade foi realizado pela consultoria do Programa de Melhoria na Gestão de Santas Casas e Hospitais Filantrópicos. O trabalho foi baseado em informações dos responsáveis administrativos do hospital e em relatórios. Assim, foi detectado que não existia um conceito de gestão de materiais, que segundo Paterno (1990), a administração de materiais compreende um ciclo de operações. Portanto seria fundamental a compreensão do assunto. O Setor de Compras não existia na Instituição, a compra era feita diretamente pela farmacêutica responsável, na modalidade pregão, mediante demanda de verbas federais, municipais e estaduais específicas repassadas à Instituição. Portanto, foi diagnosticada a ausência de relatórios de planejamento de compras. Dias (1993) afirma que o Setor de Compras tem como finalidade suprir as necessidades de materiais e serviços.

A existência de estoque não confiável no sistema foi outro ponto importantíssimo, pois se identificou a necessidade de contagem de quantidades para balizar pedidos de compra. Alguns pedidos de produtos nem sempre eram necessários e solicitados por destinação de verba, havendo assim, a possibilidade de perda de produtos. Por fim, não tinha uma política de estoque definida. Onde Ballou (1993), descreve a função de administração de estoque como a tarefa que minimiza o investimento em inventário e ao mesmo tempo providencia os níveis de disponibilidade almejados.

Na visão da consultoria o problema maior se encontrava no Setor de Compras, em tal setor, como já mencionado, eram feitas diretamente pela farmacêutica responsável, que assumia o setor de suprimentos, totalmente sem estrutura, e a farmácia, sobrecarregando as atribuições em uma única pessoa.

A inexistência de qualificação comercial de fornecedores também era um ponto negativo, pois, não se sabia se os fornecedores estavam de acordo com o órgão fiscalizador que é a ANVISA – Agencia de Vigilância Sanitária, responsável por essa qualificação. O problema é que não há como saber se a mercadoria que é

comprada é de boa procedência, qualidade e se segue todos os requisitos exigidos pela ANVISA.

Outro ponto crucial foi a pouca utilização do sistema informatizado. Acabavam comprando repetidas vezes em quantidades de modo a se adequar à liberação de verbas, mas nem sempre a demanda interna. Por fim, havia a ausência de indicadores gerenciais, que servem de base para o restante da cadeia de suprimentos.

Embora a consultoria ressalte que o setor de almoxarifado está adequado, e que tem um ótimo espaço físico, existe a ausência de uso de recursos informatizados para controle, a contagem cíclica dos estoques não é rotina e também há ausência de indicadores gerenciais nesta área. Vale ressaltar que almoxarifado segundo Araújo (1976), é um sinônimo de conservação, de controle, de fiscalização e concatenação de esforços para o êxito de um empreendimento.

Depois de realizado os diagnósticos, foram apresentados e identificados as seguintes oportunidades de melhorias: A estruturação completa do Setor de Suprimentos; Gerenciamento dos estoques das unidades de Pronto Socorro e Centro Cirúrgico pela Farmácia, que se encontrava sem controle técnico e de quantidades; Planejamento de compras programado segundo orçamento da Instituição; Instituição de rotina de inventários cíclicos nas diversas unidades de estoque; Estruturação do cadastro de fornecedores, desenvolvimento de novas ferramentas e utilização destas para medir a qualificação comercial e condições de transporte de fornecedores; Implementação de boas práticas de trabalho e adequação à legislação de processos técnicos da Farmácia: controlados, unitarização, revisão de validade, rastreabilidade, temperatura e cuidados de armazenamento, estoques de emergência e descarte de produtos; Revisão de normas, rotinas e procedimentos para atender aos novos processos; Estabelecimento de processo para funcionamento da Comissão de Padronização de Materiais e trabalho efetivo da Comissão de Padronização de Medicamentos; Estabelecimento de indicadores gerenciais e de produtividade; Reavaliação das funções e descrições de cargos dos colaboradores, em especial da coordenação; e Instituição de treinamento sistemático dos colaboradores.

A partir do relatório que foi apresentado à Diretoria da Santa Casa, os consultores apresentaram o método de trabalho para implementação dos novos

processos de controle de estoque e de movimentação de produtos na cadeia logística, além das práticas assistenciais relacionadas a medicamentos e materiais.

Esse relatório foi dividido em três partes que são: metodologia das mudanças, benefícios esperados e a formação dos grupos de trabalho.

a- Metodologia das mudanças

- A definição das mudanças propostas na estrutura das áreas e dos processos necessários, com o responsável pela área de Suprimentos;
- Formação de grupos de trabalho para estabelecimento de planos de ação, compostos por um responsável e representantes das áreas envolvidas no processo;
- Identificação de planos de ação;
- Descrição de atividades a serem cumpridas por ação proposta;
- Elaboração de um cronograma específico de trabalho e estabelecimento de metas;
- Programação de treinamentos específicos em áreas ou processos, promovendo a capacitação do grupo de colaboradores dos setores envolvidos.

b- Benefícios esperados

- Estruturação de espaços físicos para melhor aproveitamento dos espaços disponíveis;
- Controle de insumos de forma a possibilitar melhores ganhos pela administração de materiais;
- Normatização do planejamento de materiais, de forma a otimizar o estoque;
- Utilização de indicadores gerenciais e operacionais, visando melhores resultados para a Instituição;
- Estabelecimento de cadastro e avaliação de seus fornecedores;
- Melhor acuracidade no controle de movimentação de produtos;
- Aprimoramento da segurança na manutenção dos estoques;
- Rastreabilidade no uso de produtos;
- Controle financeiro de inventários;

- Gestão de estoque e agilidade no lançamento de medicamentos e materiais médico-hospitalares em conta de pacientes;
- Capacitação de profissionais das áreas envolvidas.

c- Formação do Grupo de Trabalho

A consultoria sugeriu a Santa Casa que fosse indicado ou contratado um colaborador para assumir o Setor Materiais e Suprimentos, separando assim a Farmácia desse setor.

Sugeriu também, que fosse constituído por um responsável e dois colaboradores para a formação do grupo de Trabalho.

Essa proposta destaca as ações sugeridas e estabelece as atividades a serem desenvolvidas, pois o grupo irá elaborar um Plano de Ação, estabelecendo atividades mensais no período de Março a Agosto/09, a ser acompanhado e orientado pela consultoria de Suprimentos do Hospital Samaritano que é responsável pelo Programa.

Implementação das mudanças

Após as mudanças mostradas necessárias na fase de diagnóstico passou-se então para a fase de elaboração de um plano de ação.

A Santa Casa de Misericórdia de Palmital, após ser sugerido pela Consultoria do Hospital Samaritano a contratação de um colaborador para gerenciar a área de suprimentos, viu que realmente seria de suma importância e fez a contratação para que o desenvolvimento das ações fosse realizado e gerenciado por uma equipe capacitada.

O trabalho ficou a cargo do Gerente de Suprimentos e os colaboradores de cada setor criando grupos de trabalhos, com a participação da administração do Hospital e supervisionado pela consultoria Programa de Melhoria na Gestão de Santas Casas e Hospitais Filantrópicos, durante o prazo de seis meses, e ficou estabelecido um Plano de Ação conforme ilustração nos quadros 1, 2 e 3.

Quadro 1. Planilha de acompanhamento dos Planos de Ação do Setor de Planejamento de Materiais e Compra

	Situação "atual"	Situação desejada	Ação necessária	Data término
1	Conceitos obsoletos de Planejamento de Materiais	Estabelecimento de Novos Conceitos Planejamento de Materiais	Desenvolver ações (treinamento), para o setor de Suprimentos. Elaboração de Manuais de Estruturação de Almoxarifados na área	20/03/2009 30/03/2009

			hospitalar Desenvolver o Planejamento de Compras Detalhamento do Processo	30/03/2009 16/04/2009
2	Cadastro de Fornecedores "Sujo"	Limpeza e Cadastramento Correto dos Fornecedores	Elaboração e estruturação do Cadastro de Fornecedores. Manual de Especificações Detalhamento do Processo.	10/03/2009 20/03/2009 16/03/2009
3	Sem ferramentas para medição de qualificação comercial de fornecedores	Implantação de ferramentas para medição de qualificação comercial de fornecedores.	Desenvolver ações para qualificação. Detalhamento do Processo	10/03/2009 16/04/2009
4	Pedidos de Produtos não necessários, mas solicitados por destinação de verba. (Projetos mal elaborados)	Planejamento de Compras ligada ao setor de Projetos.	Estabelecida a Lista do RENAME para compra de medicamentos com verba federal. Desenvolvimento de catálogos de matérias e medicamentos da entidade para a elaboração correta dos Projetos Detalhamento do Processo	03/03/2009 16/04/2009 16/04/2009

Quadro 2. Planilha de acompanhamento dos Planos de Ação do Setor de Estoque

	Situação "atual"	Situação desejada	Ação necessária	Data término
1	Não há revisão no aprimoramento da dispensação de medicamentos e materiais – (Estoque Central)	Revisão e Aprimoramento da dispensação de medicamentos e materiais – (Estoque Central)	Estabelecer rotinas de dias e horários de entrega de materiais e medicamentos. (ação: comunicado interno e reunião com Conselho Gestor Interno) Detalhamento do Processo	13/04/2009 30/04/2009
2	Armazenamento Organizado	Aprimorar e melhorar a adequação dos materiais e medicamentos	Cadastramento dos itens na Implantação de Sistema Informatizado (Novo) Separação de Prateleiras por materiais e medicamentos. Boas Práticas de Armazenamento. Detalhamento do Processo.	04/05/2009 17/04/2009 30/04/2009
3	Sem contagem Cíclica dos estoques (Estoque Central)	Implantação de Contagem Cíclica ou Rotativa dos itens da Curva A	Desenvolver Planilhas de Contagem Cíclica. Detalhar a rotina. Treinamento para o Auxiliar de Almoarifado. Detalhamento do Processo	17/04/2009 30/04/2009
4	Ausência de indicadores Gerenciais	Uso de indicadores Gerenciais	Implantação do Sistema Informatizado. Treinamento de Sistema	31/08/2009
5	Falta de Gerenciamento da Ferramenta para Medir as condições de transporte de fornecedores	Implantação de Ferramenta para medir as condições de transporte de fornecedores	Elaboração da Planilha de Planejamento de Materiais)	10/03/2009
6	Sem sistemática de controle nos estoques	Aprimoramento sistemática de controle nos estoques especialmente no Centro.Cirúrgico e Pronto Atendimento, observando sempre os inventários rotativos.	Levantamento dos Estoques nas áreas em destaque. Medir a saída de itens e padronizar quantidades nos setores de CC e PA. Usar como ferramenta de divulgação sobre o processo estabelecido a gerencia dos setores. Informatização do Sistema de Estoque para que o Almoarifado controle a partir da Padronização. Treinamento para o Auxiliar de Almoarifado e Colaboradores dos estoques em questão, em relação ao sistema informatizado.	30/05/2009
7	Sem avaliação de controle de validade dos produtos	Sistematização de controle de validade dos produtos.	Implantar o Sistema de Informatização para desenvolver ações corretivas em relação ao prazo de validade e rastreamento dos lotes. Treinamento para todos colaboradores em relação ao uso do sistema	01/04/2009

Quadro 3. Planilha de acompanhamento dos Planos de Ação do Setor de Assistência Farmacêutica

	Situação "atual"	Situação desejada	Ação necessária	Data término
1	Falta de normas, rotinas e procedimentos para funcionamento adequado da Comissão de Padronização de Medicamentos	Estabelecimento de normas, rotinas e procedimentos para funcionamento adequado da Comissão de Padronização de Medicamentos	Desenvolver processos de normas e rotinas da comissão de padronização de medicamentos	30/06/2009
2	Sem Comissão de Padronização de Materiais	Criação de Comissão de Padronização de Materiais	Desenvolver processos de normas e rotinas da comissão de padronização de materiais.	30/06/2009

Como toda mudança causa um impacto para os colaboradores envolvidos, na Santa Casa não foi diferente, após a contratação de um gerente para a área de suprimentos, os colaboradores no início do processo foram resistentes, talvez por não entenderem o que é uma gestão de materiais e seus propósitos, ou mesmo pela cultura de cada um. Podemos observar que a gerência do setor foi parte fundamental para o desenvolvimento das ações e do conhecimento dos colaboradores, pois juntamente com a diretoria da entidade proporcionou aos colaboradores palestras e cursos específicos da área. Além de desenvolverem ações conjuntas, o acompanhamento da parte prática pela gerência motivou ainda mais o andamento dos trabalhos.

Sabemos que um ponto crítico que influência diretamente na gestão de materiais da entidade, é a falta de recursos financeiros. Mas ao mesmo tempo após a implantação das ações acompanhamos a redução de 30% nas compras de materiais e medicamentos, isso prova que um hospital filantrópico pode e deve ter uma gestão hospitalar bem definida.

CONCLUSÃO

Após a consultoria realizada na Santa Casa de Misericórdia de Palmital (SP) e a implementação das mudanças a área de suprimentos passou a desempenhar suas funções com mais eficiência e eficácia mostrando que o plano de ação adotado teve êxito.

Os principais resultados obtidos foram estoque com custos reduzidos, negociações com confiabilidade dadas a maior transparência nos processos, equipe qualificada e capacitada para as áreas que compõe a gestão de materiais, rastreabilidade no uso de produtos e controle financeiro de inventários.

Este trabalho permitiu ainda, ver na prática que as organizações do futuro serão as de caráter adaptativo onde o sucesso se dará pela flexibilidade, informatização, qualificação e mudanças contínuas.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, J. S. **Administração de materiais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: Transportes, Administração de Material e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4. ed. Compactada. São Paulo: Atlas, 1997.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- PATERNO, D. **A administração de materiais no hospital**. Compras, Almoxarifado e Farmácia. São Paulo: Cedas, 1990.
- VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.