



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

JOÃO VITOR MOREIRA

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAS: GERENCIAMENTO DE ESTOQUE
FARMACÊUTICO**

**Assis - SP
2018**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

JOÃO VITOR MOREIRA

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAS: GERENCIAMENTO DE ESTOQUE
FARMACÊUTICO**

Trabalho de Conclusão de curso como requisito para obtenção do grau de bacharel em administração apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA.

Orientando: João Vitor Moreira

Orientador: Prof. Msº João Carlos da Silva

Assis - SP

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

MOREIRA, João Vitor

Administração de materiais: gerenciamento de estoque farmacêutico / João Vitor Moreira.

Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis 2018.

38 p.

Orientador: Ms. João Carlos da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA

1.Administração de Materiais. 2.Estoque farmacêutico. 3.Gestão de estoque.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAS: GERENCIAMENTO DE ESTOQUE
FARMACÊUTICO

JOÃO VITOR MOREIRA

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do curso de graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

ORIENTADOR: _____

ANALISADOR (1): _____

Assis – SP
2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e meu irmão, em especial a minha mãe que tornou essa graduação possível e a minha namorada pelo incentivo e por caminhar junto comigo, tanto nos momentos de alegria e distração, quanto nos momentos de aflição e ansiedade. Dedico também ao meu orientador Prof. Ms. João Carlos, sem ele essa ideia não teria adquirido forma.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter colocado o desejo dessa graduação em meu coração e por ter me dado seu auxílio e suporte durante todo o percurso, agradeço também de forma especial aos meus pais, Marlene e Edvaldo que sempre me apoiaram e que estiveram ao meu lado mesmo nos momentos difíceis. Lembrando também da minha namorada, Júlia, que me incentivou e acreditou em meu potencial desde o início. Obrigado.

Agradecimentos também aos meus queridos amigos de sala: Amanda Eliza, Carolline Kill, Luiz Fernando, Guilherme Ferreira e Héliida Carvalho que em todos esses anos estivemos juntos, compartilhando as alegrias e também as angústias. Aos professores que passaram por mim nesses quatro anos, suas contribuições serão de extrema importância para minha formação profissional, em especial ao meu orientador, João Carlos, que teve muita paciência e dedicação ao me acompanhar no processo de criação deste trabalho. Obrigado.

Enfim agradeço a todos aqueles estiveram presente em minha vida ao longo dessa jornada e que diretamente ou indiretamente contribuíram para eu alcançar o objetivo e concluir essa graduação.

“ Muitas coisas não ousamos empreender por parecerem difíceis; entretanto, são difíceis porque não ousamos empreende-las. ”

Lúcio Aneu Sêneca

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar que a utilização das ferramentas oferecidas pela administração de materiais, tais como planejamento, controle, políticas, custos e padronização de estoques, pelos gestores de drogarias e/ou farmacêuticos vão possibilitar um bom gerenciamento do estoque visando a diminuição dos custos operacionais e organizacionais e gerando maior lucratividade para a empresa. É preciso levar em conta que a drogaria, não se trata de uma organização qualquer, pois é também um estabelecimento de saúde onde seus clientes buscam pela promoção de saúde e os produtos por ela comercializados possuem suas particularidades quanto a compra, distribuição, armazenagem e venda.

Palavras-Chave: Administração de materiais; Estoque farmacêutico; Gestão de estoque.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate that the use of the tools offered by materials management, such as planning, control, policies, costs and standardization of inventories, by drugstores managers and / or pharmacists will enable a good stock management aiming at reducing operational and organizational costs and generating greater profitability for the company. It is necessary to take into account that the drugstore is not an organization at all, because it is also a health establishment where its clients seek for health promotion and the products it commercializes have their peculiarities in the purchase, distribution, storage and sale.

Keywords: Materials management; Pharmaceutical stock; Inventory management.

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 – Relatório de estoque	22
Tabela 2 – Relatório de estoque classificado por curva	23
Tabela 3 – Representação da classificação	24
Figura 1 – Gráfico da Curva ABC	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	14
3. DA BOTICA À DROGARIA	15
3.1 FARMÁCIA NO BRASIL	16
4. LUCRATIVIDADE DA ATIVIDADE FARMACÊUTICA	17
4.1 MERCADO COMPETITIVO	17
5. O QUE É ESTOQUE E COMO PLANEJA-LO	18
5.1 MÉTODOS DE CONTROLE DE ESTOQUE	20
5.1.1 Curva ABC	22
6. ESTOQUE MÍNIMO E ESTOQUE MÁXIMO	25
6.1 TEMPO DE REPOSIÇÃO	26
6.2 PONTO DE PEDIDO E GIRO DE ESTOQUE	27
7. CUSTO DE ESTOQUE	28
7.1 CUSTO DA ARMAZENAGEM	29
7.2 CUSTO DA FALTA	29
7.3 CUSTO DO PEDIDO	30
7.4 CUSTO DA AQUISIÇÃO	30
8. POLÍTICAS DE ESTOQUE	31
9. PADRONIZAÇÃO DE ESTOQUE	32
9.1 VANTAGENS DA PADRONIZAÇÃO	33
9.2 OBJETIVO E IMPORTÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO	34
10. IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DE ESTOQUE DENTRO DA DROGARIA	34
11. MEDICAMENTOS CONTROLADOS E CONTROLE DE ESTOQUE COM BASE NO SNGPC SNGPC (Sistema Nacional de gerenciamentos de produtos controlados)	36
12. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39

1. INTRODUÇÃO

A administração de materiais além de planejar e controlar o estoque, deve estar atualizada para acompanhar as mudanças do mercado, fornecendo aos gestores informações essenciais, para a tomada de decisão. É através da aplicação de seus conceitos que o administrador consegue desenvolver um bom gerenciamento da empresa e mais especificamente do estoque que dentro da drogaria é uma ferramenta importante para a geração de lucro.

A economia mundial atravessa um período de grande crescimento, inúmeras transformações e conseqüentemente de incertezas, a competição entre as organizações é cada vez mais essencial e complexa. Na atividade farmacêutica não poderia ser diferente, uma vez que ela apresenta bastante rentabilidade, apesar das turbulências do mercado econômico e financeiro, seu desempenho está bem acima da média da maioria das atividades de outros setores e por este motivo cada vez mais os gestores buscam formas de aumentar essa rentabilidade e lucratividade.

Utilizar as ferramentas do controle de estoque com precisão torna-se de extrema importância e um grande diferencial, por exemplo, calcular o custo total de cada item do estoque com agilidade e padronizar os itens para que seja mais fácil o processo de compra diminui as perdas e aumenta a rentabilidade da organização e demonstra um bom gerenciamento do estoque.

Grande parte das empresas só reconhece o resultado obtido quando verifica suas receitas, mas, se eles não forem analisados de forma geral, podem ser falsos. Assim quando todos os setores estão em sintonia, o resultado é apurado com mais facilidade e precisão.

Com isso, percebe-se a importância do controle de estoque e da manutenção das informações geradas para o processo de compra e venda nas drogarias, aproveitando seu capital produtivo, sem perder o foco em atender as necessidades dos clientes, mas também em gerar lucros.

2. ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

O conceito de administração de materiais está relacionado ao controle do estoque de uma companhia, o que engloba uma sequência de operações, que vão desde a identificação do fornecedor até armazenagem e transporte. Isso inclui ainda o monitoramento de matérias-primas para que a previsão de gastos seja cumprida sem falta ou excesso. Dessa forma, administrar materiais é ter os produtos necessários, na quantidade, local e tempo certos, à disposição dos órgãos de produção da empresa.

A Administração de Materiais possui um grande desafio, além de planejar e controlar o estoque, tem que estar atualizada para acompanhar as mudanças do mercado, fornecendo aos gestores informações essenciais, para a tomada de decisão.

Para Francischini (2002, p.02) “A administração de materiais é, sem dúvida, umas das condições fundamentais para o equilíbrio econômico e financeiro de uma empresa. ”

A administração de materiais possui várias etapas, porem para a drogaria a mais importante delas é o estoque e para que o controle de estoque tenha eficácia é necessário o preenchimento correto no dia a dia de entradas, saídas e perdas pois é isso que vai determinar a avaliação se um estoque gera lucro ou prejuízo.

Para Chiavenato (1991, p.35):

A administração de matérias envolve a totalidade dos fluxos de matérias da empresa, desde a programação de matérias, compras, recepção, armazenamento no almoxarifado, movimentação de matérias, transporte interno e armazenamento no deposito de produtos acabados.

Na drogaria esse processo ocorre na seguinte forma primeiro é feita a programação de compra, delimitação de preços, pedido, recebimento, conferencia, armazenagem e venda ao cliente.

Nos primórdios o controle era feito principalmente de forma oral, por mais que existissem meios de anotações os responsáveis pelos estoques não sabiam da importância de registrar essas informações. Ao decorrer dos anos essa administração começou a ser feita em livros de controles de entrada e saída feitos a mão e nos dias atuais existem sistemas para controle de estoque de forma rápida, segura e eficaz. No próximo capítulo vamos abordar como foi o início da atividade de drogaria.

3. DA BOTICA À DROGARIA

Desde os primórdios da história humana, as pessoas buscam pela cura de seus males seja através de culto a divindades, plantas ou misturas ditas mágicas. A origem da farmácia pode ser identificada no Egito antigo onde foi encontrado o mais antigo e também mais importante documento da farmácia o papiro Ebers escrito por volta de 1500 a.C., que era uma espécie de manual destinado aos estudantes, que revelava segredos de medicação.

Durante toda antiguidade os alquimistas buscavam conseguir fabricar ouro e produzir o elixir da vida eterna, eles acabaram por produzir óleos e resinas que foram considerados os primeiros remédios da humanidade e suas descobertas foram muito importantes para a farmácia e também para a química.

Somente no século X, se iniciam as atividades relacionadas a farmácia propriamente ditas com a criação das boticas ou apotecas, que eram estabelecimentos onde se manipulavam uma grande variedade de fórmulas a partir de extrato de plantas, ceras naturais, elixires, unguentos e outros. É nesse contexto também que surge a figura do boticário que seria na época uma junção de médico e farmacêutico.

Entretanto, foi em Alexandria (cidade do Egito) que a farmácia se desenvolveu e evoluiu após um período de instabilidade marcado por guerras, envenenamentos e epidemias. Foi nessa época também que a farmacologia ganhou grande impulso, principalmente no tratamento dos soldados abatidos nos campos de batalha e é

nesse período também que a farmácia se separa da medicina e fica proibido os médicos de serem proprietários de boticas.

Durante a primeira guerra mundial (1914-1919) ocorreu o desenvolvimento dos primeiros antimicrobianos, quimioterápicos e as bases para a imunoterapia. E na segunda guerra mundial (1939-1945) foram criados os primeiros anti-neoplásicos.

A atividade farmacêutica pode ser dividida em farmácia e drogaria. Farmácias são estabelecimentos de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo a dispensa e o atendimento privativo de unidade hospitalar, ou de qualquer outra equivalente de assistência médica.

Drogarias são estabelecimentos de dispensa e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos nas suas embalagens originais.

Desde então, década após década a farmácia vem se desenvolvendo e a partir da aplicação de conceitos da genética, genômica e biotecnologia procura melhorar a qualidade de vida dos enfermos e também aumentar seus lucros

3.1 FARMÁCIA NO BRASIL

Em 1640, no Brasil, as boticas foram autorizadas a se transformar em comercio.

A grande inovação foi o aparecimento da farmácia química, que surgiu em oposição a tradicional que manipulava, em sua maioria, medicamentos à base de plantas.

O ensino e aprendizado do ofício de boticário (farmacêutico) se dava na pratica do dia a dia, somente em 1809 foi criada a matéria farmácia dentro do curso de medicina, porém foi em 1832 que foi fundado o curso de farmácia, separando de vez as duas profissões.

A verdadeira vocação da farmácia é a de ser um estabelecimento prestador de serviços farmacêuticos e não mais um mero ponto de dispensação, portanto, nos dias atuais um dos maiores desafios enfrentados pela drogaria é gerenciar bem seus estoques afim de conseguir atender corretamente os pacientes e também gerar lucro para a empresa.

No próximo tópico vamos discorrer sobre a lucratividade, o quanto a atividade farmacêutica tem se tornado competitiva e entender como a administração de matérias e a correta gestão de estoque podem contribuir para o sucesso das empresas.

4. LUCRATIVIDADE DA ATIVIDADE FARMACÊUTICA

A venda de medicamentos tem se mostrado extremamente lucrativa, no ano de 2015 as drogarias faturaram cerca de R\$ 35,94 bilhões, um crescimento de 11,99% em relação a 2014 segundo a associação brasileira de redes de farmácias e drogarias (Abrafarma).

Ou seja, na contramão das crises econômicas o ramo farmacêutico vem cada vez mais se destacando e mostrando ser uma ótima opção de investimento.

Segundo o IBGE, no ano de 2015 os idosos representavam 13% da população do Brasil e essa parcela da sociedade é a que mais gasta com medicamentos de cada R\$ 100,00 reais de sua renda, R\$ 15,00 é gasto com medicamentos e médicos.

Neste aspecto, o bom gerenciamento do estoque da loja, torna-se um fator primordial para alavancar ainda mais estas vendas, procurando saber quais são os produtos de maior giro e evitando assim de ter um estoque parado que pode perder a validade e acabar por virar prejuízo.

4.1 MERCADO COMPETITIVO

O Brasil é o sexto maior mercado do mundo em vendas de medicamentos e existem cerca de 75 000 farmácias e drogarias espalhadas por todo país conforme dados da Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (Interfarma) em 2016. As grandes redes não cansam de anunciar nos meios de comunicação que pretendem expandir. Somente na cidade de Assis/SP existem cerca de 40 farmácias e drogarias e 100 mil habitantes, se fizermos uma conta rápida, o resultado seria em torno de 1

para cada 2,5 mil habitantes, o que corrobora a questão de que o segmento é um mercado extremamente competitivo.

Neste sentido, é fundamental um bom controle de estoque, pois, é necessário analisar um conjunto de fatores que possam influenciar diretamente o setor financeiro da empresa. Para isso é indispensável que se tenha um sistema que proporcione ao responsável pelo setor, os dados necessários para que ele tenha acesso às informações, e então, possa tomar as decisões corretas.

A administração de materiais, é a resposta. Gerir bem seus suprimentos e realizar boas compras pode ser a chave do sucesso.

Para Ferraz (1997, p. 09):

A vantagem competitiva pode ser obtida de diversas fontes, em geral estão relacionadas às especificações dos produtos, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela, às disponibilidades de infraestrutura, a aspectos de natureza legal, entre outras.

É preciso ter vantagem competitiva para se destacar em meio a tantas correntes e essa vantagem pode estar não somente na qualidade do produto oferecido, mas também em parcerias com distribuidores para obter descontos, no atendimento realizado pelos funcionários e porque não dizer no bom gerenciamento do estoque, buscando sempre ter o que o cliente precisar. No próximo capítulo vamos discorrer sobre como é definido um estoque, de acordo com a necessidade da empresa e qual a melhor forma de planeja-lo de forma eficaz para que se obtenha a maior lucratividade possível.

5. O QUE É ESTOQUE E COMO PLANEJA-LO

De acordo com CHIAVENATO (1991, p.67) estoque é a composição de materiais (matérias-primas, materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados, produtos acabados), que em determinado momento não é utilizado na empresa, mas que será utilizado futuramente. Desta forma, o conceito de estoque inclui toda a variedade de materiais que empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos e/ou serviços.

O estoque é o produto em si, ele é contabilizado como ativo circulante da empresa pois representa dinheiro investido e parado e por esse motivo é tão importante o seu correto gerenciamento para que a empresa não tenha perdas em seus investimentos e para que gere lucros.

Nos dias atuais, as empresas procuram estocar somente materiais imprescindíveis. É preciso avaliar o custo-benefício ao alimentar o estoque, em determinado momento pode ser mais rentável aplicar os recursos financeiros em uma outra modalidade de investimento, do que investir em um maior estoque. É preciso cautela já que o excesso de estoque pode significar altos custos operacionais e sua perda gerar prejuízos, em contrapartida sua falta pode trazer perdas, custos elevados e levar a insatisfação dos clientes.

Na drogaria é imprescindível que ele esteja rigorosamente correto pois ela obedece a leis referente a entradas e saídas de medicamentos. Principalmente ao que tange aos produtos constantes na portaria 344/98, que controla a venda de determinados tipos de medicamentos.

As drogarias independentes adquirem medicamentos de duas formas: através de compra direta dos laboratórios farmacêuticos ou por meio de distribuidoras, enquanto que a rede tem seu centro de distribuição próprio onde a compra é feita em lotes e distribuídas entre as lojas.

A acumulação de estoques em níveis adequados é uma necessidade normal funcionamento do sistema. Em contrapartida, os estoques representam um enorme investimento financeiro. (CHIAVENATO, 1991, p.67)

Isso significa que para ter um bom estoque é preciso investir não somente dinheiro mais tempo no seu planejamento, não adianta de nada que a empresa tenha muitas

unidades de um produto A se os clientes em sua maioria vão à procura do produto B. Na drogaria o planejamento torna-se ainda mais importante uma vez que a data de validade dos produtos tem um tempo menor que em outros segmentos, é preciso tomar cuidados para que o investimento não se torne prejuízo.

O planejamento se inicia pelo o sistema de compra em que se analisa quais os produtos que devem ser comprados em maior ou menor quantidade após qual o investimento que posso fazer nesses produtos, para a rotatividade que tem no cotidiano do estoque, ou seja, o planejamento deve obedecer às etapas, como, manter constantemente atualizado o custo de cada produto; determinar o período de compra e o tamanho de lote de cada produto para cada fornecedor. Isto irá otimizar o planejamento dos estoques e, conseqüentemente, as compras; estabelecer políticas de cobertura (estoque de segurança, mínimo e máximo) para cada produto; efetuar o planejamento constante das necessidades de estoques baseadas em previsões de vendas.

A integração dos estoques com as finanças permite uma melhor gestão do fluxo de caixa; manter controle permanente sobre a disponibilidade do estoque para suprir as faltas rapidamente; manter controle rigoroso do estoque físico com os lançamentos diários; manter os estoques em local estratégico; manter os itens fisicamente ordenados em prateleiras e devidamente classificados e identificados por etiquetas; estabelecer uma codificação dos materiais para maior facilidade de consulta e manter o sistema de informações integrado para acesso e consulta imediata da quantidade disponível de cada material em estoque.

Estoque e planejamento estão sempre associados ao sistema de compras, esses três tópicos que vão determinar o potencial de vendas de uma drogaria e conseqüentemente sua lucratividade. No capítulo a seguir iremos discorrer sobre os métodos de controlar o estoque e quais os mais utilizados pelas drogarias.

5.1 MÉTODOS DE CONTROLE DE ESTOQUE

Existem diversos métodos para se controlar um estoque, porem dependendo do tipo de atividade que a empresa exerce alguns são mais vantajosos e mais fáceis de serem utilizados.

Analisar milhares de itens em um estoque é uma tarefa extremamente difícil, é conveniente que os itens mais importantes, segundo algum critério, tenham prioridade sobre os menos importantes assim economiza-se tempo e recursos.

Para Gonçalves (2007, p. 151)

Dois sistemas se apresentam como resposta básica para operacionalizar o controle dos estoques; um sistema que se baseia na determinação do momento ideal para a renovação do estoque, definido pelo instante em que o estoque de um material atinge um certo nível que sinalizará a necessidade de uma reposição; e um segundo sistema, no qual é definida a periodicidade em os estoques serão revistos e, com base nos níveis de estoque existentes nas datas de revisão, são determinadas as quantidades necessárias para a reposição do estoque.

Na drogaria atualmente existe sistemas informatizados que definem esse primeiro momento descrito por Gonçalves, onde é possível inserir a importância de não deixar determinado medicamento acabar, ou seja, zerar seu estoque e quando esse medicamento está chegando a esse nível o computador avisa ao comprador por meio de notificação de compra, já o segundo momento descrito vai ser definido com base no porte da drogaria, enquanto as de menor porte fazem reposição diárias as maiores fazem semanal ou quinzenal.

Dentre os diversos métodos existentes para controlar estoques os mais utilizados pelas drogarias são a curva ABC e o método PEPS.

Existem outros nomes para curva ABC como 80-20, uma das teorias econômicas escritas por Vilfredo Pareto que classifica o estoque em forma de Pareto, ou seja, de maior importância econômica para a menor, onde 80% do capital empregado em estoque está em 20% dos itens.

O método PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) obedece a uma ordem cronológica à medida que as mercadorias entram e saem do estoque. Assim, quando as vendas acontecem, dá-se baixa nas primeiras unidades que entraram, ou seja, as mercadorias que chegaram primeiro, são as primeiras a serem

despachadas, na efetivação das vendas. A circulação dos produtos ocorre de forma ordenada e contínua, refletindo com precisão o seu custo real.

Estes dois métodos em conjunto formam basicamente o controle de estoque da drogaria e para minimizar as perdas de produto por vencimento o método PEPS é o mais utilizado.

5.1.1 Curva ABC

A curva ABC é um método de classificação de informações para que se separem os itens de maior importância ou impacto, os quais são normalmente em menor número.

Em virtude de não existirem critérios universalmente aceitos para a divisão das classes, Martins (1999, p. 33), ressalta a classificação ABC com as seguintes características:

Classe A: de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total – podem ser itens do estoque com uma demanda de 65% num dado período;

Classe B: com importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total – podem ser itens do estoque com uma demanda de 25% num dado período;

Classe C: de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total – podem ser itens do estoque com uma demanda de 10% num dado período.

A partir desta classificação priorizamos aqueles de classe “A” nas políticas de estoques, devido à maior importância econômica. Desta forma, os itens classe “A” receberão sistematicamente maior atenção do que itens classe “C”, em termos de análises mais detalhadas.

A representação gráfica demonstrada na tabela a seguir, traz o conceito utilizado pelo cálculo da curva ABC.

Cód.	Produto	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Anador c/ 4	50	R\$ 3,70	R\$ 185,00
2	Berotec gotas 15ml	6	R\$ 6,82	R\$ 40,92

3	Sertralina 50mg c/30	23	R\$ 57,03	R\$ 1.311,69
4	Diane 35 c/21	5	R\$ 26,80	R\$ 134,00
5	Losartana 50mg c/30	100	R\$ 38,14	R\$ 3.814,00
6	Dorflex c/36	23	R\$ 17,84	R\$ 410,32
7	Brondilat 50mg/5ml 120ml	3	R\$ 31,10	R\$ 93,30
8	Digeplus c/30	13	R\$ 38,10	R\$ 495,30
9	Nootron c/60	2	R\$ 36,10	R\$ 72,20
10	Exodus 10mg c/30	7	R\$ 256,18	R\$ 1.793,26
11	Sinot clav 400mg/5ml 70ml	6	R\$ 52,02	R\$ 312,12
12	Epocler c/6	14	R\$ 14,86	R\$ 208,04
13	Duomo HP 2+5mg c/30	9	R\$ 111,98	R\$ 1.007,82
14	Trayneta 5mg c/30	3	R\$ 218,01	R\$ 654,03
15	Sibus 15mg c/30	4	R\$ 47,92	R\$ 191,68

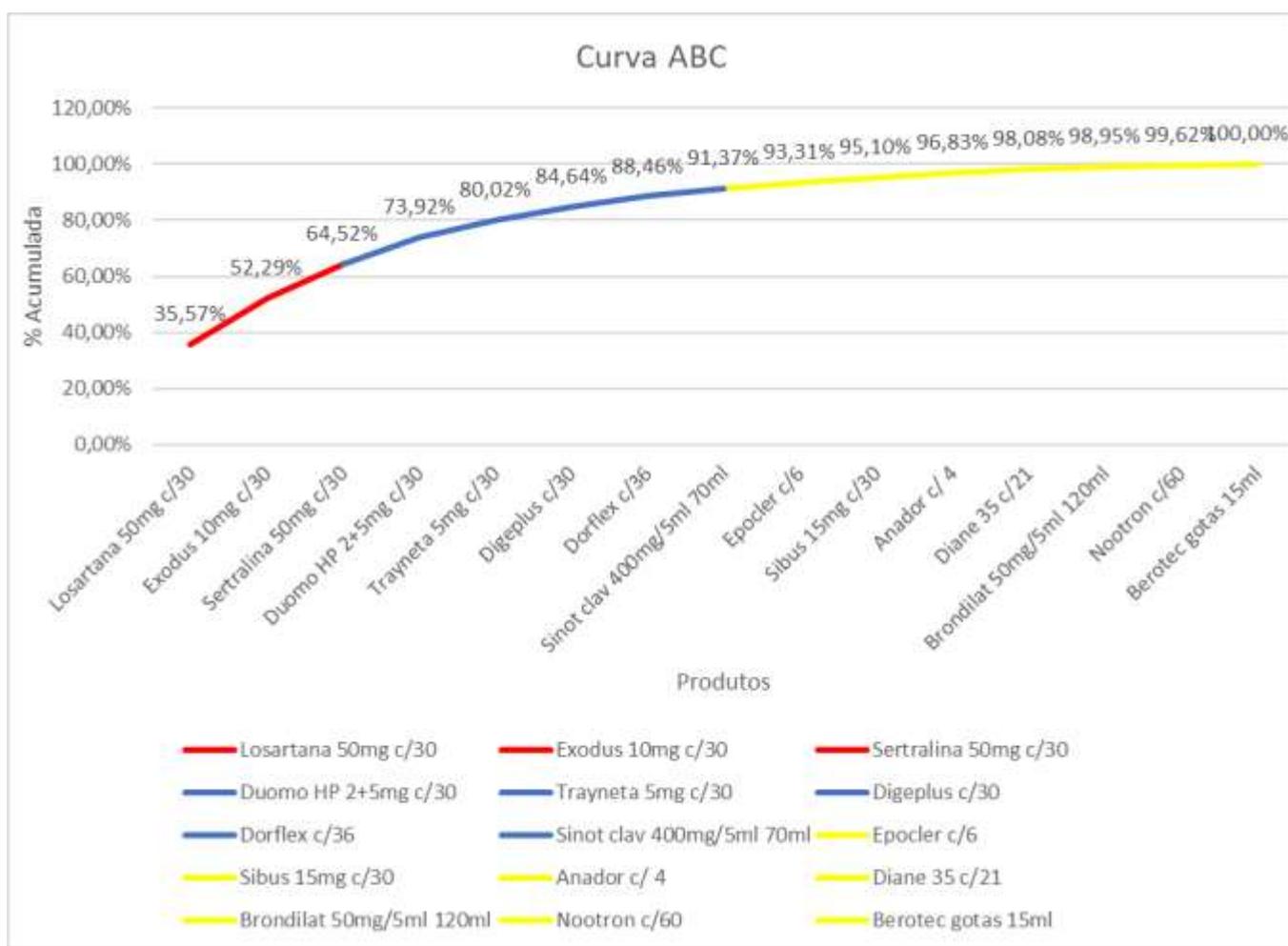
Tabela 1: Relatório do Estoque
Fonte: adaptado pelo aluno

Cód.	Produto	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Valor Acumulado	% do Valor Total	Classe
5	Losartana 50mg c/30	100	R\$ 38,14	R\$ 3.814,00	R\$ 3.814,00	35,57%	A
10	Exodus 10mg c/30	7	R\$ 256,18	R\$ 1.793,26	R\$ 5.607,26	52,29%	
3	Sertralina 50mg c/30	23	R\$ 57,03	R\$ 1.311,69	R\$ 6.918,95	64,52%	
13	Duomo HP 2+5mg c/30	9	R\$ 111,98	R\$ 1.007,82	R\$ 7.926,77	73,92%	B
14	Trayneta 5mg c/30	3	R\$ 218,01	R\$ 654,03	R\$ 8.580,80	80,02%	
8	Digeplus c/30	13	R\$ 38,10	R\$ 495,30	R\$ 9.076,10	84,64%	
6	Dorflex c/36	23	R\$ 17,84	R\$ 410,32	R\$ 9.486,42	88,46%	
11	Sinot clav 400mg/5ml 70ml	6	R\$ 52,02	R\$ 312,12	R\$ 9.798,54	91,37%	C
12	Epocler c/6	14	R\$ 14,86	R\$ 208,04	R\$ 10.006,58	93,31%	
15	Sibus 15mg c/30	4	R\$ 47,92	R\$ 191,68	R\$ 10.198,26	95,10%	
1	Anador c/ 4	50	R\$ 3,70	R\$ 185,00	R\$ 10.383,26	96,83%	
4	Diane 35 c/21	5	R\$ 26,80	R\$ 134,00	R\$ 10.517,26	98,08%	
7	Brondilat 50mg/5ml 120ml	3	R\$ 31,10	R\$ 93,30	R\$ 10.610,56	98,95%	
9	Nootron c/60	2	R\$ 36,10	R\$ 72,20	R\$ 10.682,76	99,62%	
2	Berotec gotas 15ml	6	R\$ 6,82	R\$ 40,92	R\$ 10.723,68	100,00%	

Tabela 2: Relatório do Estoque Classificado por curva
Fonte: adaptado pelo aluno

Classe	% Quantidade de Itens	% do Valor
A	20,00%	64,52%
B	33,33%	26,85%
C	46,67%	8,63%

Tabela 3: Representação da Classificação
Fonte: adaptado pelo aluno



Legenda: Curva A (Vermelho) – Curva B (Azul) – Curva C (Amarelo)

Figura 1: Gráfico da Curva ABC

Fonte: adaptado pelo aluno

Interpretando os resultados obtidos pelas tabelas e gráfico acima, pode-se afirmar que:

A Classe “A” com 20% dos itens representa 64,52% do valor do estoque, portanto, devem ser gerenciados com especial atenção;

A Classe “B” com outros 33,33% dos itens representa 26,85% do valor do estoque, estando, portanto em um grupo de situação intermediária de atenção;

A Classe C com 46,67% dos itens representa o grupo de menor valor de consumo 8,63%, portanto, financeiramente menos importante o que justifica uma menor atenção no gerenciamento.

No próximo capítulo vamos discorrer sobre como delimitar um estoque e definir qual o estoque mínimo e máximo ideal para a drogaria.

6. ESTOQUE MÍNIMO E MÁXIMO

O estoque mínimo, também chamado de estoque de segurança é um número que quando atingindo, sabe-se que é necessário adquirir um novo lote de produtos. Ele existe para evitar o possível esgotamento do estoque e para não correr o risco de a empresa ficar sem determinado produto e acabar por perder a venda.

Conforme Dias (1993, p. 62) complementa:

A determinação do estoque mínimo é também uma das mais importantes informações para administração do estoque. Esta importância está diretamente ligada ao grau de imobilização financeira da empresa. O estoque mínimo ou também chamado de estoque de segurança é a quantidade mínima que deve existir em estoque, que se destina a cobrir eventuais atrasos no suprimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto do processo produtivo, sem risco de faltas.

Três são as falhas principais que podem ocorrer no processo de reposição de medicamentos. Sendo elas:

1. Atrasos de entrega pela distribuidora – a distribuidora, pode não conseguir cumprir os prazos de entrega, por diversos motivos ou por falta do medicamento no laboratório e até mesmo por falhas durante o transporte;
2. Aumento repentino da demanda – são aumentos não previstos de procura pelo item do estoque, que podem ocorrer por vários motivos, por exemplo: surgimento de epidemias, que acabam consumindo uma quantidade significativa de certo medicamento, em curto tempo;
3. Demora no procedimento do pedido de compra – falhas no sistema de informação e compras, erros de estoque e até mesmo a demora do responsável pelo setor para realizar o pedido de compra.

A maneira mais comum de tratar tais falhas é dimensionar um estoque mínimo, ou estoque de segurança, que possa atender ao consumidor, mesmo quando acontecer algo diferente do planejado.

Já o estoque máximo pode ser definido pela soma do estoque mínimo mais o lote de compra. Nas condições normais de compra, o estoque sempre oscilará entre o valor máximo e mínimo.

A quantidade de compra será definida por alguns fatores como respaldo financeiro, negociação vantajosa com distribuidores para comprar em maior quantidade, intervalo de tempo da próxima pedido e também limitação física de armazenagem.

Em um cenário de falta de capital para compra é preferível diminuir o tamanho do lote, pois, diminuir o estoque mínimo, pode acarretar à paralisação do processo de vendas, por falta de estoque.

6.1 TEMPO DE REPOSIÇÃO

Tempo de reposição do estoque é definido como o período entre a detecção de que o estoque de determinado item precisa ser repostado até a efetiva disponibilidade do item para consumo.

De acordo com Dias (1993, p. 58-59), “ uma das informações básicas de que se necessita para calcular o estoque mínimo é o tempo de reposição “, isto é, para cada medicamento do estoque é estabelecida uma quantidade que é chamada de

estoque mínimo. Para determina-lo, deve-se levar em consideração o tempo de reposição, ou seja, o tempo gasto desde a verificação de que o estoque precisa ser repostado até a chegada efetiva do medicamento na drogaria.

Este tempo deve ser considerado da seguinte forma:

Emissão do pedido – tempo que se leva desde a emissão do pedido de compra pela empresa até ele chegar à distribuidora;

Preparação do pedido – tempo que leva para a distribuidora separar os produtos do pedido, faturar e deixar em condições de serem transportados;

Transportes – tempo que leva da saída do fornecedor até o recebimento dos medicamentos encomendados.

Em virtude de sua grande importância, este tempo deve ser determinado de modo mais realista possível, pois, as variações ocorridas durante esse tempo podem alterar toda estrutura do sistema de estoques.

Antigamente as drogarias precisavam ter um estoque grande de produtos e bem misto pois a reposição era feita quinzenalmente, ou seja, os proprietários precisavam saber com clareza o que comprar e quanto comprar. Nos dias atuais isso mudou, a reposição é feita diariamente, todos os dias chegam mercadorias, o tempo de reposição diminuiu bastante, mas ainda é preciso ser observado, visto que mesmo a distribuição sendo diária, podem ocorrer problemas no transporte ou no pedido e a mercadoria não chegar.

6.2 PONTO DE PEDIDO E GIRO DE ESTOQUE

O ponto de pedido é uma quantidade de estoque que, quando atingida, deverá provocar um novo pedido de compra para reposição de estoque.

É importante pois determina quando o responsável pelo setor deve realizar a compra, e por esse motivo promove o equilíbrio nas contas, não permitindo que seja feita a compra de itens para o estoque desnecessários ou que não estejam faltando.

É preciso respeitar o ponto de pedido pois caso isso não ocorra, haverá acúmulo de estoque, gerando muito capital parado e podendo causar prejuízos.

A rotatividade ou giro de estoque é um indicador que releva a velocidade em que o estoque foi renovado em um determinado período ou qual é o tempo médio de permanência de um produto antes da venda. O cálculo desse giro pode ser feito a partir dos custos ou itens, considerando o volume total de vendas e a média de estoque.

De acordo com Francischini (2002, p. 161), giro ou rotatividade de estoque é definida como “O número de vezes em que o estoque é totalmente renovado em um período de tempo, geralmente anual e é calculado pela fórmula: Giro = Demanda Média no Período/ Estoque Médio no Período”.

É um dos principais instrumentos para medir e avaliar a gestão de estoque, e pode ser avaliado em diferentes periodicidades, embora a análise anual seja mais frequente. É possível utilizar esse recurso conforme a necessidade da empresa e do volume de bens guardados. Por ser aplicável a qualquer escala e tipo de produtos, esse indicador se mostra útil como padrão de mercado, na busca de equilíbrio com o ritmo de vendas.

Sabemos que todos esses processos possuem custos e no capítulo a seguir iremos abordar detalhadamente os custos de um estoque.

7. CUSTO DE ESTOQUE

Todo estoque gera custo tanto para sua aquisição quanto para seu armazenamento e administração. Este custo estará inserido diretamente no valor final do produto a ser vendido.

Deve ser mantido um controle rigoroso sobre esses valores e com base nas informações e sempre que necessário reduzi-los em um nível aceitável.

Para Chiavenato (1991, p.91):

Todo material estocado gera determinado custos, aos quais denominaremos custos de estoques ou custo de estocagem. Os custos de estoque dependem duas variáveis, a saber: a quantidade em estoque e o tempo de permanência em estoque. Quanto maior a quantidade e quanto maior o tempo de permanência tanto maior serão os custos de estoque.

Na drogaria a questão da permanência em estoque é ainda mais importante pois é preciso observar a validade, normalmente pequena, dos produtos.

O estoque da drogaria corresponde a uma parte significativa do ativo circulante da empresa, e por tanto deve ser bem administrado pois se não seguir o conceito do método PEPS poderá haver prejuízo.

7.1 CUSTO DA ARMAZENAGEM

O custo de armazenagem representa o quanto de mercadoria parada existe em um estoque, ou seja, os produtos que a empresa tem a disposição do cliente para venda. Isso engloba o local para correta armazenagem dos produtos.

Especificamente na drogaria existe regras para exposição do estoque, não sendo permitido a exposição direta ao cliente de determinados produtos, ditos controlados.

O ideal é que esse custo seja mantido no nível mais baixo possível pois trata-se de um dos itens que mais oneram a empresa e sua lucratividade.

Do ponto de vista da concorrência entre empresas, é importante ter bastante produtos armazenados pois, especificamente, no caso da drogaria o cliente talvez não tenha a opção de esperar.

7.2 CUSTO DA FALTA

No caso da drogaria a falta do produto em estoque pode estar relacionada diretamente a perda do cliente. Pois se o cliente procura por um determinado produto uma vez e não tem ele pode até voltar na segunda para verificar se chegou, porem na terceira vez ele ira procurar na concorrência.

Principalmente por esse motivo o responsável, deve manter o mínimo de faltas possíveis e fazer previsões de produtos de grande de vendas. Deve também prever atrasos na entrega e falta do produto pelo o distribuidor.

Atualmente as maiorias das drogarias trabalham com sistema informatizados de falta, onde o próprio sistema informa a necessidade da realização de o pedido e quantidade de itens que estão em falta. Isso diminui bastante o problema de falta constate de medicamentos de alto giros.

O responsável deve levar em conta as faltas pontuais, que são aquelas que, ocorre em determinados períodos do ano devido falta do princípio ativo para a produção de determinado medicamento. Essa falta é imprevisível é de responsabilidade da indústria produtora mas afeta diretamente a drogaria.

7.3 CUSTO DO PEDIDO

São custos fixos e variáveis referentes ao processo de emissão de um pedido. Francischini, (2002, p. 167), enfatiza que “Custo de Pedido é o valor gasto pela empresa para que determinado lote de compra possa ser solicitado ao fornecedor e entregue na empresa compradora”, ou seja, são os custos administrativos e operacionais da área de compras.

É um custo planejado, uma vez que a empresa pode definir o quanto e quando precisa comprar. Fazendo isso através de um planejamento de compras, onde pode negociar com indústria para comprar em maior ou menor quantidade para obter descontos.

Nos primórdios os pedidos eram realizados mensalmente e a entrega muito demorada, para tanto era necessário um extremo planejamento pois o representante só voltaria no mês seguinte para retirar um novo pedido. Atualmente, os pedidos de compras da drogaria podem ser realizados todos dias se assim, o responsável desejar. Este fato possibilitou um maior controle dos custos pedidos.

7.4 CUSTO DA AQUISIÇÃO

O custo da aquisição é o valor pago pela empresa compradora pelo o material adquirido. Esse custo está relacionado com o poder de negociação do responsável por comparas, que buscara minimizar o preço pago por unidade adquirida. (FRANCISCHINI, 2002 P.162)

É o custo real da mercadoria para o comprador. Na drogaria é trabalhado com três tipos de precificação, o PMC que é o preço máximo ao consumidor, PF que é o preço fabrica, ou seja, quanto o medicamento custou para ser produzido e o preço com desconto que é o valor real que a drogaria paga para o fornecedor. Este último pode resolver algumas variáveis tais como negociação entre fornecedor e drogaria, parcerias com redes e quantidade de compra.

No próximo capitulo iremos discorrer sobre como definir políticas para o bom gerenciamento do estoque.

8. POLÍTICAS DE ESTOQUE

Política de estoque nada mais é do que a definição de como o estoque será gerenciado, a primeira questão a ser decidida é se o estoque será gerido de forma manual ou informatizada. Nos dias atuais as drogarias possuem sistemas específicos para o controle de estoque, sendo necessário ao administrador somente alimentar tal sistema e definir que política seguir.

Para Viana (2000, p.118):

Entende-se por política de estoques o conjunto de atos diretivos que estabelecem, de forma global e específica, princípios, diretrizes e normas relacionados ao gerenciamento. Em qualquer empresa, a preocupação da gestão de estoques está em manter o equilíbrio entre as diversas variáveis componentes do sistema, tais como: custo de aquisição, estocagem e distribuição; nível de atendimento das necessidades dos usuários consumidores etc.

É imprescindível que o administrador defina uma política para o seu estoque ou seja como vai conduzi-lo a fim de que o gerenciamento se torne uma importante ferramenta de lucratividade.

Definir uma política de estoque é um passo muito importante ao bom funcionamento da administração de estoques, ela vai demonstrar a necessidade de aumentar o capital de giro ou diminuir o ativo e considerar se a venda tem sido constante, dentre outros fatores importantes para o bom funcionamento da drogaria.

De acordo com VIANA (2000, p.25) existem diretrizes a serem seguidas para que se estabeleça a política de estoque, dentre as descritas por ele as mais importantes são, a definição de até que numero o estoque pode flutuar para atender uma alta ou baixa das vendas, ou ainda uma alteração no padrão de consumo e também até que ponto será permitida a especulação com estoques, fazendo comparas antecipadas com preços mais baixos ou comprando uma quantidade maior para obter descontos.

Esta última de muita importância para a drogaria, pois uma característica possível de observar nas indústrias e também nos distribuidores, são as promoções com relação a sazonalidade e ao clima, no inverno por exemplo muitos antigripais e antitérmicos entram em promoção, mas somente através da definição de uma boa política de gerenciamento de estoque será possível definir se na drogaria em questão aqueles produtos possuem demanda de consumo para serem comprados em grande quantidade para o bom proveito da promoção.

Através da política definida pela empresa será possível avaliar e quando necessário conseguir diminuir o capital investido em estoques, com isso diminuir o ativo e aumentar o giro de capital e por consequência aumentar o retorno do capital investido.

No próximo capítulo iremos descrever acerca da padronização de estoque, qual o objetivo e importância de se obter um padrão.

9. PADRONIZAÇÃO DE ESTOQUE

Dentre as estratégias ligadas à gestão de estoque, surge a padronização, que consiste em reduzir a excessiva variedade de itens em uma empresa. A sua não realização causa um aumento de custos, devido tanto, ao excesso do estoque, como a necessidade de controlar muitos itens.

A definição de padronização para Viana (2000, p.83):

Pode ser definida de várias maneiras, como: a. análise de materiais a fim de permitir seu intercâmbio, possibilitando, assim, redução de variedades e conseqüente economia; ou: b. uma forma de normalização que consiste na redução do número de tipos de produtos ou componentes, dentro de uma faixa definida, ao número que seja adequado para o atendimento das necessidades em vigor em uma ocasião.

Isto é exatamente o que ocorre dentro da drogaria o número de itens precisa ser delimitado a fim de que haja economia, entretanto, essa diminuição não pode ser feita aleatoriamente pois isso faria com que no estoque não existisse o essencial e o desnecessário fosse acumulado gerando assim prejuízo ao estabelecimento.

Na drogaria consiste na redução de tipos de medicamentos, dentro de uma determinada classe (referência, genéricos e similares), ao número que seja adequado ao atendimento das necessidades do cliente, em um determinado período, possibilitando assim reduzir as variedades e, conseqüentemente, o valor do estoque.

9.1 VANTAGENS DA PADRONIZAÇÃO

A padronização de medicamentos tem suas vantagens como: reduzir os riscos de sua falta no estoque, reduzindo a variedade torna-se mais fácil gerenciar o estoque, diminui-se o valor investido nele e diminui o perigo de perda por vencimento. Ela também permite a compra em grande quantidade, pois sabendo-se os itens de maior saída é possível tornar as compras mais eficientes e também possível melhorar os preços nas aquisições.

Reduzindo a quantidade de itens no estoque, reduz a variedade e é possível diminuir o custo do armazenamento, simplificar os meios de estocagem e diminuir o espaço físico necessário para exposição de produtos. (VIANA, 2000, p.84,85)

9.2 OBJETIVO E IMPORTÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO

A padronização de medicamentos busca principalmente reduzir a variedade e o número de itens no estoque, esta é a sua importância, pois ao reduzir a variedade e quantidade impede a diversificação dos medicamentos de mesma aplicação. Objetivo da padronização é obter maior qualidade e uniformidade, possibilitando assim, adquirir medicamentos com maior rapidez e comprá-los em grandes lotes com obtenção de melhores preços, diminuindo o trabalho do setor de compras e consequentemente os custos de estocagem. (VIANA, 2000, p.83)

No próximo capítulo vamos saber a importância do controle de estoque e que diferença ele faz para o bom gerenciamento de uma drogaria

10. IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DE ESTOQUE DENTRO DA DROGARIA

Controlar um estoque é uma parte importante do processo de gerenciamento seja dentro da indústria durante a produção ou já na venda do produto pronto. Especificamente na drogaria o controle é importante pois os produtos são perecíveis e existem leis que não permitem que sejam vendidos medicamentos fora da data da validade, as vigilâncias sanitárias de alguns municípios exigem inclusive que o estabelecimento adote políticas de marcação para identificar produtos que estão próximos ao vencimento para que na venda ao cliente, este esteja ciente, que só utilize para o tratamento e caso haja sobra, realize o descarte.

Para Viana (2000, p.116):

O ideal seria a inexistência de estoques, à medida que fosse possível atender ao usuário no momento em que ocorressem as demandas. Entretanto, na prática isso não acontece, tornando imperativa a existência de um nível de estoques que sirva de amortecedor entre os mercados supridor e consumidor, a fim de que os consumidores possam ser plena e sistematicamente atendidos.

Atualmente as reposições de medicamentos são realizadas diariamente se for de necessidade e da vontade do administrador, nos primórdios as reposições eram feitas mensalmente o que exigia que as drogarias tivessem que se preparar e possuir estoques gigantescos para garantir que não perdessem as vendas do mês. O que Viana descreve no trecho acima poderia ser colocado em prática hoje e alguns estabelecimentos de porte menor escolhem trabalhar desta forma, com encomendas, uma vez que isso reduz o capital investido em estoques.

Dentro da drogaria a maior importância do controle de estoque é que por meio dele é possível aumentar a lucratividade, esse controle deve ser realizado não apenas no planejamento das compras e aquisição, mas também na disposição de produtos, ao adentrar qualquer drogaria em sua cidade será possível ver que existe um maior enfoque em produtos de beleza e perfumaria. O bom gerenciamento de estoque engloba a questão sobre disposição dos produtos dentro do estabelecimento, pela lei os medicamentos tarjados devem estar em prateleiras atrás do balcão, porém as perfumarias e correlatos podem ser expostos como for de maior interesse e os administradores tem obtido grande lucro através da venda de tais produtos, por esse motivo a disposição na área de venda faz toda a diferença, talvez você entre apenas para comprar um analgésico e já sai da drogaria com shampoo, condicionador, desodorantes e etc.

No próximo capítulo discorreremos sobre uma particularidade da drogaria quanto a estoque, o controle de medicamentos tarjados.

11. MEDICAMENTOS CONTROLADOS E CONTROLE DE ESTOQUE COM BASE NO SNGPC (Sistema nacional de gerenciamentos de produtos controlados)

A administração de materiais, seus conceitos e definições podem e são aplicados na gestão de estoque de uma drogaria, entretanto por se tratar, de em sua maioria, medicamentos e estes serem produtos que tem leis próprias que ditam como deve ser obrigatoriamente feita sua aquisição, estocagem e comercio, é natural que sua estocagem e controle de estoque também obedeça a regras.

O sistema nacional de gerenciamento de produtos controlados, SNGPC, foi criado em 2007, e é fruto de uma parceria da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) com a Secretaria Nacional Antidrogas (Senad) da Presidência da República, para controlar a venda de medicamentos psicotrópicos, entorpecentes e precursores.

Quando na drogaria é realizada a aquisição de um medicamento constante da portaria 344/98 obrigatoriamente o farmacêutico precisa informar a entrada deste em estoque, não somente no sistema da drogaria mas também no sistema *on-line* do sngpc, ou seja, o controle de estoque destes medicamentos é realizado diretamente pelo sngpc, deve ser informado também quando ocorre a saída, venda desses medicamentos desta forma a Anvisa tem amplo controle sobre essas substâncias, pois todas drogarias, não importando o porte são obrigadas a realizar esse controle de estoque via sistema e são fiscalizadas se estão realizando corretamente esse procedimento, sendo inclusive autuados e multados e podem responder a processos judiciais quando não o fazem.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade farmacêutica, nos dias atuais, como vimos, tem sido marcada pela necessidade de inovações. A competitividade de mercado está cada vez mais acirrada, não só entre as drogarias, como também entre os laboratórios e as distribuidoras, que em cada dia, buscam pela melhoria, oferecendo assim, mais vantagens às drogarias para serem repassadas aos clientes. Neste cenário a administração de materiais tem se mostrado uma importante ferramenta, que o gestor pode e deve lançar mão a fim de alcançar maior lucratividade e ao final do processo e diminuir os prejuízos.

O gerenciamento do estoque na drogaria como demonstrado é de suma importância, desde a criação do conceito de estoque e então sua criação física dentro da empresa, sempre foi fundamental se ater à certos cuidados com os medicamentos, sendo uma dos mais importantes, a questão da armazenagem, a fim de assegurar sua qualidade, garantindo aos clientes a promoção da saúde, que juntamente com a presença do farmacêutico, fazem da drogaria uma empresa diferenciada, sendo também um estabelecimento de saúde.

Fica evidente, a importância do trabalho conjunto entre o gestor e o farmacêutico nas farmácias e drogarias, pois, estes dividem responsabilidades, enquanto que o primeiro deve garantir bons preços de compra e vantagens que atraia clientes, o segundo deve realizar o controle e acompanhamento dos medicamentos, principalmente os controlados, uma vez que estes se ingeridos indevidamente, podem apresentar dependência física ou psíquica, portanto o farmacêutico é o profissional que deve controla-los até o momento da venda, sendo inclusive em alguns casos necessário o apoio pós-venda.

O planejamento proporciona à administração de materiais uma vantagem em relação aos concorrentes, pois, a partir dos dados passados e do presente, conseguirá traçar uma tendência do que pode acontecer, e então, planejar, utilizando todos os seus mecanismos, para se antecipar e acompanhar as mudanças do mercado.

Portanto, a partir do estudo realizado, é perceptível que o gerenciamento do estoque de medicamentos é um grande desafio à administração de materiais, pois, envolve

variáveis e responsabilidades que devem ser analisadas diariamente, com um objetivo principal, redução dos custos e geração de lucros.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Materiais**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de matérias**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FRANCISCHINI, Paulino. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo, Pioneira, 2002.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo, Saraiva, 2001.

VIANA, João José. **Administração de materiais – um enfoque prático**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

<http://www.sbfc.org.br> acessado em 02/03/2018 às 22h30

<https://www.abrafarma.com.br> acessado em 03/03/2018 às 09h30

<https://endeavor.org.br/curva-abc-gestao-estoque> acessado em 03/03/2018 às 14h20

<http://portal.anvisa.gov.br/> acessado em 12/05/2018 às 18h30

Documento da Câmara de Regulação – CMED - Secretaria Executiva – **Preços máximos de medicamentos por princípio ativo, para compras públicas – Preço fábrica (PF) e Preço máximo de venda ao consumidor (PMC)** - Acessada em 03/03/2018 às 15h50