

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MICHELE LUCIANA WEBER PIGNATARO

ANÁLISE DO ALMOXARIFADO CENTRAL DA SAÚDE NA PREFEITURA DE FOZ  
DO IGUAÇU - PR

FOZ DO IGUAÇU-PR

2011

MICHELE LUCIANA WEBER PIGNATARO

ANÁLISE DO ALMOXARIFADO CENTRAL DA SAÚDE NA PREFEITURA DE FOZ  
DO IGUAÇU - PR

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.  
Orientador : Prof. Roberto Cervi

FOZ DO IGUAÇU - PR

2011

**SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	6
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4 JUSTIFICATIVA.....	6
<b>2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>7</b>
2.1 CONCEITOS DE GESTÃO PÚBLICA.....	10
2.2 CONCEITOS DE LOGÍSTICA.....	11
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>4 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>13</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	13
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	14
<b>5 PROPOSTAS.....</b>	<b>17</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	19
5.2 RECURSOS.....	23
5.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	25
5.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVA-CORRETIVA.....	26
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>

A estrutura eficiente do almoxarifado é extremamente necessário para a implementação de um sistema logístico, o qual englobará o suprimento de materiais, e sua movimentação e controle.

A gestão logística abrange um conjunto de atividades, técnicas e fluxos necessários para o gerenciamento da cadeia de suprimentos e insumos. Assim o planejamento do processo logístico é fundamental para qualquer instituição, pois este será responsável pela compra, armazenagem, controle de entrada e saída e transporte, garantindo a entrega, na quantidade solicitada com o menor custo possível.

A logística teve sua origem na segunda guerra mundial, mas o termo de gestão logística iniciou-se apenas na era pós-moderna. Observa-se, portanto, uma crescente evolução deste processo nas organizações, inserindo-o no planejamento estratégico e não somente no operacional como era antigamente, buscando a sinergia com os demais departamentos da instituição.

Com o processo de globalização a tecnologia da informação avançou muito e o trabalho tornou-se mais célere. Assim, esta tecnologia deve ser utilizada como ferramenta de gestão, gerando dados e informações que auxiliam na tomada de decisão, o que propiciará ao gestor maior controle e menor custo do seu estoque.

A logística está presente em todas as instituições, sejam elas públicas ou privadas, exigindo conhecimento, habilidade, celeridade nos processos e informações, flexibilidade, infra-estrutura adequada, necessidade de redução de custos e eficiência para atender as exigências demandantes, tornando-se um desafio para o Gestor Público.

Devido à importância da logística como fator determinante para melhoria de desempenho e a complexidade dos fatores envolvidos na área da saúde, abrangendo sua especificidade na aquisição de materiais e insumos, percebe-se a dimensão adequada e necessária para o gerenciamento logístico das operações e principalmente do grande volume de recursos financeiros despendidos para aquisição dos mesmos. Sendo assim, este estudo propõe apresentar para o Gestor Público formas possíveis de gerenciamento de suprimentos e insumos, fazendo uma análise do processo logístico no almoxarifado da secretaria da saúde de Foz do Iguaçu, propondo melhorias de fluxos interno, possíveis falhas e/ou correções,

redução de gastos. Também tem como objetivo principal apresentar um projeto técnico que seja viável as necessidades da instituição, e posteriormente a possibilidade de sua implementação.

## 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O almoxarifado Central da Saúde na Prefeitura de Foz do Iguaçu, objeto de análise deste trabalho, apresenta a problemática da inexistência logística no processo de trabalho; dificuldade de controle dos insumos (entrada e saída) gerando o agravante que é o comprometimento dos serviços da saúde. Este problema demanda uma análise das possíveis causas: falta de planejamento na compra de insumos; falta de ferramentas e recursos humanos para gerenciamento das atividades e controle de insumos; insatisfação dos funcionários; execução do trabalho isolado com demais departamentos, observando o distanciamento da gestão. As consequências destes problemas são inúmeras, tanto para o consumidor final (cidadão/usuário) como para o Gestor Público.

A falta de controle, informações/dados (entrada e saída) dos insumos gera aumento de custos e compromete os serviços, gerada pela insuficiência do abastecimento dos insumos. É necessário adotar uma postura ética por parte dos Gestores Públicos e comprometimento a fim de proporcionar eficácia na movimentação destes bens e serviços disponibilizados a sociedade, objetivando evitar a interrupção do atendimento ao público-alvo e a qualidade do serviço.

Portanto, faz-se necessário que os Gestores atualizem seus conhecimentos e conheçam a importância da logística na administração pública, assim como busquem o entendimento dos conceitos, métodos e procedimentos logísticos, agregando em sua gestão a prática deste processo. A adoção da logística está presente em todo nosso cotidiano e deve ser inserida indispensavelmente na administração pública, promove economicidade aos cofres públicos, podendo reverter esses recursos à população em outros benefícios.

Contudo, este trabalho disponibilizará para o Gestor propostas de melhorias no fluxo interno, e também apresentará um projeto técnico que atenda as necessidades da organização sendo possível sua implementação por parte dos

gestores. Este projeto técnico terá como referência as bibliografias referentes ao tema exposto, apoiando-se na fundamentação teórica e empírica, tendo como base a análise realizada in loco.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Demonstrar a importância da Logística na Administração Pública, analisando as dificuldades encontradas no almoxarifado Central da Saúde no município de Foz do Iguaçu e aplicando o processo logístico a este departamento.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar o levantamento da situação do serviço;
2. Conhecer os pontos fortes e fracos do serviço, para definir possíveis ações estratégicas;
3. Conhecer a organização da rede de clientes; verificar a capacidade instalada, conhecer a oferta dos serviços;
4. Identificar os recursos financeiros; conhecer os recursos disponíveis destinados as reais necessidades, para que sejam estabelecidas prioridades de ações;
5. Identificar os recursos humanos; conhecer os profissionais da rede de saúde, e identificar a integração destes com os serviços da Assistência existentes.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento deste estudo tem por finalidade evidenciar a importância da logística no processo de abastecimento de insumos e a complexidade do gerenciamento do almoxarifado central da saúde no município de Foz do Iguaçu. Devido ao grande volume de materiais, torna-se necessário aprimorar o modelo de

logística existente, para que o processo de distribuição e controle no departamento estudado seja eficiente.

Neste sentido, as informações disponibilizadas pela entidade para evidenciar possíveis falhas e apresentar propostas de melhoria, tornando a administração deste departamento mais fácil e eficaz no que remete ao controle de entrada e saída de materiais.

Assim sendo para esse processo é importante que os servidores estejam envolvidos com a estruturação logística para que ocorra a troca de informações, gerando novos conhecimentos que serão aplicados para a melhoria de toda a entidade.

## **2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

A fundamentação teórica dessa pesquisa tem como base principal a revisão da literatura de cada variável relevante para sua consecução, servindo de base de pesquisa para uma melhor análise das informações e apontando os principais conceitos para o tema em estudo. Partindo disto, o trabalho abordará assuntos como gestão pública e logística que fundamentarão o trabalho e possibilitarão o seu desenvolvimento. Segundo Dias (2010, p.12):

A logística compõe-se de dois subsistemas de atividades: administração de materiais e distribuição física, cada uma envolvendo o controle da movimentação e a coordenação demanda- suprimentos. (...) Assim de modo resumido, podem ser incluídas entre atividades de logística as seguintes. Compras, programação de entregas para a fábrica, transportes, controle de estoque de matérias- primas, controle de estoque de componentes, armazenagem de matérias- primas, armazenagem de componentes, previsão de necessidades de matérias, controle de estoque nos centros de distribuição, processamento de pedidos de clientes, administração dos centros de distribuição, planejamento dos centros de distribuição, planejamento de atendimento aos clientes.

Assim sendo conforme Viana (2010, p.271) “o almoxarifado é o local devidamente próprio para guarda de materiais”.

Conforme Dias (2010, p.13):

Existe crescente interesse pela administração logística no Brasil, esse interesse pode ser explicado por seis razões principais:

1. Rápido crescimento dos custos, particulares dos relativos aos serviços de transporte e armazenagem;
2. Desenvolvimento de técnicas matemáticas e do equipamento de computação capazes de tratar eficiente a massa de dados normalmente necessária para a análise de um problema;
3. Complexidade crescente da administração de matérias e da distribuição física, tornando necessários sistemas mais complexos;
4. Disponibilidade de maior gama de serviços logísticos;
5. Mudanças de mercado e de canais de distribuição, especialmente para bens de consumo;
6. Tendências de os varejistas e atacadistas transferirem as responsabilidades de administração dos estoques para os fabricantes.

Segundo Manganote (2001), as organizações deparam-se, hoje, com o seguinte problema: o desenvolvimento de um sistema de gestão que seja válido tanto no cenário local como no ambiente global.

Segundo Costa (2003), 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.

Planejar é uma forma de organização para a ação. Por isso, todas as operações que compõem um plano representam uma opção de organização global, uma distribuição de funções, responsabilidades, coordenação e uma ordem de alocação de recursos, cuja realização do planejamento pode:

1. Identificar com clareza os objetivos esperados em longo prazo;
2. Avaliar as necessidades e problemas mais relevantes;
3. Garantir a otimização dos recursos disponíveis;
4. Buscar e orientar investimentos de recursos adicionais;
5. Construir uma base de dados que nos permita avaliar a efetividade do sistema (MARIN, 2003).

É importante ressaltar que o plano não é um fim em si mesmo. Ele é a expressão física do planejamento e se constitui numa boa ferramenta de trabalho que torna possível avaliar, corrigir, adequar, enfim, avançar no alcance dos objetivos pretendi-



dos. É também importante citar que um bom gerenciamento do ciclo logístico do almoxarifado deve ter como resultado a disponibilidade de produtos estocados de maneira correta garantindo a eficácia e qualidade, adquiridos em tempo oportuno, a custos acessíveis, armazenados e distribuídos a garantir a excelência do serviço.

Assim sendo neste ambiente é necessário para obterem-se bons resultados pessoas preparadas e qualificadas para desenvolver as atividades que são demandadas.

Para obter a qualidade em prestação de serviços, faz-se necessário dispor de um ambiente adequado ao desenvolvimento do trabalho, onde a excelência do serviço seja uma missão de todos (RODRIGUES et al, 1996).

Assim sendo Dias (2010, p.16) explica que a melhoria da comunicação e entendimento gerencial entre as empresas leva a oportunidade de redução do estoque de segurança de matérias-primas pela certeza de recebimento da qualidade especificada, na data estipulada.

Dessa forma, Viana (2010) descreve que um sistema de recebimento de materiais deve ter, como um dos seus requisitos, o gerenciamento global, que irá determinar, entre outras, as vantagens a seguir:

1. Racionalização e agilização, no âmbito operacional, das rotinas;
2. Procedimentos, em todos os segmentos do processo; maior integração com os sistemas envolvidos;
3. Estabelecimento de critérios administrativos mais adequados, para tratamento de pendências;
4. Minimização das ocorrências de erros no processamento das informações.

Segundo Marin (2003) o grande desafio da administração de materiais é estabelecer níveis de estoque. Para manter um nível de estoque que atenda às necessidades, com regularidade no abastecimento contínuo da rede de serviços, é necessário um controle eficiente e a utilização de instrumentos para registro das informações que facilitem o acompanhamento e subsidiem a programação.

O armazenamento compreende um conjunto de procedimentos técnicos e administrativos que envolvem atividades de recepção, recebimento, estocagem, guarda, conservação e controle de estoque (BRASIL, 2002).

## 2.1 CONCEITOS DE GESTÃO PÚBLICA

A Gestão Pública tem importância quando se refere à evolução e moralização do setor público. Isto remete ao governo a imagem de credibilidade frente à população e as instituições que através de parcerias possam alavancar o desenvolvimento social seja no âmbito municipal, estadual ou federal. A transparência na gestão pública está diretamente relacionada aos gestores que acima de tudo procuram administrar para a sociedade, buscando a satisfação das necessidades desta sociedade (ARAÚJO E ARRUDA, 2009).

Grahan e Hays (1994, p. 29) salientam que como deveres associados à gestão pública incluem-se “a execução de leis, decretos, normas e regulamentos; a preparação e supervisão de documentos de orçamento e planejamento”. Complementando, Kohama (2009, p. 10) afirma que “é através do conjunto de órgãos, convencionalmente chamados Administração, que o Estado pratica a gestão de atividades que lhe são próprias, por corresponderem a interesse público”.

Para haver um melhor entendimento quanto à gestão pública, deve-se ter o entendimento de três itens:

1º plano plurianual de investimento (PPA), que funciona como um plano de médio prazo elaborado no primeiro ano de mandato do presidente eleito, para execução nos quatro anos seguintes. O PPA é instituído por lei, estabelecendo, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para aquelas referentes a programas de duração continuada. Os investimentos cuja execução seja levada a efeito por períodos superiores a um exercício financeiro, só poderão ser iniciados se previamente incluídos no PPA ou se nele incluídos por autorização legal. A não observância deste preceito caracteriza crime de responsabilidade;

2º - Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que tem a finalidade precípua de orientar a elaboração dos orçamentos fiscal e da seguridade social e de investimento das empresas estatais. Busca sintonizar a Lei Orçamentária Anual - LOA com as diretrizes, objetivos e metas da administração pública, estabelecidas no PPA. De acordo com o parágrafo 2º do art. 165 da CF, a LDO;

3º - Lei Orçamentária Anual (LOA), que fundamenta que o orçamento anual visa concretizar os objetivos e metas propostas no PPA, segundo as diretrizes estabelecidas pela LDO.

Seguindo estas orientações estabelecidas pelo Governo Federal e dispostas nas atribuições do Portal Siafi do site do Ministério da Fazenda, a gestão pública cria condições gerais de existência das sociedades, não permitindo que as mesmas se deterioreem. Para isso, utiliza como fluxo de recursos para seu funcionamento à receita, como em qualquer empresa privada, porém com a denominação de receita pública.

Para que um projeto de gestão pública seja eficiente, este deve dar ênfase ao planejamento, ao controle e a responsabilidade. O planejamento determina os objetivos almejados e traça rotas para o alcance destes objetivos. O controle fiscaliza se as ações que estão sendo executadas estão de acordo com o que se faz necessário e a responsabilidade é fundamental para que todo o processo da gestão pública seja eficaz, pois além da exigência da sociedade é questão ética e moral.

## 2.2 CONCEITOS DE LOGÍSTICA

Há várias definições de logística, deixando clara a importância do sistema como um todo, do produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, na qualidade certa. O termo logística não é a única expressão utilizada, existem outros sinônimos, como por exemplo, administração de materiais e gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Conforme Dias (2010) a logística está intimamente ligada a toda atividade relacionada com administração de matérias, pois compreende o agrupamento de materiais de varias origens e a coordenação dessa atividade com demanda de produtos ou serviços da empresa.

Segundo Viana (2010, p.45) logística é uma operação integrada para cuidar de suprimentos e distribuição de produtos de forma racionalizada, o que significa planejar, coordenar e executar todo o processo, visando á redução de custos e ao aumento da competitividade da empresa.

### 3 METODOLOGIA

A partir da pesquisa bibliográfica e de campo, buscando de maneira direta o conhecimento do objeto em estudo, o qual através da observação possibilitará avaliar o local da pesquisa, procedimentos normas empregados e coletar dados documentais da organização relevantes ao estudo. Sendo um estudo de caso, a pesquisa será qualitativa, no qual busca-se descrever a situação onde será realizada a investigação. Aplica-se também entrevistas informais que contribui para esclarecimentos do processo logístico na organização e análise da pesquisa.

O uso da metodologia, objetiva esclarecer e organizar as ideias e assuntos pesquisados para que a conclusão do tema esteja em ordem lógica e coerente.

Deste modo faz-se a utilização do método indutivo com a finalidade de uma argumentação onde sua conclusão possa levar a aplicação de um meio de comunicação eficiente. Como metodologia técnica utilizar-se-á a pesquisa bibliográfica, pois esta traz a acadêmica uma base teórica sobre o tema tratado para que haja uma conceituação adequada do assunto além de ser o modo mais fácil, seguro e perfeito de realizar alguma atividade.

Segundo Demo (2000), metodologia significa “*etimologicamente*, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”. É uma disciplina instrumental, a serviço da pesquisa.

Quanto ao termo pesquisa, Gil (2002) o define “(...) como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

Selltiz (1959), em concordância com Gil (2002), define que o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos. “Tais processos foram criados para aumentar a probabilidade de que a

informação obtida seja significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não-viesada.”

Não existe, entretanto, um consenso entre os autores na classificação dos tipos de pesquisa, mas pode-se dizer que os estudos de pesquisa diferem quanto à sua natureza básica e quanto aos métodos utilizados.

#### **4 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Com o objetivo de fornecer um embasamento para parte prática desta pesquisa, serão abordadas algumas questões-chave acerca do tema em estudo, de maneira a construir perspectivas voltadas ao almoxarifado da saúde de Foz do Iguaçu– PR, descrevendo possíveis soluções para problemas identificados na administração de materiais e na logística deste local.

##### **4.1 DESCRIÇÃO GERAL**

As necessidades existentes e identificadas no almoxarifado da saúde da prefeitura de Foz do Iguaçu- PR, onde ocorre a distribuição de todo material e equipamento para a rotina de trabalho das Unidades de Saúde e demais órgãos da secretaria municipal da saúde, seja este material administrativo, insumos dentre outros e equipamentos, esta intrinsecamente ligada às condições de recebimento, estocagem, guarda, conservação, controle de estoque, e um número insuficiente de pessoal, com as qualificações e um efetivo planejamento de funções, ou seja, todas as atividades relacionadas distribuição e armazenamento de produtos.

O almoxarifado encontra-se em um galpão localizado no extremo oeste da cidade de Foz do Iguaçu. Suas instalações físicas são precárias e não atendem ao mínimo necessário para o acondicionamento de materiais que devem ter o extremo cuidado. Neste local, observou-se que os responsáveis pelo desenvolvimento da logística desses produtos não possuem o treinamento necessário que o cargo demanda.

A Central possui um total de 10 funcionários, sendo 08 terceirizados e 02 estatutários, no qual realizam atividades de recebimento, armazenamento e expedição, todos trabalhando em tempo integral e às vezes até além de sua carga horária, devido às entregas ou pedidos para distribuição que estão fora do cronograma ou com

“urgência”, não sendo raro estes acontecimentos. O número de funcionários também é um ponto onde é necessária uma revisão, uma vez que, segundo o responsável pelo serviço seriam necessários pelo menos mais 10 auxiliares para dar maior agilidade neste processo.

Atualmente o serviço não possui um Manual de Boas Práticas de Recebimento, Armazenamento e Expedição e não existe nenhum programa de treinamento e reciclagem de conhecimentos com os funcionários do setor. Durante o recebimento, a coleta e a conferência dos materiais são realizadas de forma manual, sendo auxiliado por carrinhos manuais ou elétricos emprestados de outro almoxarifado, sendo estes os únicos equipamentos utilizados para dar suporte a esta ação.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

No município de Foz do Iguaçu- PR atualmente o almoxarifado central da saúde é o único responsável pelo armazenamento dos produtos e distribuição de todo material e equipamento para a rotina de trabalho das Unidades de Saúde e demais serviços oferecidos pela secretaria da saúde, sejam estes, material administrativo, insumos dentre outros equipamentos.

O almoxarifado em análise encontra-se com sérios problemas em sua logística que muitas das vezes está diretamente relacionado com a falta de controle e disponibilização de mão de obra qualificada, que resultam na falha do processo e conseqüentemente falta desses materiais nos lugares de destinos, como os postos de saúde e departamentos da secretaria da saúde.

A logística em todos os seus seguimentos tem fator essencial é nela que as organizações públicas ou privadas encontram maneiras de elevar e maximizar os níveis de eficácia e eficiência nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. A partir dessa perspectiva as atividades que envolvem a armazenagem movimentação e todo processo que promova a facilidade do fluxo de produto desde o início como a aquisição da matéria-prima até o consumo final, levando em

consideração o fluxo de informações que facilita a movimentação dos produtos, resultando em agilidade e satisfação de seus consumidores.

Assim sendo observando a logística do almoxarifado central da Saúde de Foz do Iguaçu-PR, percebeu-se problemas sérios na distribuição dos materiais, insumos e outros equipamentos, que muitas das vezes se dá pela falta de uma administração comprometida, que dispõem de funcionários que não tem uma preparação e treinamento condizente as suas função dentro do centro de distribuição e este se reflete espontaneamente, ao não planejamento da localização de unidades de movimentação nos seus endereços, abastecimento da área de separação de pedidos, controle da expedição, transporte de cargas entre os lugares de destino, centro de distribuição e coordenação dos roteiros que precisam ser seguidos.

Por sua vez no centro de distribuição o veículo que transporta os pedidos é pequeno o que dificulta a entrega que é feita apenas uma vez por mês, e que por muitas vezes não atendem as necessidades, assim sendo os pedidos não expressão de maneira significativa a realidade demandada. Sabe-se que um transporte eficiente dos materiais é de extrema relevância no processo de logística que vai do almoxarifado até o consumidor; sendo que fazem parte da estocagem e distribuição. Outro grave problema ainda enfrentado pela gestão de almoxarifado está na falta de controle de entrada e saída de seus materiais. Sem um controle efetivo de entrada nos estoques e a saída de produtos, nada se faz em relação à redução de desperdício e gerenciamento de custos.

A estruturação da distribuição física precisa ser levada em consideração, pois é um conjunto de operações associadas à transferência dos bens objeto de uma transação desde o local de sua de sua distribuição no almoxarifado central da saúde até o local designado ao destino, tendo o fluxo de informação associado, e a partir disso garantir que os bens cheguem ao destino em boas condições de uso e no tempo estimado. É importante no processo de administração de materiais, que os setores como a secretaria da saúde participem primeiramente do planejamento dos seus recursos materiais, acompanhem o processo licitatório e o recebimento do produto, uma vez que esses materiais são de uso técnico, sendo necessária uma pessoa da área que faça a conferencia do produto e as especificações que foram exigidas.

Também ressalta- se que o espaço físico do almoxarifado é um galpão no qual está dividido espaço com o Almoxarifado da Educação e, portanto interfere e di-

ficulta no processo logístico. O almoxarifado não dispõe de brigada, treinamento e plano de ação em caso de incêndio. Os extintores de incêndio estão em locais apropriados, adequadamente identificados, porém, a quantidade não corresponde ao tamanho do espaço físico, a maioria dos extintores encontra-se vencidos e sem controle de manutenção.

O serviço de segurança do prédio é realizado por 2 vigias, apenas no período noturno, um por turno, e são responsáveis pelo monitoramento das dependências internas do almoxarifado.

Constata-se que nenhum funcionário trabalha uniformizado, e não existe a normatização e a obrigatoriedade de utilização de uniformes, e de nenhum tipo de identificação como o crachá, que seria de grande valia para a identificação e controle das pessoas que circulam pelas dependências do almoxarifado central, e na entrega dos materiais nas Unidades de Saúde ou outros órgãos da Secretaria da Saúde.

O Serviço de almoxarifado não possui boas práticas nem procedimentos de inspeção, porém realiza a segregação dos produtos interditados, devolvidos ou recolhidos do estoque utilizável registrando-o devidamente, mas não comunica a autoridade sanitária local.

A gestão logística de Foz do Iguaçu-PR para a rede pública de saúde sempre constituiu em um grande problema para seus administradores, que se dá uma vez que a falta de um mecanismo eficiente de controle impede a apuração das reais necessidades de abastecimento, estimando-se orçamento em geral abaixo do necessário para cobrir toda a demanda da rede. Essa irresponsabilidade por parte do setor administrativo coloca o sistema público de saúde numa posição de fragilidade, sendo sempre alvo de críticas e ataques por parte dos usuários.

Durante as análises realizadas foi possível constatar que os problemas encontrados estão diretamente relacionados à estrutura física do serviço de armazenagem e distribuição de materiais, que não dispõe de área física suficiente e adequada estando funcionando em local adaptado e improvisado, não atendendo às reais necessidades do setor, conforme mencionado anteriormente, e também pela insuficiência de funcionários e não qualificação e treinamento dos mesmos.



Verifica-se assim que a estocagem e a guarda não encontra-se organizada a arrumação do material não tem suas áreas definidas de forma organizada, e não há controle de entrada e saída destes. Pode-se observar dado o exposto quais são as principais características de uma logística eficiente e assim sendo observar os pontos negativos evidentes encontrados na logística do almoxarifado central da saúde de Foz do Iguaçu- PR.

## **5 PROPOSTAS**

Dado o exposto percebeu-se que para uma efetiva distribuição e estocagem desses materiais torna-se necessário algumas melhorias expostas como sugestão, para auxiliar na reorganização do serviço.

É necessário um planejamento estratégico que envolva metas a serem alcançadas e desenvolvidas em relação à logística. Um ambiente próprio adequado e número de funcionários suficiente que ofereça as dimensões relevantes para atender as demandas de forma rápida e eficiente. Estabelecer os métodos para avaliação periódica das habilidades requeridas aos recursos humanos, considerando aspectos inerentes quanto à experiência, qualificação e capacidade necessária para um bom desempenho das atividades relacionadas às funções existentes no serviço, para que esse fator ocorra de maneira eficiente é importante realizar treinamentos periódicos requeridos a cada função. Esse treinamento pode ser desenvolvido através de seminários, ciclos de palestras, cursos específicos, encontros regionais e outros eventos para requalificação dos profissionais, troca de experiências e confraternizações a partir disso envolver mediadores gerenciais responsáveis pela eficácia na qualificação dos recursos humanos, e que possam definir e delimitar as áreas físicas para cada finalidade de atividade. Tendo profissionais capacitados estarão aptos para monitorar os custos decorrentes das ações internas e externas, desenvolver os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para o serviço, implementar as Boas Práticas de Armazenagem no serviço, desenvolver um mecanismo de rastreabilidade das entregas, promover o controle qualitativo das entregas, estabelecer cronograma de

atendimento junto às áreas afins, dentre outros procedimentos relacionados a gestão logística, que são inerentes a eficácia do trabalho do almoxarifado.

É importante que se tenha uma organização dos materiais que auxiliem o rápido manuseio e localização deste, para facilitar pode ser utilizado um catálogo de matérias e um mapeamento de cada um.

O mesmo resultado se tem ao armazenar esses materiais agrupados com os de natureza semelhante levando a otimização da localização, movimentação e até a contagem. Esses procedimentos ao serem adotados encontram-se diretamente relacionados com a taxa de ocupação e a seletividade, ou seja, o pronto acesso a todos os itens, propiciando um nível adequado de serviço.

Também destaca-se a importância da tecnologia como ferramenta essencial para controle do estoque, proporcionando eficácia na tarefa executada, portanto, é necessário que os gestores priorizem o investimento neste setor, agilizando o processo de construção de um software que já está sendo desenvolvido por servidores da Secretaria Municipal de Tecnologia da Informação deste município.

Ao analisar as propostas descritas acima podemos perceber que o almoxarifado bem organizado visa atender às necessidades de todos os setores envolvidos.

Assim sendo para se obter uma estruturação mais adequada que forneça possibilidades de abastecimento conveniente propomos que essa necessita ser dividido de forma organizada dividindo materiais com grande frequência de saída, pouco volume dos materiais pesados e de manejo e transporte que encontra maior dificuldade como os materiais pequeno e diversificado, mas que o uso é frequente.

Dessa forma terá um almoxarifado que disponibilizará um entrosamento perfeito entre os estoques e distribuição dos materiais aos centros que atenderá a todas as necessidades.

Em resumo, podemos dizer que os objetivos do almoxarifado e logística ao implementar essas propostas garantirá um gerenciamento de materiais nas unidade de saúde, diminuiria os custos de aquisição, de realização dos pedidos e manutenção dos estoques, a qualidade do atendimento as unidades, alta rotatividade dos es-

toques, qualidade dos materiais preservados, obtendo o máximo de retorno centralizando os controles mesmo com descentralização de atividades.

Conforme Viana (2002), a realização eficiente e efetiva de uma operação de armazenagem depende muito da existência de um bom layout, cuja atenção deve-se voltar para o espaço necessário, tipo de instalação adequada, distribuição dos estoques nas áreas que melhor atenderão o consumo, meios de transporte, tipo de controle a ser adotado, número de funcionários para manutenção dos estoques.

A logística deve suprir as necessidades das unidades de saúde, seguir um cronograma, evitar atrasos no abastecimento, assim sendo propomos que seja estabelecido e divulgado através da análise do fluxo realizando um cronograma de distribuição, e que o transporte seja efetuado adequadamente controlando a distribuição e atualizado a situação físico-financeira de forma eficiente. Dessa forma a periodicidade na distribuição deve considerar a capacidade e condições de armazenamento da unidade, bem como seu potencial de consumo.

É importante que seja estabelecido cronogramas para o abastecimento das unidades, assim sendo definir prazos de pedidos, entregas, sendo necessário software que atenda a necessidade das atividades do almoxarifado, podendo assim analisar as solicitações do pedido, verificar a quantidade solicitada, estoque existente e consumo, e estoque disponível no almoxarifado de forma a atender a todas as unidades. Após a conferência no sistema, processar a distribuição, conferir os pedidos, emitir nota de distribuição, separar os produtos e materiais de acordo com sua finalidade, e identificá-los locais de entrega, disponibilizar estes produtos no veículo respeitando a rota logística de entrega, deve-se utilizar o termo de não conformidade no recebimento (em duas vias), transportar adequadamente e ter recursos humanos treinados para esta finalidade, retornar com as vias de recebimento devidamente assinadas, carimbadas e datadas e uma via do termo de não conformidade no recebimento preenchido.

## 5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Como propostas que viabilizem a solução dos problemas constatados, sugere-se que o setor responsável pela estruturação em conjunto com as áreas envolvidas promova a alteração na portaria que aprova os Internos dos Órgãos do Ministério da Saúde, de modo a permitir que o serviço de almoxarifado esteja diretamente subordinado a área fim. Viabilizando as operacionalizações na execução dos serviços de almoxarifado, visando não só o cumprimento legal das atividades junto aos órgãos reguladores e fiscalizadores, mas também permitindo maior agilidade na distribuição dos materiais e insumos, servindo como um referencial de qualidade na prestação de serviços.

Assim sendo para a organização do serviço, é preciso identificar cada um dos seus componentes e elementos, os quais deverão ser capazes de promover maior resolutividade das ações. A organização está relacionada com a funcionalidade dos serviços, e tem por objetivo o gerenciamento eficiente e eficaz.

Dessa forma para a organização dos serviços, é necessário conhecer a realidade da situação da saúde local, buscando subsídios para a implementação de um plano de ação. Para tanto, deve-se: conhecer a estrutura organizacional e suas inter-relações; níveis hierárquicos, relações dentro e fora do serviço, competências de cada área técnica, normas e procedimentos existentes e metas estabelecidas.

A logística de reposição de insumos e materiais às unidades regionalizadas será automática via sistema informatizado. O programa de controle de estoque da Central terá comunicação direta com o programa dos postos de saúde, onde será estabelecido para cada item um estoque mínimo e estoque de segurança. Atingindo o limite do estoque de segurança, o sistema do almoxarifado emitirá automaticamente o documento de remessa para reposição a cada quinze dias. Deste modo, as unidades de saúde terão os materiais disponíveis para atendimento por quinze dias (itens com maior rotatividade), e não terão grandes estoques como ocorre no modelo atual, onde constatamos que a maioria das 27 unidades de saúde não possui espaço suficiente no almoxarifado e alguns não possuem local para armazenamento dos materiais.

Espera-se que a elevação nos gastos com o deslocamento do veículo para entrega dos materiais seja justificada e compensada com o maior controle do estoque, melhor organização do estoque nas unidades de saúde, evitando a interrupção

dos serviços por falta de material. A reposição de estoque mediante o consumo e de forma automática proporcionará melhoria no serviço e continuidade do abastecimento das unidades de saúde, sendo possível planejar adquirindo materiais e insumos de acordo com a realidade, evitando a falta ou desperdício de material e melhor aplicação dos recursos públicos.

Para a execução do projeto e implantação no almoxarifado central da saúde é necessário definir o que fazer, como fazer, quando, quem e quais os recursos necessários. Este controle pode ser realizado de várias formas, desde as mais simples como fichas de prateleira e/ou kardex até a utilização de um sistema informatizado, dependendo dos recursos disponíveis para tal. O mais importante é que, qualquer que seja a forma adotada, a informação seja obrigatoriamente segura e confiável, pois sem um sistema de informação eficiente, dificilmente se terá condição para realizar um bom gerenciamento de estoque. É uma atividade técnico-administrativa que tem por objetivo subsidiar a programação e aquisição de insumos e materiais, visando à manutenção dos níveis de estoques necessários ao atendimento da demanda, evitando-se a superposição de estoques ou desabastecimento do sistema.

Em resumo, as funções do controle de estoque são:

1. Determinar quanto e quando comprar;
2. Acionar o setor de compras;
3. Determinar o que deve permanecer estocado;
4. Controlar quantidades e valores estocados;
5. Identificar e retirar do estoque itens obsoletos ou danificados;
6. Realizar inventários periódicos.

Para a implementação do projeto o estoque é importante para:

1. Proporcionar subsídios para determinar o que é necessário adquirir;
2. Garantir a regularidade do abastecimento;
3. Eliminar perdas e desperdícios.

Dessa forma as organizações estão continuamente expostas às pressões ambientais, como as inovações tecnológicas, as globalizações, a competitividade do mercado, a busca pela qualidade total, entre outros, e precisam manter certo equilíbrio em suas relações com o ambiente, bem como com as partes que a compõem, de modo a garantir sua continuidade e o cumprimento de sua missão.

Diante deste contexto, evidencia-se a existência de um elemento nas organizações que as impulsiona em todas as suas atividades, responsável por sua dinâmica, pela qualidade de suas respostas ao ambiente, pela manutenção de um equilíbrio em sua estrutura, bem como pela definição de seus objetivos.

A metodologia elaborada para a implantação do rearranjo físico é composta por 7 etapas consecutivas. A mesma será implantada no almoxarifado.

1ª Etapa- Treinamento para os funcionários: esclarecer os funcionários sobre a importância de se implementar os procedimentos gerados com o novo arranjo físico;

2ª Etapa- Reordenação das estruturas de armazenagem: formar boxes distintos para recebimento, separação e expedição de mercadorias, localizados de acordo com o formato do fluxo das operações que foi pré- estabelecido. Formar também vias de circulação padronizadas entre os paletes e demarcá-las;

3ª Etapa- Retirada de material inservível: retirada de itens em desuso, obsoletos e alocação destes nos locais de origem;

4ª Etapa- Endereçamento das vias de circulação e estruturas de armazenagem: nomear e enumerar as vias de circulação em “R” para ruas, “P” para passagens e “C” para corredores. Nomear os boxes de recebimento, separação e expedição. Nomear as colunas e níveis das estantes porta-paletes e prateleiras;

5ª Etapa- Ordenação dos produtos nas estruturas de armazenagem: Agrupar os produtos por categoria: material de limpeza, expediente, didáticos etc. Ordenar os produtos nas estruturas de armazenagem segundo a Lei de Pareto (por frequência de giro): produtos com maior giro ficam mais próximos da saída e vice-versa. Ordenar produtos nas estantes porta- paletes: no 1º nível do piso para o teto, formar-se-á uma “área de *picking*” -onde se realiza a pega unitária dos produtos- os demais níveis ficarão reservados para o abastecimento dessa área;

6ª Etapa- Estabelecimento dos sentidos dos fluxos de circulação: para a área de Recebimento: estabelecer “regra LIFO”: último a entrar é o primeiro a sair. E para a área de Expedição: estabelecer “regra FIFO”: primeiro a entrar é o primeiro a sair;

7ª Etapa- Realização de inventário: ajustar o quantitativo da lista de materiais presente no sistema de informatização do órgão com as quantidades reais dos produtos nos almoxarifados. E tornar essa prática uma constante nos almoxarifados;

Os controles buscam garantir que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto for possível aos objetivos *a priori* estabelecidos, buscando a essência do controle na verificação se a atividade controlada está ou não atingindo os objetivos e resultados desejados.

Dadas às mudanças que as organizações estão passando, é fundamental a organização interna dos processos para facilitar a adaptação estratégica. O controle estratégico é aquele que está orientado à manutenção e à melhora contínua da posição competitiva da empresa, buscando orientar a atuação individual e de cada unidade aos objetivos globais dos membros da administração.

Gomes e Salas (1999) afirmam que o sistema de controle deve apresentar um estreito relacionamento com o processo estratégico, contribuindo para a formulação de alternativas estratégicas que facilitem a atuação dos administradores e das diversas unidades com as diretrizes globais.

Complementa, ainda, que a informação fornecida pelo sistema de controle deve ser útil para elaboração da estratégia (planejamento estratégico), bem como para avaliar a adequação da estratégia e da estrutura que se desenhou (avaliação estratégica).

Pozo (2002), ressalta que o *feedback* é essencial ao controle. É extremamente importante que o planejamento estratégico, apoio de decisão, investimento, entre outros, estejam ligados, porque a administração precisa de informações para fazer os ajustes necessários para atingir o plano ou modificar o existente. Antecipar os problemas é essencial.

Para o processo de controle fazer sentido, a organização deve ter conhecimento e habilidade para corrigir as situações que identifica como fora de controle, caso contrário o controle não serviria a nenhum propósito, porque não pode corrigir as situações fora de controle.

De acordo com Gomes e Salas (1999), duas perspectivas podem ser claramente diferenciadas, seguindo o conceito de controle. A primeira representa uma perspectiva limitada do que significa o controle na organização; a segunda, uma perspectiva mais ampla, em que se considera, também, o contexto em que ocorrem

as atividades e os aspectos ligados à estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e meio ambiente.

## 5.2 RECURSOS

O almoxarifado central da saúde de Foz do Iguaçu-PR necessita de melhorias na sua área física, organizacional, instalações físicas adequadas, recursos humanos, financeiro e tecnológico. Aspectos técnicos das atividades desenvolvidas se fazem necessário há existência de plano operativo com objetivos claros e metas definidas, bem como normas e procedimentos operacionais, sistema de acompanhamento e controle, recursos de informação e capacitação; arquivo da documentação.

Adequação da Área física e aquisição de equipamentos e mobiliário:

- 1) Contratação de pessoal;
- 2) Capacitação e treinamento de pessoal;
- 3) Materiais;
- 4) Contrato de Consultoria;
- 5) Layout e execução;
- 6) Reforma e adequação dos imóveis;
- 7) Microcomputadores 12 unidades;
- 8) Cadeira 12 unidades;
- 9) Prateleiras 70 unidades;
- 10) Cadeiras 10 unidades;
- 11) Mesas e balcões 12 unidades;
- 12) Condicionadores de ar Split para uma área de 70m<sup>2</sup>;
- 13) Instalação de redes para internet;
- 14) Aquisição de equipamentos específicos para almoxarifado;
- 15) Software para gerenciamento logístico e administrativo;
- 16) Contratação de serviços gerais;
- 17) Valores referentes à implementação de uma unidade (insumos necessários).

As informações devem estar arquivadas adequadamente e facilmente localizadas, quando da necessidade de consulta.



Um controle de estoque eficiente é resultante da soma de esforços conjuntos de todos os envolvidos no serviço. Para tanto, os funcionários devem estar conscientes das suas responsabilidades, treinados e instrumentalizados para o bom desempenho das suas funções.

Sem informação, não há gerenciamento. Para obtê-las, devem-se utilizar diversos recursos: sistema informatizado, fichas de controle de estoque, formulários para registro das informações, inventário, relatórios de acompanhamento etc.

Qualquer que seja a forma de controle adotada, informatizado ou manual (fichas de controle de estoques), podem-se utilizar as duas formas de controle, para maior segurança e confiabilidade das informações.

O processo de distribuição inicia-se com a apresentação pelo setor que necessita do material de uma requisição, podendo ser em papel ou meio eletrônico.

O importante é a perfeita identificação do documento para fins de encaminhamentos e de recuperação da informação.

Observa que para o bom controle do fluxo de materiais e organização somente algumas pessoas estarão autorizadas a requisitar itens.

As ações de envio dos materiais de correlatos são realizadas através de apenas um veículo, sendo este contratado pelo município, especificamente pela secretaria da saúde para realização de serviço de transporte logístico do almoxarifado central da saúde, embora seja contrato para uma única finalidade, o veículo atende outras necessidades demandantes da secretaria da saúde.

Não há Boas Práticas para Transporte dos materiais e insumos, no entanto são transportados de forma adequada, de modo que estes tenham sua qualidade preservada, sendo transportados utilizando os mecanismos específicos para cada tipo de produto.

O almoxarifado central da saúde não possui boas práticas para gerência de equipamentos (balanças, empilhadeiras e paletes) existentes no local, porém os mesmos encontram-se limpos e em condições de uso, não existindo um programa

de manutenção preventiva e estes por sua vez são emprestados, pois, não são próprios do almoxarifado central da saúde.

O serviço não possui programa de treinamento para operadores, fazendo com que estes não conheçam as maneiras corretas de operar as máquinas utilizadas no setor, podendo eventualmente ocorrer acidentes e a redução da vida útil dos equipamentos.

### 5.3 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se com esta proposta oferecer um atendimento diferenciado aos usuários do almoxarifado central da saúde no município de Foz do Iguaçu- PR, que permita maior acesso e disponibilidade de materiais e insumos, racionalização dos recursos e tratamento humanizado. Agilidade e flexibilidade nos atendimentos as unidades de saúde. Organização e disponibilidade dos materiais dentro do almoxarifado central.

Com o rearranjo físico, afirmar-se que escopo do trabalho realizado obterá êxito, ou seja, os problemas operacionais serão solucionados. Dentre esses se destaca a falta de espaço para armazenagem, dificuldade de acesso aos produtos, cruzamento de fluxos de materiais, percursos longos, esforço físico excessivo, pouca agilidade no processo de recebimento, separação e expedição, entre outros.

Para problemas decorrentes de natureza administrativa, tais como a falta de cultura de triagem e desconhecimento dos materiais que adentram no almoxarifado da saúde, não fornecimento de capacitação aos funcionários, burocracia elevada dos processos, falta de planejamento, não realização de relatórios, e falha e/ou falta de comunicação dos gestores e outros setores como o de compras, desconhecimento da realidade, etc. É necessário que haja a inserção de mudanças culturais na organização, seja através de conscientização, seja através da adoção de regimentos internos e externos (normas).

Essas são medidas que devem ser adotadas pela alta administração, procurando envolver a todos os níveis hierárquicos do órgão. Cabe à organização aderir a

um processo que vem sendo bastante difundido e implementado na esfera pública: a Modernização da Gestão Pública, a qual é uma realidade em muitos estados do Sul e Sudeste do país, e que já possui experiências positivas em alguns órgãos da região Norte e Nordeste.

#### 5.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVA

As dificuldades esperadas na elaboração deste projeto são decorrentes da falta do seguimento do planejamento, causando problemas nos resultados esperados e/ou por descontinuidade administrativa. Sendo assim torna-se necessário considerar as características extrínsecas, como excesso de burocracia, pobreza de especificações, recursos humanos não qualificados ou falta de poder de decisão do órgão de compras, os quais refletem problemas internos de organização do almoxarifado.

Neste caso é importante tomar medidas corretivas utilizando ferramentas que disponibilizem maior troca de informação entre os setores, pois são através dessas trocas de informações que será analisado os possíveis erros e assim possibilitando a sua correção.

O planejamento de todas as etapas de estocagem e logística precisa estar detalhado e este detalhamento deve ser seguido à risca com intuito de evitar erros e oferecer através deste um serviço eficaz e eficiente em todo o processo. É necessário elaborar fluxos de trabalho, rotinas e medidas preventivas e corretivas, manter treinada o quadro de funcionários próprio da Prefeitura que possam dar continuidade nos trabalhos e ações executadas, servindo de facilitador para demais funcionários que agregaram no ambiente de trabalho, podendo identificar problemas e falhas do processo.

A agilidade na identificação do problema é que muitas das vezes assegura uma ação corretiva de conflitos mediante os erros que ocorrem no processo.

Os problemas podem ocorrer muitas vezes pela falta de processamento de informações e da análise dos meios disponíveis.

O exige uma postura, mas dinâmica frente à gestão deste segmento, sendo possível preparar a reagir o mais rápido possível às sinalizações e tendências dos problemas que podem ocorrer.

No caso do almoxarifado central da saúde além da necessidade de computadores, é necessário treinamento básico de informática para os profissionais, proporcionando ensinamento para lidar com esta ferramenta. A dificuldade dos profissionais com a ferramenta tecnológica prejudica as atividades executadas por ele e pode dificultar a disseminação de informações eficiente que proporcionam rapidez.

Como medida preventiva desse possível problema é importante levar em consideração práticas de segurança, saúde e finalmente acesso a tecnologia aos materiais necessários ao desempenho das funções de forma eficiente, através de equipamento de qualidade disponível, treinamento dos programas utilizados softwares, possibilitando conhecimento das atividades desempenhadas e prevenção de possíveis problemas em suas funções.

É importante lembrar que todos colaboradores precisam ter um treinamento onde se leve em consideração seu grau de instrução e o meio o qual está inserido no seu processo de trabalho. Pois podemos constatar que parte do sucesso em um gerenciamento de estoque e logística depende de: recursos humanos; dados; informações corretas; e estrutura adequada para guarda de materiais.

## **6 CONCLUSÃO**

A realização deste projeto permitiu constatar que muitos dos complexos problemas enfrentados pelos gestores da área de logística e, em particular, os problemas associados ao almoxarifado central da saúde de Foz do Iguaçu - PR, que podem ser solucionados a partir da utilização de conceitos e métodos adequados.

Este projeto mostrou que é possível construir um modelo de otimização suficientemente representativo do problema em questão, o qual pode ser resolvido através de planilhas eletrônicas (programas específicos) o que traz maior rapidez na troca de informações interna e externa e eficiência e eficácia dos processos. O treinamento dos funcionários a contratação e disponibilização do material logístico para este

segmento é indispensável, favorecendo assim uma otimização adequada e desenvolvendo uma proposta que forneça soluções robustas e viáveis operacionalmente para esse órgão público.

Como já foi mencionado, é indiscutível a importância de um eficiente desempenho logístico para o sucesso de qualquer organização, já que ela é uma ferramenta chave para a satisfação de clientes, e como consequência, a redução de custos. Todavia, muitas organizações ainda não perceberam tal importância, a exemplo, cita-se a existência de empresas privadas brasileiras, que mesmo realizando por conta própria suas operações logísticas, não possuem departamentos de Logística e não concebem tratamento exclusivo à área. Sendo assim, essas empresas enxergam tal atividade como um fator secundário dentro dos seus planejamentos. Dessa maneira pode-se perceber que o planejamento dessa função é fundamental para o desempenho qualificativo do almoxarifado central.

A importância deste estudo para o avanço da pesquisa na instituição pública foi descrever o processo logístico e administrativo que se faz necessário e refletir que dentro de um processo complexo inserido dentro da organização como um todo existem muitas vezes outras empresas, funcionários, colaboradores que precisam estar alinhados a filosofia da empresa ou setor público que pretende se manter ativo suprimindo a necessidades de sua clientela e fornecendo assim uma prestação de serviço de qualidades. Portanto o comprometimento de todos, independentes de sua especialidade ou função é fundamental. O conhecimento básico do processo como um todo pelos envolvidos é necessário para que estes colaboradores entendam que a logística moderna deve ser encarada com muita atenção e com muita integração. Deve-se atentar que diversas funções estão correlacionadas entre si e que a atividade não acaba em si mesma, mas sim inicia uma nova atividade.

Outro fato importante descrito na pesquisa de muita importância é a utilização de material tecnológico que facilite o processo de controle do almoxarifado central da saúde. Sendo uma ferramenta de grande importância para o almoxarifado, proporcionando não somente alinhado com relação à inovação de tecnologia na área administrativa, mas também como finalidade principal proporcionar melhor administração dos recursos públicos, economicidade e evitando gastos desnecessários, contribuindo para um funcionamento adequado, eficiente objetivando sua eficácia.

É indiscutível o uso da ferramenta tecnológica para gestão administrativa como softwares destinados à área de logística, podendo ser um grande diferencial em uma organização, porque é possível a visualização completa dos processos efetuados pelo almoxarifado trazendo maior transparência, fornecendo dados reais, visualização gráfica, facilidade de análise e controle, sendo um instrumento importante para os gestores e essencial para tomada de decisões.

## **7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BRASIL – Ministério da Saúde – **A Política Federal de Assistência Farmacêutica: 1990 a 2002**. Brasília: 2002.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Josir Simeone e SALAS Joan M. Amat. **Controle de Gestão: um enfoque contextual e organizacional**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

MANGANOTE, Edmilson J. T. **Organização, Sistemas e Métodos**. Campinas: Alínea, 2001.

MARIN, Nelly, (org) - **Assistência Farmacêutica para Gerentes Municipais** Rio de Janeiro: OPAS/OMS 2003.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais – Uma Abordagem Logística**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RODRIGUES, F. F. de A. et al. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: Senac, 1996.

SELLTIZ, C et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, 1959.

VIANA, João José. **Administração de Materiais – Um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas, 2010.