



MARIA IZABEL DOS SANTOS RODRIGUES

**DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA PARA A SELEÇÃO DE NOVOS FORNECEDORES DE
MEDICAMENTOS ONCOLÓGICOS UM ESTUDO DE CASO NO CETTRO CENTRO DE CÂNCER DE
BRASÍLIA**

Projeto técnico apresentado a Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de especialista em gestão da qualidade.

Orientador: Prof. Joel Souza e Silva

Brasília
2008

Sumario

APRESENTAÇÃO.....	3
1. INTRODUÇÃO.....	4
1.1 <i>Objetivo do Trabalho</i>	4
1.1.2 <i>Objetivo Geral</i>	4
1.1.3 <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.1.4 <i>Justificativa do objetivo</i>	4
1.1.5 <i>Metodologia</i>	5
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	6
2.1 <i>Conceito de Compras</i>	6
2.2.1 <i>Fontes de Fornecimentos</i>	8
2.2.1.1 <i>Conceito de Fornecedor:</i>	8
2.3.2 <i>A Seleção de Fornecedores</i>	8
2.3.3 <i>Desenvolvimento de fornecedores</i>	10
2.3.4 <i>Critérios para Seleção de Fornecedores</i>	11
2.4 <i>O Setor farmacêutico no Brasil</i>	15
2.5 <i>Regulamentação de medicamentos no Brasil</i>	18
3. A EMPRESA	20
3.1. Diagnostico da situação.....	21
4. PROPOSTA.....	32
4.1 <i>Sistema proposto:</i>	32
4.2 <i>Plano de implantação:</i>	33
4.2.1 <i>Cadastro de materiais</i>	34
4.2.2 <i>Processo de transporte:</i>	34
4.2.3 <i>Entrega</i>	35
4.2.4 <i>Recebimento</i>	35
4.2.5 <i>Aspectos Administrativos</i>	35
4.2.6 <i>Especificações Técnicas; observar o quadro 4.1</i>	36
4.3 <i>Critérios de avaliação</i>	37
4.4 <i>Resultados esperados</i>	41
4.5 <i>Riscos</i>	41
5. CONCLUSÃO.....	42
6. REFERÊNCIA	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios para relacionamento de parceiros.....	15
Quadro 3.1 - lista de medicamentos oncológicos padronizados.....	26
Quadro 3.2 - Quadro de critérios atuais de avaliação de fornecedores.....	27
Quadro 4.1 - Modelo de formulário.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Cadeia de Suprimentos do Setor Farmacêutico.....	18
Figura 2.2: Cadeia Logística na rede Farmacêutica.....	18
Figura 3.1: Organograma da empresa.....	22
Figura 3.2: fluxo para o processo de desenvolvimento de novos fornecedores.....	25
Figura 3.3 Fluxo de recebimento de medicamentos oncológicos na farmácia.....	29
Figura 3.4 Gráfico de compras de medicamentos oncológicos no ultimo trimestre...30	
Figura 4.1 - Mudança de fluxo.....	33
Figura 4.2 - Formulário de ficha técnica de avaliação	39
Figura 4.3 - Formulário de ficha técnica de divergências.....	40

APRESENTAÇÃO.

Este trabalho é um estudo de caso realizado no setor de suprimentos do Centro Centro de Câncer de Brasília para desenvolvimento de uma proposta para a seleção de novos fornecedores de medicamentos oncológicos.

O estudo iniciou-se pela análise de documentos e entrevista de funcionários no setor de suprimentos, farmácia e almoxarifado da empresa. Com os dados levantados a partir da análise proposta foi montada a estratégia para desenvolver a nova proposta para o desenvolvimento de fornecedores.

A implantação da nova proposta trará mais organização e praticidade ao processo de aquisições de medicamentos e conseqüentemente aumentará os lucros para a empresa. Resultados poderão ser avaliados e novas metas serão propostas para a constante melhoria do processo.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo do Trabalho

1.1.2 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de um modelo para a seleção de novos fornecedores de medicamentos oncológicos por intermédio do estudo de caso no Cetro Centro de Câncer de Brasília.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Analisar o modelo administrativo praticado no Setor de Suprimentos, Setor de Farmácia e Almoxarifado.
- Identificar oportunidades de melhoria no modelo atual.
- Identificar os ajustes que devem ser feitos a partir do novo modelo.

1.1.4 Justificativa do objetivo

Esse estudo tem o objetivo de apresentar as estratégias no desenvolvimento de fornecedores praticado no setor de compras de medicamentos. Devido à relevância o estudo abre uma oportunidade para a discussão acerca da evolução da administração da atividade de compras dentro das organizações. O estudo é justificado pela oportunidade que surgiu na identificação das necessidades de melhoria no desenvolvimento de fornecedores. Com o diagnóstico da metodologia de escolha de novos fornecedores será possível entender e melhorar o desenvolvimento de novos fornecedores de medicamentos no Cetro Centro de Câncer de Brasília.

1.1.5 Metodologia

- Revisão bibliográfica: etapa realizada na pesquisa de artigos e monografias que abrangessem o assunto fornecedor em bibliotecas universitárias (UFPR e USP). A legislação vigente foi pesquisa no site da Agência Nacional de Vigilância Sanitária.
- Análise de documentos no setor de suprimentos da empresa: Verificou-se o cadastro de fornecedores utilizando-se o quadro de avaliação de cadastro de fornecedores.
- Entrevista de funcionários do setor de suprimentos para conhecer a sistemática da empresa. Foram entrevistados o encarregado de suprimentos, auxiliar de farmácia e o coordenador de farmácia com o uso de um questionário padrão.
- Avaliação da situação atual da empresa: o cadastro de fornecedores apresentado no setor de aquisição estava desatualizado. Os fornecedores existentes no cadastro não foram inspecionados e os documentos já estavam fora da validade. O fornecedor de medicamentos o qual se comprava não estava cadastrado. Não havia um procedimento escrito de aquisição e seleção de fornecedores de medicamentos oncológicos.
- Desenvolvimento da proposta: Após verificação do cadastro e entrevista com os funcionários envolvidos no processo verificou-se a necessidade de padronizar a seleção de fornecedores de medicamentos oncológicos na empresa. Para facilitar o processo é necessário organizar o cadastro. Para organizar o cadastro criar-se-a formulários para avaliação de fornecedores. Os procedimentos de aquisição, recebimento e armazenagem serão escritos e determinados por fluxos. Os funcionários envolvidos no processo necessitarão de treinamento para a implantação dos novos procedimentos.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Conceito de Compras.

A boa compra é adquirir o material necessário, em tempo oportuno, em quantidades convenientes e pelo menor preço. (ARAÚJO, 1985). Compras é ato de adquirir materiais e atividades associadas a esse processo, englobando desde a escolha de fontes de fornecimento, a determinação da forma da aquisição do material, o calendário de compras, a definição de preços até o controle da qualidade do material. (LAMBERT, 1998).

A função do setor de compras é o processo de planejamento da aquisição, licitação, julgamento das propostas de fornecimento de materiais e serviços, bem como a contratação de fornecedores destinada ao fornecimento dos materiais e serviços utilizados pelas empresas. (GONÇALVES, 2004) Desta forma, garante que os materiais e serviços exigidos sejam fornecidos nas quantidades corretas, com qualidade e no tempo desejado. O setor de compras ou suprimento tem a chance de ampliar a sua função, transformando fornecedores em parceiros, estreitando o relacionamento entre compradores e a empresa fornecedora de produtos ou serviços.

2.2 Conceito de Suprimentos.

De acordo com Lambert (1998) a atividade de suprimentos vai além do simples ato de comprar, pois considera também a movimentação, armazenagem e o recebimento de materiais. Desta forma o suprimento garante a eficácia operacional do processo de fabricação e logística da empresa tornando a compra um processo de desenvolvimento de rede de fornecedores.

Bowersox at Closs (2001) definem que o suprimento abrange a compra e a organização da movimentação de entrada de materiais, de peças e de produtos acabados dos fornecedores, nas fábricas ou montadoras, depósitos ou lojas de varejo. O suprimento engloba a disponibilidade de materiais ou serviços desejados onde e quando necessários, tanto no recebimento quanto nas operações de separação ou montagem. Já no processo de suprimentos de longo prazo, procura-se por fontes que cubram as necessidades, selecionam-se fornecedores, negociando acordos e focando no desenvolvimento de relacionamentos, assegurando a minimização de preços e custos.

2.2.1 Fontes de Fornecimentos

2.2.1.1 Conceito de Fornecedor:

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, pessoas ou entidades sem personalidade jurídica que produzem, criam, montam, constroem, transformam, exportam, distribuem ou vendem produtos e serviços aos consumidores. Segundo Hope-Ross (2002), fornecedores são as fontes de bens, serviços, competência capacidades e custos. Hoje em dia, as despesas relacionadas a esse tipo de serviço excedem facilmente 45% da renda total das empresas, e esse número se deve principalmente à crescente *virtualização* no momento da aquisição. Os fornecedores podem se tornar mais do que apenas centros de custos do lado do fornecimento: eles podem ser uma fonte de despesas, capaz de entregar produtos mais inovadores em um menor tempo e com melhores preços.

2.3.2 A Seleção de Fornecedores

O principal objetivo da seleção de fornecedores é decidir sobre a mais apropriada fonte de fornecimento e vem acompanhada de outras discussões importantes para a empresa como a quantidade de fornecedores que participarão da carteira de abastecimento do item e o volume de pedidos a serem alocados para cada um destes fornecedores (WEBER; CURRENT, 1993; PAN, 1989). A escolha apropriada de um fornecedor pode causar resultados positivos no sistema de suprimentos enquanto que uma escolha ruim certamente trará problemas não somente para uma área específica da empresa, mas também para outras funções envolvidas nesta decisão chocando inteiramente nos lucros da empresa.

Os fornecedores que possuam condições de entregar os materiais necessários dentro das quantidades, com menores preços, competitivos e nas melhores condições de pagamento tornam-se preferidos. Os fornecedores selecionados devem ser confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta. A percepção de risco referente às características dos fornecedores estabelece a relação com uma das principais atribuições da gestão de suprimentos que é administrar os processos de seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores. Por serem de naturezas distintas, estes processos são gerenciados

de modo independente, mas mantém entre si características semelhantes quanto aos critérios de medição de desempenho.

De acordo com Slack et al., 2002, conformidade à especificação significa fabricar um produto conforme suas especificações de projeto. Existem seis passos a serem seguidos que levam à conformidade das especificações:

- 1 Definir as características da qualidade.
- 2 Decidir como medir cada uma das características da qualidade.
- 3 Estabelecer padrões de qualidade para cada característica.
- 4 Controlar a qualidade contra esses padrões.
- 5 Encontrar a causa correta dos desvios da qualidade.
- 6 Continuar a fazer melhoramentos.

De acordo com Aymard, 2003 a seleção de fornecedores impróprios às finalidades estratégicas das organizações pode ter como consequência a necessidade de futura substituição o que implica em custos de mudança. Detalhar alguns destes custos de mudança, relacionando-os em categorias como recursos humanos, recursos físicos, econômicos e tecnológicos auxilia na percepção de risco, nas garantias contratuais e perdas de clientes.

Necessidades específicas dos clientes, que produtos com demanda estável e uma cadeia de suprimentos confiável não devem ser gerenciados da mesma forma que outros com demandas imprevisíveis e fornecedores pouco qualificados.(Lee, 2002). O primeiro passo no processo tem início com o pedido do cliente, depois vem à produção, o armazenamento e a distribuição dos produtos e suprimentos para o cliente. Este tipo de processo proporciona compartilhamento de previsões de venda, diminuição de custos, agiliza as entregas e otimiza a produtividade.

É recomendável iniciar o processo de qualificação de fornecedores através de fornecedores potenciais para se otimizar o processo de auditorias. O propósito da auditoria em um fornecedor é avaliar o seu sistema de qualidade. Não adianta a empresa compradora ter um sistema da qualidade implantado quando seus fornecedores não adotam práticas que garantam a qualidade. Os canais de distribuição devem ser eficientes no atendimento às expectativas dos clientes.

O relacionamento com fornecedores dá à empresa a melhoria nos processos de entrega e estocagem. As informações compartilhadas com o fornecedor para aplicar tecnologias alternativas, com riscos reduzidos resultam na redução do custo

de estoque através da diminuição dos itens estocados.

2.3.3 Desenvolvimento de fornecedores

O desenvolvimento de fornecedores é uma situação em que a empresa compradora tem interesses claros na inserção e manutenção de determinado fornecedor como participante de sua cadeia de suprimentos. Por tal afirmação cria-se um direcionamento forte em melhorar o desempenho e as competências do fornecedor estabelecido, inclusive com comprometimento de recursos financeiros e humanos por parte das duas empresas. (Leenders et al, 1997). Quando tratamos de seleção de fornecedores, a principal característica encontrada neste processo é a presença de critérios que buscam a identificação de aspectos que auxiliam a elaboração do perfil do fornecedor para então tomar a decisão pela fonte de suprimentos. (Furtado, 2005).

A avaliação de fornecedores deve atender satisfatoriamente os requisitos do comprador no curto e longo prazo. O fornecedor deve ainda responder a motivação do fornecedor em atender estes requisitos esperados no tempo que dura o relacionamento entre as partes. Quando tratamos de uma decisão de fonte de suprimentos, três processos são levantados para análise: seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores. Seleção de fornecedores e avaliação de fornecedores são processos com conceitos muito próximos. O primeiro trata-se de escolher os fornecedores pelos motivos certos definidos pelos requisitos da situação. O segundo processo está relacionado com a manutenção da relação constituída com o fornecedor através de identificação de oportunidades de melhoria que surjam ao longo do tempo de relacionamento. (Ellram, 1995). A avaliação das potenciais fontes de suprimento deve ter a competência e motivação em atender as necessidades do comprador. (Lee, 1997).

Quando tratamos de uma decisão levamos três processos: seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores. Seleção é feita de acordo com o relacionamento estabelecido e a avaliação é feita pela manutenção com o relacionamento anteriormente formado. O comprador determina pontos de melhoria para o fornecedor. Essas melhorias quando alcançadas solidificam e mantêm o relacionamento. (Ellram, 1995). O processo de avaliação de fornecedores requer uma pró-atividade da empresa compradora.

É recomendável seguir os passos abaixo para iniciar a seleção de fornecedores

- Verificar no mercado os possíveis fornecedores dos insumos que se desejava adquirir.
- Selecionar os fornecedores usando critérios como: reputação, confiabilidade, tempo de mercado, situação financeira, qualidade e custos dos insumos.
- Contatar formalmente os fornecedores e discutir as especificações estabelecidas, incluindo os aspectos da produção e do controle dos insumos, processo de aquisição, o manuseio, a rotulagem, e as exigências referentes à embalagem, assim como os procedimentos de reclamação e reprovação.
- Requisitar a documentação pertinente ao insumo em questão tais como especificações técnicas do fabricante, ficha de segurança de produtos, certificados de análise e rotas de síntese.
- Requisitar amostras de diferentes lotes de insumo, para análises completas conforme especificações.

2.3.4 Critérios para Seleção de Fornecedores

A seleção de fornecedores é uma das etapas para a implantação da terceirização em uma empresa, já que selecionar o fornecedor correto em cada caso significa reduzir os riscos e os custos de transação, aumentando assim a competitividade da empresa. Para que a etapa de seleção de fornecedores seja eficaz, originando assim uma parceria de sucesso entre comprador e fornecedor, faz-se necessário determinar os critérios de seleção a serem considerados em cada processo. Pois, são os critérios de seleção que vão determinar quais pontos devem ser confrontados entre os fornecedores interessados na parceria ofertada.

Embora exista uma diferença de critérios de seleção a serem considerados em cada atividade é necessário que as empresas se baseiem em critérios corporativos, válidos para todas as atividades, de modo a criar uma identidade junto ao mercado de fornecedores, e tornar claro suas prioridades e exigências (Motiwani *et al*, 1999; Liu *et al*, 2000). Esta pesquisa identificou como critérios mais comumente utilizados pelas empresas:

- Preço. Empresas que optem por competir, utilizando uma estratégia baseada apenas no menor preço, terão seu lucro ou retorno financeiro constantemente sobre pressão do mercado. O processo de seleção de fornecedores deve considerar também outros fatores como qualidade, cultura organizacional, e confiança.
- Qualidade. É fundamental preservar, na terceirização, a qualidade e garantir a melhoria contínua. Se houver qualquer possibilidade de que a qualidade dos serviços ou produtos venha a ser comprometida ou sofrer prejuízos, a terceirização não é racional. Qualidade mantém a satisfação do cliente, a motivação do empregado e, em consequência, a produtividade com qualidade.
- Desempenho das Entregas. O desempenho das entregas é analisado a partir de duas características: velocidade e confiabilidade. Velocidade, neste caso, é o tempo gasto por uma empresa para completar a execução de um pedido e confiabilidade é a capacidade da empresa em realizar a entrega conforme combinado.
- Flexibilidade. Antes de se escolher um parceiro é importante certificar-se de que este é capaz de responder de forma adequada às flutuações de demanda da empresa contratante. Empresas que possam se ajustar às necessidades e especificações com maior rapidez e precisão trarão melhores benefícios.
- Análise Financeira dos Concorrentes. Apenas empresas financeiramente saudáveis, e com boa reputação e posição no mercado estarão aptas a cumprirem com seus compromissos com a empresa contratante. Sejam estes compromissos relativos à confiabilidade das entregas, a qualidade de produtos ou serviços, a manutenção do custo de acordo com o negociado, a capacidade de desenvolvimento e implementação de melhorias, a manutenção de equipe técnica, equipamentos e instalações adequadas, e principalmente a perspectiva de parceria em longo prazo.

- Análise de Critérios Administrativos. A empresa selecionada deve estar legalmente constituída para atuar no ramo de atividade terceirizada, com capacitação técnica e administrativa. A mão-de-obra deve ser especializada, adequadamente remunerada, com os direitos trabalhistas respeitados e subordinar-se, exclusivamente, à empresa contratada.

- Análise de Competências Essenciais. Só com parceiros fornecedores que tenham competência essencial para a atividade que lhes é repassada, as empresas podem esperar a busca por soluções criativas e inovadoras, pelo aperfeiçoamento constante dos processos de produção, e pela integração de novas técnicas e metodologias. A competência essencial para uma dada atividade pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação.

- Aspectos Relativos à Segurança e Meio-ambiente. A segurança é uma questão fundamental e não dá para tratar de empresa excelente, parceria e competitividade se esta questão não for encarada de forma estratégica. Os mesmos programas, os mesmos resultados buscados e praticados pela contratante devem ser buscados pela contratada.

Quadro 1 - Critérios para relacionamento de parceiros.

Grupo	Critérios
Aspectos financeiros	Desempenho econômico
	Estabilidade financeira
Cultura e estratégia organizacional	Sentimento de confiança
	Atitude gerencial para o futuro
	Adequação das estratégias
	Compatibilidade na alta administração
	Compatibilidade entre as empresas nos níveis e funções de compradores e vendedores.
Estrutura organizacional e pessoal do fornecedor	
Aspectos tecnológicos	Avaliação da competência atual em manufatura
	Competência em desenvolvimento de produtos
	Velocidade de desenvolvimento
Outros fatores	Segurança
	Referencias
	Base de clientes

FONTE: Ellram, 1990, p.12.

Identificar as práticas de seleção de fornecedores na posição que a empresa ocupa na cadeia de suprimentos. Na determinação das praticas de seleção de fornecedores adequando os critérios que devem ser seguidos de acordo com a importância adotada pelo comprador. Os critérios mais importantes são aqueles agrupados dentro de consistências e esses são importantes em todos os níveis da cadeia. O relacionamento de longo tempo é de maior peso nos critérios da cadeia.(Ellram, 1990)

2.4 O Setor farmacêutico no Brasil

A indústria farmacêutica para competir tem efetuado avanços na distribuição a fim de difundir seus produtos em mercados cada vez mais diversificados e inacessíveis do Brasil. Novas técnicas de gestão tais como automação do depósito, computação e telecomunicações são usadas como alternativas de corresponder à competição de mercado. A competição determina por seleção natural, as empresas que podem sobreviver no mercado brasileiro.

Apesar de todos os avanços constatados neste setor durante os últimos anos, aponta-se uma série de problemas na aquisição de medicamentos segundo Machline, 1998.

- A falta de maior entrosamento com os fornecedores em função da pulverização do mercado de medicamentos.
- Obstáculos de comunicação entre os setores de venda e compras. O setor de compras é organizado no formato tradicional, em departamentos distintos de suprimento e compras. Cada departamento cria subsistemas de controle e reposição de estoques, o que gera conflitos sobre o qual será a quantidade exata a ser reposta. O departamento de compras deveria, a princípio, receber seus impulsos do setor de suprimentos. O setor de suprimentos possui dificuldades em prever a demanda, reagir às oscilações do mercado e transmitir as informações em tempo hábil para a área de compras.
- Falta de informações gerenciais confiáveis. Ainda não é fácil para o setor de suprimentos apresentar dados confiáveis e relevantes sobre o giro do estoque e falta de produtos. Os programas desenvolvidos não são montados para esse fim e os diversos setores da empresa, quando computam essas informações gerenciais, não obtêm resultados comparáveis.
- Dificuldade de previsão da demanda. A reposição da maioria dos produtos ainda é calculada através da média de consumo de cada produto nos três meses anteriores. A margem de acerto desse método abre margem para um cálculo muito equivocado da demanda, que pode trazer como consequência a falta de produtos no estoque.
- Coexistência de excessos e falta de produtos. Devido a uma série de causas como atraso de fornecimento, fluxo inadequado de informações entre o varejista e o atacadista.

Apesar de não constituir um problema que diretamente prejudique a cadeia de suprimentos do setor de farmácias, o injusto sistema tributário brasileiro abre e muitas vezes estimula a colocação de intermediários na cadeia de suprimentos, como é o caso de muitos atacadistas farmacêuticos.

No Brasil é possível comprar os produtos de um atacadista com menor custo do que diretamente do fabricante, mesmo que este possua condições de realizar por si próprio a logística de seus produtos. Uma das razões e talvez a principal para tal situação, é que alguns atacadistas, conforme pode-se observar nos noticiários, deixam de cumprir a legislação tributária.(Machline, 1998)

A figura 2.1 representa a cadeia de suprimentos, que se estende desde os fornecedores de matérias-primas (fármacos) até o consumidor final, passando pelos fabricantes (laboratórios), que entregam medicamentos diretamente às redes ou, indiretamente, por meio de distribuidores. O segmento institucional (hospitais, centros de saúde, secretarias públicas estaduais e municipais de saúde), ao lado das Farmácias, constitui importante mercado.

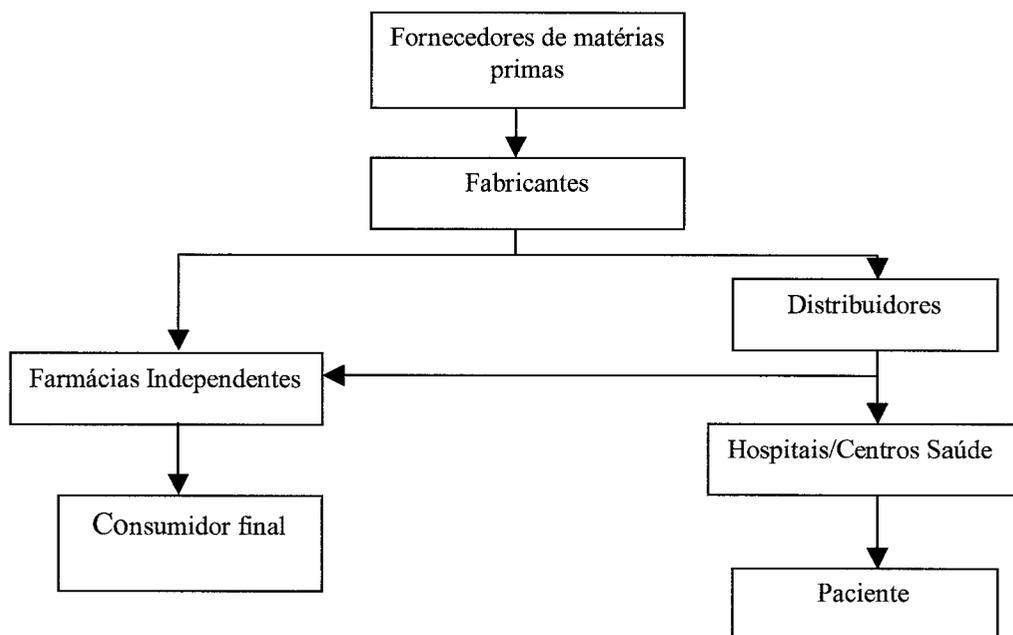


Figura 2.1 Cadeia de Suprimentos do Setor Farmacêutico

Fonte: Machline, 1998.

A figura 2.2 representa a cadeia logística que prevalece no setor farmacêutico.

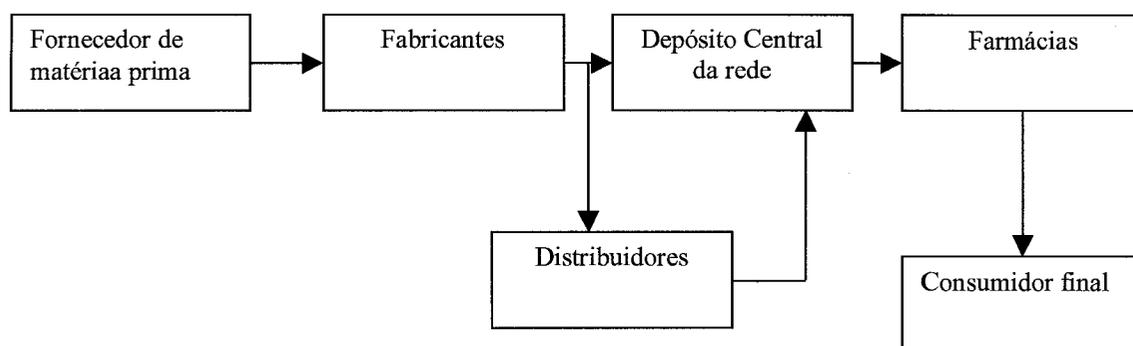


FIGURA 2.2: Cadeia Logística na rede Farmacêutica

Fonte: Machline, 1998.

A margem de contribuição da cadeia do laboratório até o consumidor final é de 30%. O distribuidor, dentro destes 30%, opera com margem de 14,62% e a farmácia com 18%. O mercado institucional é abastecido com produtos de uso restrito a hospitais, entregues em embalagens hospitalares. (MACHLINE, 1998.).

2.5 Regulamentação de medicamentos no Brasil

Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária toda matéria prima comprada pela indústria farmacêutica deve estar de acordo com o regulamento técnico de Boas praticas de fabricação conforme a RDC 210 de 04 de agosto de 2003 e RDC 35 de 25 de fevereiro de 2003.

Os medicamentos registrados somente devem ser produzidos por fabricantes licenciados, detentores de autorização para Fabricação, que tenham suas atividades regulamentadas e inspecionadas pelas Autoridades Sanitárias Nacionais competentes. Este regulamento de boas práticas de fabricação (BPF), deve ser tomado como referência na inspeção de instalações da fábrica, dos processos de produção e controle de qualidade. As BPF são aplicáveis a todas as operações envolvidas na fabricação de medicamentos. Qualquer substância ou material a ser utilizado na fabricação de um produto farmacêutico deve ser avaliado conforme o regulamento descrito acima. Todas as operações que incluem a aquisição de materiais, produção, controle de qualidade, liberação, estocagem, expedição de produtos terminados e os controles relacionados são de responsabilidade do fabricante. (RDC 210 de 04 de agosto de 2003)

O fabricante é responsável pela qualidade dos medicamentos por ele fabricados, assegurando que estes são adequados aos fins aos quais se destinam, cumprem com os requisitos estabelecidos em seu registro e não colocam os pacientes em risco por apresentar segurança, qualidade ou eficácia inadequadas. O cumprimento deste objetivo é responsabilidade da administração superior da empresa e exige a participação e o compromisso dos funcionários nos diversos departamentos e em todos os níveis da organização, das empresas fornecedoras e dos distribuidores.

Para que o objetivo de qualidade seja atingido de forma confiável, deve haver um sistema da Garantia da Qualidade totalmente estruturado e corretamente implementado, que incorpore as BPF. Esse sistema deve estar totalmente documentado e ter sua efetividade monitorada. (RDC 210). Como se vê a Garantia da Qualidade está voltada para o produto incluindo o projeto do produto principalmente a análise das matérias primas. O cumprimento das BPF por um fornecedor implica que o mesmo controla os riscos inerentes à produção da matéria-prima.

No processo de seleção da fonte compradora Dobler e Burt (1996) propõem a utilização de questionários preliminares e visitas aos fornecedores como forma de investigação das informações do processo. Os questionários devem abranger aspectos financeiros (referências bancárias, classificação de crédito, lucratividade e demonstrativos financeiros), estruturais, (qualidade de funcionários, área de ocupação, área de ocupação, planos de expansão, capacidade produtiva e equipamentos) e de desempenho (histórico de vendas, níveis de defeito, lista de clientes atualizadas e certificados de qualidade e ambientais).

O bom desempenho de qualidade de uma operação não apenas leva à satisfação de clientes externos, mas também das pessoas envolvidas na operação. Satisfazer clientes internos pode ser tão importante quanto satisfazer aos clientes externos. A qualidade reduz custos; quanto menos erros em cada operação ou unidade de produção, menos tempo será necessário para a correção. A qualidade aumenta a confiabilidade e reduz custos com o re-trabalho, descartes e devoluções. O objetivo de desempenho da qualidade envolve um aspecto externo que lida com a satisfação do cliente e um aspecto interno que lida com a estabilidade e a eficiência da organização. Há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização uma considerável vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, além do mais importante que é gerar consumidores satisfeitos.

3. A EMPRESA

O Cettro Centro de câncer de Brasília foi inaugurada em 1996. Através de contínuos investimentos em capacitação e tecnologia transformou-se na referência em assistência oncológica e hematológica no Distrito Federal. Atualmente possui um corpo clínico composto de vinte e cinco médicos, equipe de enfermagem, dois farmacêuticos e vinte funcionários administrativos. O Cettro conta ainda com uma equipe profissional multidisciplinar que presta assistências Psicológicas, Nutricionais e Odontológicas. Entre as especialidades de atendimento medico o Cettro oferece atendimento ambulatorial, Oncologia, Hematologia, cirurgia oncológica, cirurgia plástica reparadora, estomatologia e mastologia,

Com uma área útil de 1000 m² os pacientes do Cettro contam com três alternativas para internação em sistema de Clínico diário: Suíte, Box Privativo ou Área Comunitária. As opções visam atender às necessidades específicas de cada indivíduo.

A sede do Cettro dividi-se em: recepção, área de consultórios, área de enfermagem, farmácia, sala de reuniões, sala da direção executiva, sala de procedimentos, centro de pesquisa. No próximo andar temos a sede administrativa, juntamente com a sede financeira e de recursos humanos. Na área de enfermagem há a aplicação de Quimioterapia, administração de Medicamentos, Intra-Venosos Antibióticos e medicamentos Neurológicos.

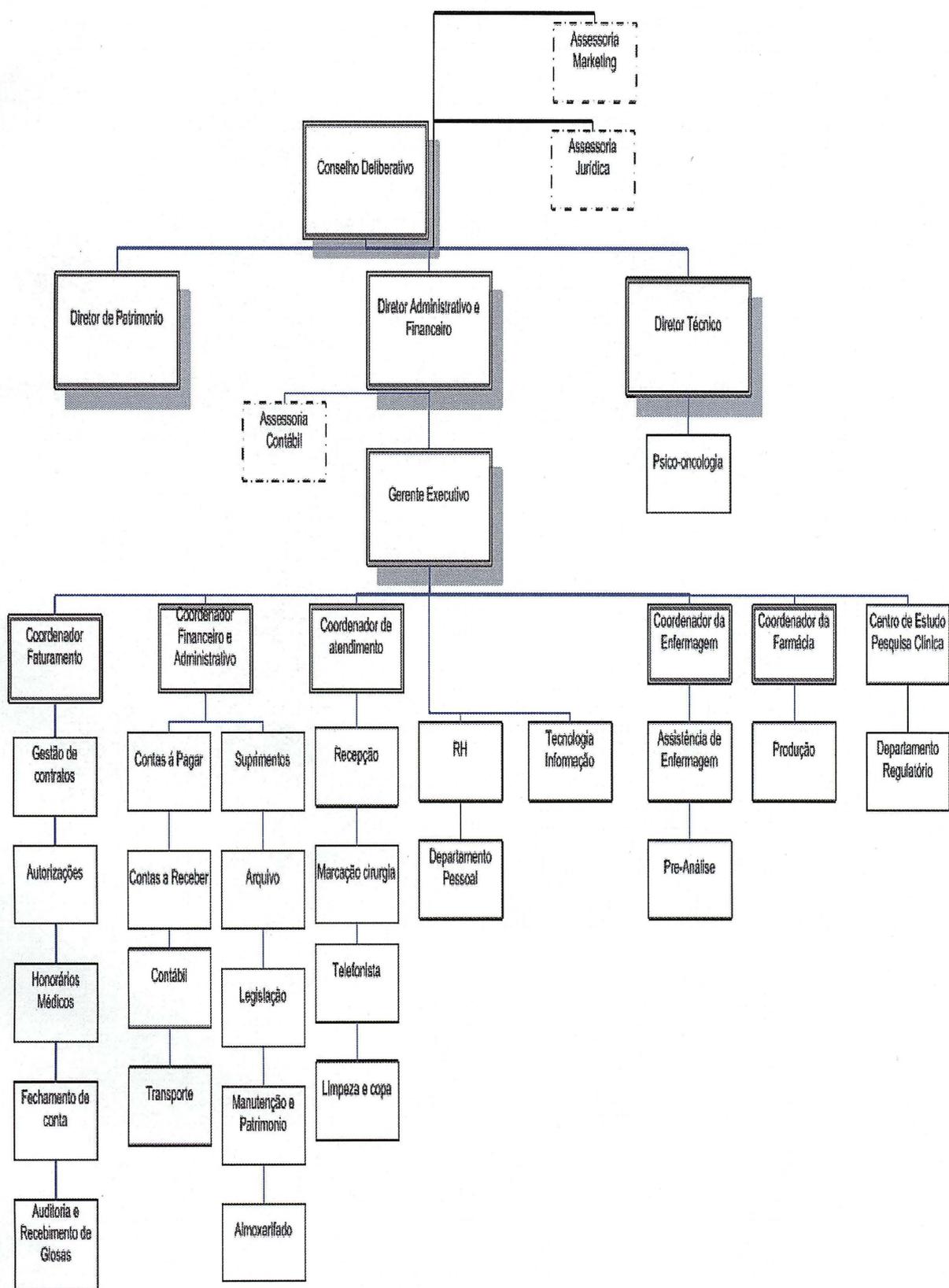


Figura 3.1: Organograma da empresa

3.1. Diagnostico da situação

A avaliação para esse trabalho iniciou-se no setor suprimentos do Cetro. Essa é uma área apenas administrativa. Foram analisados documentos arquivados dos fornecedores de medicamentos oncológicos.

O Cetro trabalha com dois tipos de fornecedores : nove distribuidoras e seis Indústrias produtoras. Para tal avaliação os cadastros foram separados em distribuidoras e industrias como mostra o quadro 3.2 e 3.3.

Fornecedor	Cadastro de fornecedores	Condição apresentada
Fornecedores de A a J	Ficha de cadastro	Desatualizada e fornecedores J e H não possuem
	Lista de produtos fornecidos	Desatualizada e não consta especificações técnicas dos medicamentos que fornece.
	Tempo para entrega	Não documentado
	Documentação fiscal: CNPJ Endereço. Conta para deposito. Licença e Alvará de funcionamento	Presentes Fornecedor J não apresentou Alvará par ao ano de 2008.
	Quantidade de empresas que tem parceria.	Não documentado
	Atendimento de troca em caso de defeitos	Não documentado
	Pronto atendimento em duvidas	Não documentado
	Localização em relação ao local de entrega	Localizada em Goiânia apenas fornecedor J e E
	Faturamento anual	Não documentado

Quadro 3.2 - Quadro utilizado para avaliar cadastro de fornecedores distribuidoras.

Fornecedor	Cadastro de fornecedores	Condição apresentada
Fornecedores IND-1 a IND-6	Ficha de cadastro	Não há
	Lista de produtos fornecidos	Desatualizada Consta especificações técnicas dos medicamentos que fabrica e fornece.
	Tempo para entrega	Não documentado
	Documentação fiscal: CNPJ Endereço. Conta para depósito. Licença e Alvará de funcionamento	Presentes Fornecedor IND1, 3 e 6 possuem certificado de BPF fornecido pela Anvisa.
	Quantidade de empresas que tem parceria.	Não documentado
	Atendimento de troca em caso de defeitos	Todas possuem sistema de troca em caso de vencimento do medicamento e defeito ao receber.
	Pronto atendimento em dúvidas	Todas possuem central de atendimento e já ministraram treinamentos para funcionários e médicos.
	Localização em relação ao local de entrega	Localizadas em São Paulo
	Faturamento anual	Não documentado

Quadro 3.3 - Quadro utilizado para avaliar cadastro dos fornecedores Industrias.

Os funcionários envolvidos no processo de compras foram entrevistados conforme roteiro:

Profissional envolvido	Função e ações
Coordenador Financeiro e administrativo	Definição de função: coordena o setor de suprimentos e presta contas ao gerente executivo.
	<p>Envolvimento no processo de suprimento:</p> <p>*Faz contato com novos fornecedores. Após conhecer portfólio e preços praticados repassa-o ao responsável pelo setor de suprimento. Aprova o valor praticado.</p> <p>* Finaliza o procedimento de compra recebendo as notas, aprovando o pagamento.</p>
Responsável pelo setor de suprimento	Definição da função: É responsável por controlar todo o processo de compras. Recebe o fornecedor que foi previamente recomendado pelo coordenador financeiro.
	<p>Envolvimento no processo de suprimento:</p> <p>*Recebe a documentação do novo fornecedor para organizar o cadastro do fornecedor.</p> <p>*Visita o novo fornecedor somente se o próprio fornecedor oferecer a oportunidade.</p> <p>*Permanece em constante contato com o Coordenador de farmácia para controlar a necessidade de novas aquisições.</p>
Coordenador do Setor de Farmácia	Definição da função: É o farmacêutico responsável pela manipulação e controle do fluxo de receitas e medicamentos no setor de farmácia.
	<p>Envolvimento no processo de suprimento:</p> <p>*Repassa ao Responsável pelo setor de suprimento a necessidade de novas compras.</p> <p>*Recebe a visita de vários representantes de novos fornecedores de medicamentos. Não toma decisão final sem o coordenador financeiro.</p> <p>*Participa de eventos e feiras para conhecer novos fornecedores e medicamentos. Repassa o material ao coordenador financeiro que decide sobre os fornecedores que podem ser incluídos no cadastro.</p> <p>*Estabelece a lista de medicamentos padronizados.</p>

Quadro 3.4 Roteiro de entrevista de funcionários envolvidos no processo de suprimento.

O segundo setor envolvido na pesquisa foi o setor de farmácia. No setor de farmácia há a área de estoque de medicamentos. A área tem 2 metros quadrados de armários com portas fornicadas em madeira e vidro. Para os medicamentos termossensíveis existem uma geladeira vertical com 2 metros de comprimento. Cadastrados são cerca de 102 produtos. Desses 20 produtos são padronizados como medicamentos oncológicos. O restante são medicamentos quadijuvantes no tratamento de câncer como medicamentos antieméticos, anti-inflamatórios e medicamentos para controle da dor.

Nos quadros 3.2 e 3.3 são demonstrados os critérios para avaliação de cadastro de cada fornecedor da empresa.

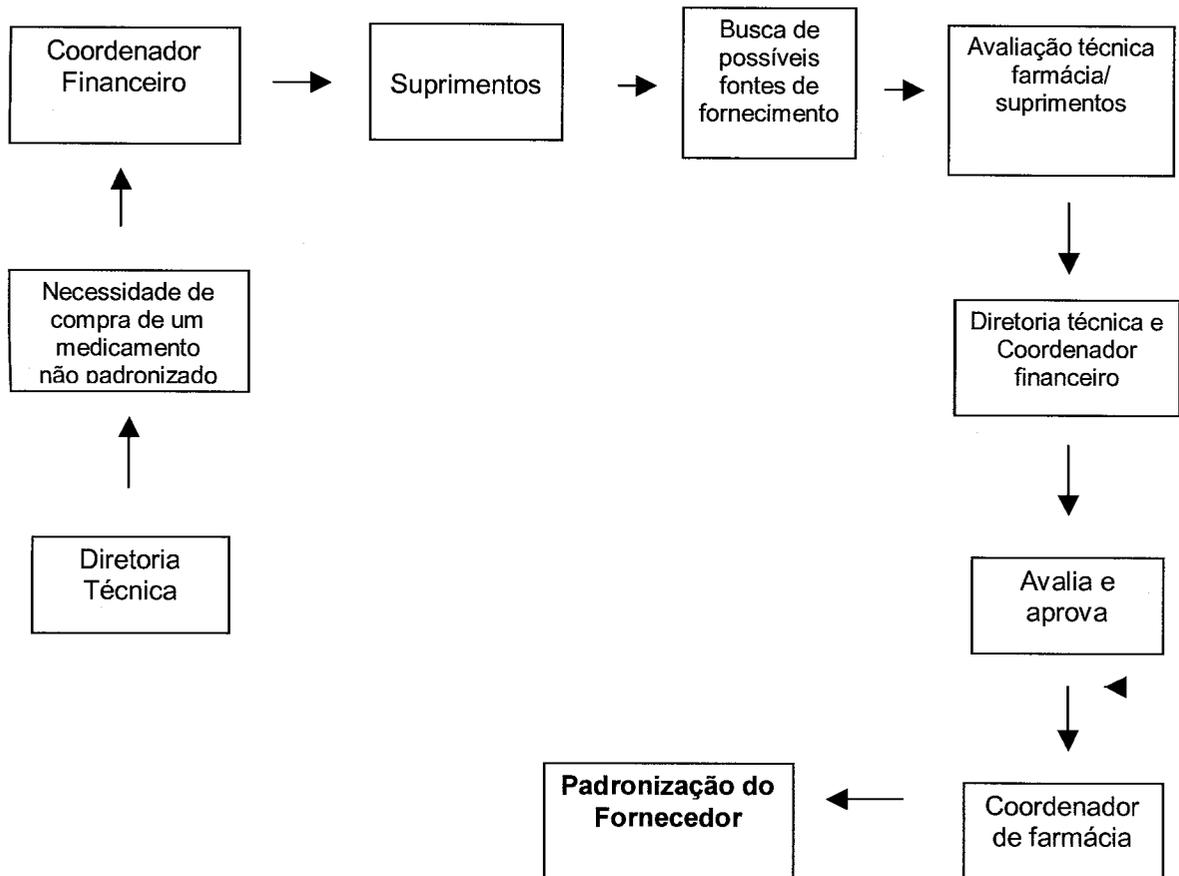


Figura 3.2: fluxo para o processo de desenvolvimento de novos fornecedores.

Nome do medicamento oncológico padronizado	Fornecedor
Bleomicina	A,B,IND-1
Carboplatina	IND-1, IND-3
Ciclofosfamida	IND-2
Cisplatina	A,B
Citarabina	A,B
Dacarbazina	A,,B
Dactinomicina	A,B
Docetaxel	A,B
Doxorrubicina	A,B
Etoposideo	A,B, IND-5
Fludaramida	A,B
Gencitabina	IND-3, IND-4
Ifosfamida	B
Irinotecano	J,H
Leucovorina	A,B, IND-6
Metrotexato	C,E
Oxaliplatina	B,D,E
Paclitaxel	D,F
Vimblastina	D
Vincristina	E

Quadro 3.1 - lista de medicamentos oncológicos padronizados.

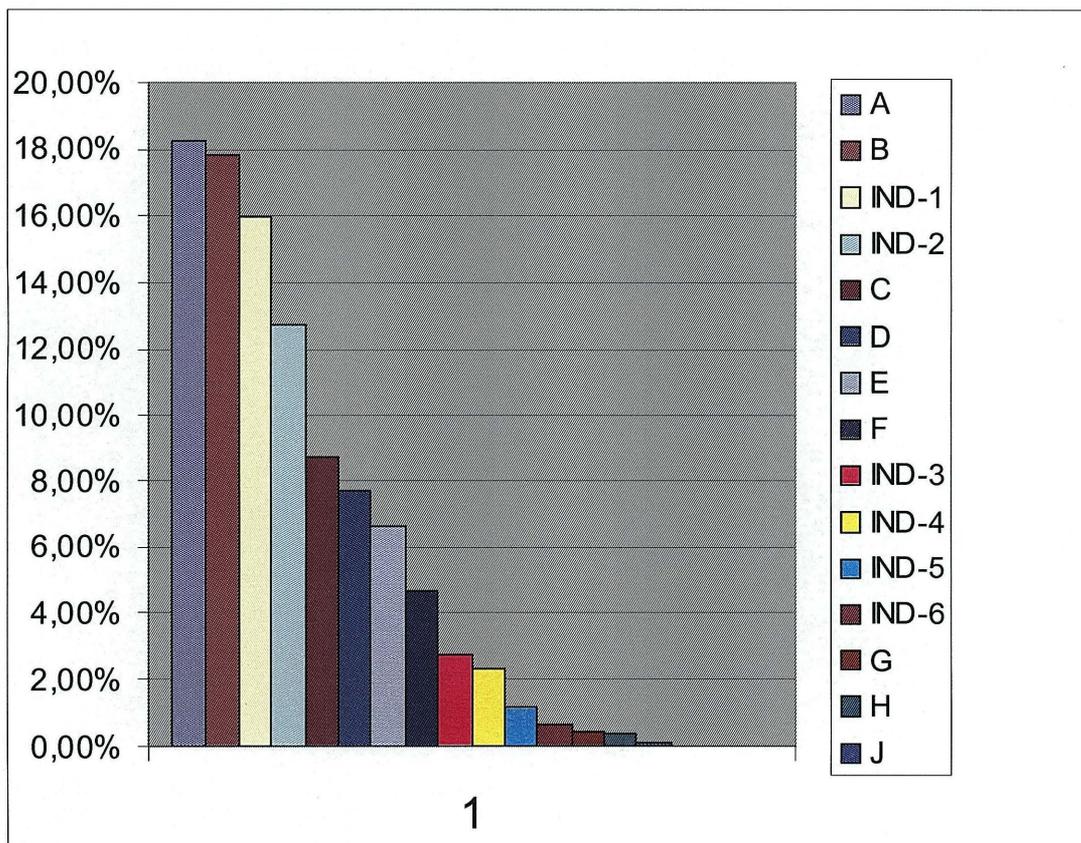


Figura 3.4 Gráfico de compras de medicamentos oncológicos no ultimo trimestre

Na figura 3.4; temos representado como letras de A a J distribuidores e para IND-1 a IND-6 os fabricantes de medicamentos os quais realizam venda direta. A correlação é feita relacionando-se fontes de fornecimento em relação ao total de compras em porcentagem de gasto do total nos últimos 3 meses de compras com medicamento oncológicos.

Na figura 3.4 analisada de acordo com o quadro 3.1 demonstra a importância de cada fornecedor na aquisição dos produtos, uma vez que há a distribuição de um só produto pelo fornecedor, o que caracteriza uma fidelização ao fornecedor e que, aparentemente, demonstra um bom relacionamento entre as empresas, senão não justificaria a aquisição de tão somente um produto. Há também um fornecedor que distribui uma gama de produtos, e que isso facilita a negociação de compra, uma vez que a compra de vários produtos num só pedido pode gerar prazos maiores e descontos mais atraentes. Uma característica bem interessante analisada nesse gráfico juntamente com o quadro 3.1, que é a situação da indústria, IND-4, a qual fornece apenas um medicamento, a ciclosfosfamida, porém as compras em grandes quantidades e as largas utilizações do produto demonstram o grande percentual nos custos de aquisição de medicamentos com essa empresa.

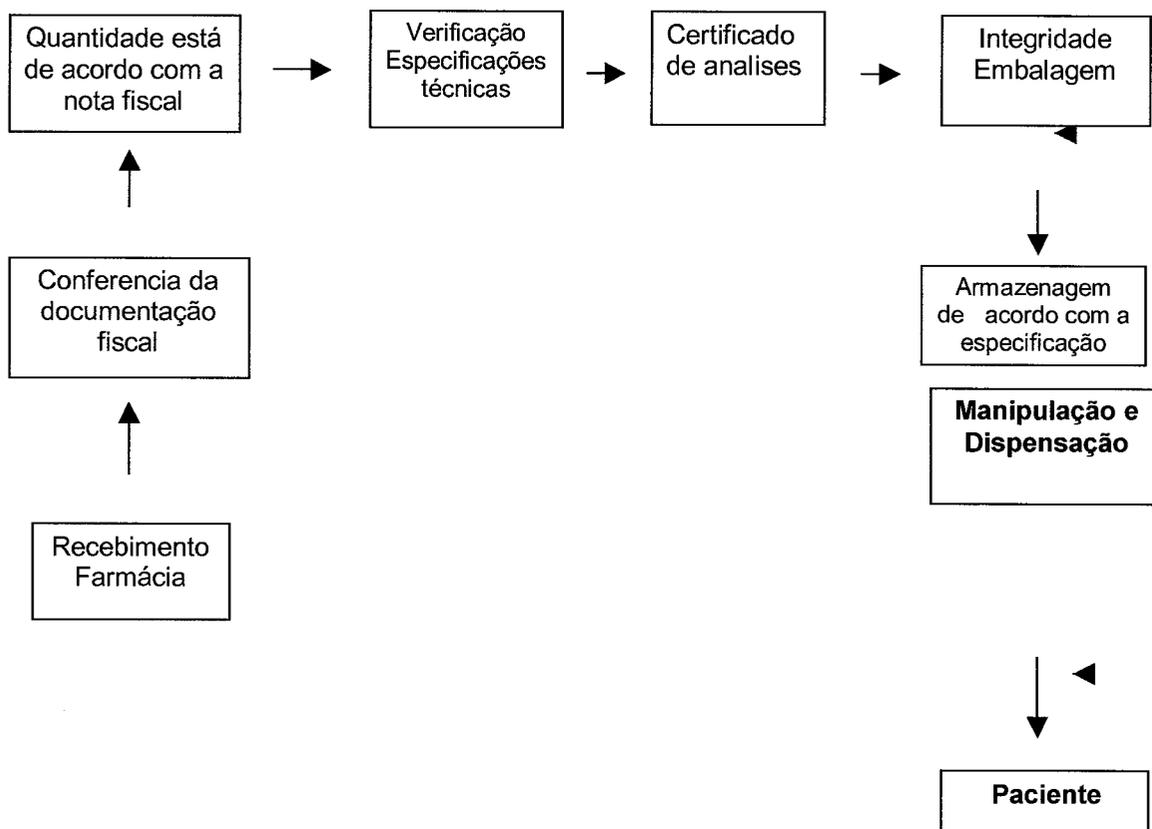


Figura 3.3 Fluxo de recebimento de medicamentos oncológicos na farmácia

De acordo com a figura 3.3 o recebimento da medicação oncológica começa diretamente no setor de farmácia. O responsável pela conferência é o auxiliar de farmácia. O procedimento é realizado de maneira simples e sem um treinamento documentado ou procedimento escrito. Após a análise da documentação fiscal contagem e conferencia de laudos e embalagem a medicação é armazenada na farmácia.

Após análise dos dados apresentados acima. É necessário a padronização na seleção de fornecedores. A empresa hoje não mantém um cadastro atualizado. Não visita o fornecedor para verificar a documentação apresentada pela mesmo no momento do cadastro. Não existe histórico e análise de dados passados por haver uma desorganização de cadastro documental. Os funcionários envolvidos não possuem treinamento e apresentam vícios de trabalho. O numero de funcionários é insuficiente.

4. PROPOSTA

4.1 Sistema proposto:

Os seguintes pontos serão levantados na proposta a seguir:

- Propor um formulário para selecionar novos fornecedores. Será realizada uma avaliação a cada formulário entregue. Os fornecedores com melhores propostas de entrega e preço de acordo com a especificação do produto serão visitados.
- Desenvolver um novo fluxo de compras determinando o responsável para a aplicação e validação do processo de compras e suprimento.

MODELO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES	
Nome da empresa	
CNPJ	
Razão social	
Endereço	
Medicamentos que fornece	
Valores de cada produto que fornece	
Dados bancários para pagamento	
Responsável pela área de vendas	
Proposta do Fornecedor	
Características técnicas do produto para aquisição	
Prazo para entrega	
Valor mínimo do pedido	
Negociação de formas de pagamento	
Prazo e condições para assinatura do contrato	
Prazo de validade da proposta	

Quadro 4.1 - modelo de formulário de seleção de fornecedores que deve ser implantado.

O cadastro deve ser respondido pelo fornecedor e entregue juntamente com os documentos comprobatórios antes da visita. O visitador analisará ao questionário de critérios e decidirá qual fornecedor deve ser visitado. No dia da visita os dados do formulário serão comprovados. Fornecedores com notas entre 10 e 8 serão cadastrados e abaixo desta nota receberão oportunidade de melhoria para melhor adequação de acordo com os critérios e poderão receber uma visita futura. Os fornecedores cadastrados serão avaliados de acordo com os formulários propostos.

4.2 Plano de implantação:

O início da implantação requer a determinação do responsável pela organização do cadastro e visita. Pelo organograma da empresa a proposta é partir do coordenador financeiro administrativo e chegar ao setor de suprimentos. Por se tratar de medicamento o coordenador farmacêutico deve ser convidado para determinar as especificações técnicas da medicação e fazer a avaliação dos certificados e apresentação sanitária das instalações do fornecedor.

Será necessário a contratação de dois auxiliares de farmácia

Para se exigir condições do fornecedor o setor de farmácia e recebimento deve passar por mudanças. Propõe-se o diagrama da figura 4.1.

Figura 4.1 – Diagrama de escopo e interfaces proposto.

4.2.1 Cadastro de materiais

O cadastro de materiais é realizado por meio da lista de padronização adotada e não deve sofrer modificações, pois no momento o processo apresenta bons resultados. A implantação do novo processo propõe apenas as seguintes melhoras no cadastro existente:

- Nome genérico do produto e dosagem;
- Unidade: forma farmacêutica e apresentação;
- Especificação pelo nome do produto, incluindo radical denominado pela denominação comum brasileira;
- Forma farmacêutica e demais informações técnicas pertinentes como forma anidra ou hidratada base livre ou sal, fórmula e peso moleculares, acessórios e limites de contaminantes;
- Especificação para fins de tabela de conversão: semelhante ao item constando também nome comercial do medicamento de marca ou referência;
- Grupo e subgrupo de compra: código que identifica a classe farmacológica do item a ser cadastrado e seu respectivo grupo de compra.
- Previsão de consumo mensal: quantidade média de consumo informada pelo solicitante da alteração de padronização;

4.2.2 Processo de transporte:

- Os locais de entrega de medicamentos é diretamente a farmácia de segunda a sexta no período de 14h às 17h.
- Os veículos devem apresentar-se higienizados, isentos de resíduos de alimentos e materiais para evitar contaminações dos produtos transportados.
- Os medicamentos devem ser transportados em veículos refrigerados ou em recipientes apropriados que garantam que os produtos transportados neles mantenham temperatura ideal, não ultrapassando os limites superiores discriminados a seguir: Produto Armazenamento Faixa de Temperatura ambiente 15 °C e 30 °C,
Congelados de -20 °C a 0 °C
Termolábeis: 2 °C e 8 °C.

É aconselhável que esses veículos transportem as mercadorias acondicionadas em estantes para que se permita a circulação do ar entre elas e facilidade no descarregamento.

4.2.3 Entrega

- Os funcionários das firmas responsáveis pelas entregas deverão apresentar-se com vestuário adequado:
- O fornecedor deverá enviar funcionários em número suficiente para descarga das mercadorias.
- As entregas deverão ser realizadas de acordo com a programação estabelecida pela Divisão de Farmácia, sendo obrigatório o cumprimento do horário de entrega.

4.2.4 Recebimento

Ato de conferência em que se verifica se os medicamentos entregues estão em conformidade com a especificação, quantidade e qualidade estabelecidas previamente no pedido. O recebimento de medicamentos é uma das etapas mais importantes do armazenamento na gerência dos estoques. Consiste no exame detalhado e comparativo entre o que foi solicitado e o recebido. Para tanto, devem ser seguidos normas técnicas e administrativas, procedimentos operacionais e instrumentos de controle para registro de informações. No recebimento, realizam-se as atividades de verificação dos aspectos administrativos e das especificações técnicas.

4.2.5 Aspectos Administrativos

Estão relacionados com o pedido de compra, buscando atender aos requisitos do pedido. As documentações fiscais dos medicamentos somente deverão ser recebidas acompanhadas de nota fiscal, a qual deve ser entregue em duas vias. Caso haja não conformidade o fornecedor providenciará carta de correção.

A nota fiscal deve conter: razão social, data da emissão e data da entrega, número da nota fiscal, nome, endereço e CNPJ do Cettro. A descrição, valor unitário e total dos produtos, valor total da nota, cálculo do imposto, número do processo, número do empenho.

A quantidade recebida deve estar em conformidade com a quantidade indicada na nota fiscal, sendo que o arredondamento de embalagem nunca poderá ultrapassar a quantidade empenhada.

O prazo de entrega dos medicamentos deve ser entregue de acordo com os prazos estabelecidos no pedido.

4.2.6 Especificações Técnicas; observar o quadro 4.1

Quadro 4.1 Especificações Técnicas

Parâmetro	Especificação
Medicamentos	Devem ser entregues em conformidade com a especificação do pedido e nota de empenho deve conter nome genérico, forma farmacêutica, concentração, apresentação, condições de conservação e inviolabilidade.
Certificado de análise	Deve acompanhar o medicamento e seu lote de análise
Embalagem e rotulagem	Devem estar em suas embalagens originais ou conforme especificação.
Lote	Deve ser o mesmo da nota fiscal e embalagem
Validade	De acordo com o prazo mínimo estabelecido no pedido.

4.3 Critérios de avaliação

Avaliação dos critérios previamente estabelecidos:

O processo de avaliação de fornecedores deve ser realizado no ato do recebimento. Essa avaliação é feita utilizando-se do formulário da figura 4.1 e figura 4.2 o índice é calculado em percentagem facilitando a avaliação.

Os critérios de avaliação serão os seguintes:

- Condição ou estado de entrega / material danificado;
- Divergência na Nota Fiscal;
- Entrega sem laudo técnico;
- Embalagem sem identificação;
- Embalagem com material diferente da identificação;
- Material em desacordo com o pedido;
- Destino de entrega incorreto;
- Quantidade de material diferente da identificada na embalagem ou na Nota Fiscal;
- Atraso.

Aspectos como o preço do produto, a forma da entrega e a qualidade do produto são de extrema importância para classificar o fornecedor. Dentro do critério de preço, é importante frisar os seguintes aspectos: valor, prazo de parcelamento e suas formas de descontos. Espera-se do fornecedor ainda uma boa qualidade no pós-venda, demonstrando sua atenção e presteza quando ao atendimento sobre eventuais problemas nos produtos entregues. Deve-se ainda ter um suporte em relação à forma de uso do produto e uma central de relacionamento para esclarecimento de possíveis dúvidas.

A seguir tem-se o calculo das taxas que devem ser utilizadas para a avaliação de cada critério de acordo com o Guia de Boas Práticas de Fornecedores de medicamentos e insumos farmacêuticos. Índices baixos serão considerados desejáveis. Os fornecedores que apresentarem menores índices serão preferidos.

Taxa de Rejeição de Itens Entregues

$$\text{TRIE} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de itens rejeitados}}{\text{n}^\circ \text{ total de itens entregues}} \times 100$$

Taxa de Não Conformidades

$$\text{TNC} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de itens não conformes}}{\text{n}^\circ \text{ total de itens entregues}} \times 100$$

Taxa de Itens Entregues Fora do Prazo

$$\text{TIEFP} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de itens entregues fora do prazo}}{\text{n}^\circ \text{ total de itens entregues por fornecedor}} \times 100$$

Nº de notificações de Farmacovigilância

Nº de notificações de Penalização emitidas

Para monitoramento dos processos relativos a fornecedores a Coordenação de Farmácia deve acompanhar os indicadores que demonstram o desempenho das atividades nos aspectos relativos a aquisição, recebimento e utilização de medicamentos e insumos farmacêuticos.

A avaliação de desempenho é definida como processo de quantificar e analisar efetividade e eficiência, sendo que efetividade é avaliar se as metas definidas estão sendo cumpridas e eficiência é a medição e avaliação de como estão sendo utilizados os recursos da empresa para o cumprimento das metas.

FICHA TÉCNICA DO INDICADOR	
Fórmula	$\frac{\text{Número total de não conformidades} \times 100}{\text{Numero total de aquisições por fornecedor}}$
Objetivo	Monitorização de qualidade de fornecedores
Meta	Zero % de não conformidade por fornecedor
Área relacionada	Almoxarifado, Farmácia e Suprimento,
Método	Tabulação das não conformidades identificadas pelo formulário de ficha técnica de divergências
Amostra	Considerar a totalidade de medicamentos recebidos por período selecionado
Frequência	Mensal
Responsável	Farmacêutico
Data da ultima revisão	

Figura 4.2 - Formulário de ficha técnica de avaliação baseado no Guia de boas práticas de fornecedores de medicamentos e insumos farmacêuticos

Para avaliação dever ser usado a ficha a seguir no ato do recebimento no almoxarifado:

FICHA TÉCNICA DE DIVERGÊNCIAS	
Data	___/___/___
Fornecedor	
Número da Nota fiscal	
Transportadora	
Condição do material entregue	<input type="checkbox"/> Integridade da embalagem <input type="checkbox"/> Identificação <input type="checkbox"/> Armazenagem
Divergências na nota fiscal	<input type="checkbox"/> Valor <input type="checkbox"/> Número Itens <input type="checkbox"/> Local de entrega <input type="checkbox"/> Dados fiscais <input type="checkbox"/> Em acordo com a especificação da pedido
Laudo técnico	<input type="checkbox"/> De acordo com as especificações do produto <input type="checkbox"/> não entregue
Embalagens	<input type="checkbox"/> Possui nome do produto <input type="checkbox"/> Possui nome do fabricante <input type="checkbox"/> Possui lote e validade <input type="checkbox"/> Forma e via de administração de acordo com o especificado.
Entrega	<input type="checkbox"/> Dentro do prazo <input type="checkbox"/> Com atraso
Produto	<input type="checkbox"/> Recebido <input type="checkbox"/> Recebido com alterações <input type="checkbox"/> Devolvido
Responsável: _____	
Visto: _____	
Data: _____	

Figura 4.3 - Formulário de ficha técnica de divergências baseado em Guia de boas práticas de fornecedores de medicamentos e insumos farmacêuticos

4.4 Resultados esperados

A proposta prevê a avaliação e o acompanhamento dos fornecedores tanto em relação à garantia de qualidade quanto no abastecimento, pois possibilita a criação de parcerias e desta forma garante o comprometimento dos fornecedores com relação ao atendimento de seus clientes.

O cuidado na geração de procedimentos para acompanhamento dos procedimentos de entrega pelos fornecedores diminui a necessidade de cobranças e penalizações dos fornecedores aumentando a agilidade, organização e qualidade nos serviços de entrega, o que impacta em melhoria na organização e planejamento.

O modelo prevê uma melhor negociação de preço e qualidade de produtos na abertura na concorrência para novos fornecedores ainda não desenvolvidos. Os fornecedores passarão também a melhorar os serviços para corresponder aos novos índices de qualidade avaliados.

4.5 Riscos

Não existem riscos para a implantação. Riscos previsíveis não são observados. Haverá sim gastos em treinamentos e contratação de novos funcionários que poderão inicialmente onerar a empresa.

5. CONCLUSÃO

A partir da Análise do modelo administrativo praticado no setor de compras identificou-se às oportunidades de melhoria. Uma nova proposta para seleção de fornecedores foi desenvolvida. O formulário de cadastramento e a criação de índices para avaliação de cada fornecedor é uma metodologia que organiza o setor envolvidos e torna possível a avaliação da aquisição e do fornecedor. .

Os funcionários terão seu trabalho padronizado com os novos procedimentos escritos e validados. O treinamento torna os funcionários envolvidos mais comprometidos e valorizados. O trabalho do setor de suprimento é facilitado e avaliado. É possível se colocar metas e objetivos a ser alcançados.

A qualidade torna-se uma medida nesse novo sistema. A análise do que já foi escrito e os resultados observados tornam-se oportunidades de constantes melhorias. Nesse aspecto ganha o Centro de Câncer de Brasília, ganham as pessoas envolvidos no processo e ganham os fornecedores.

6. REFERÊNCIA

ARAÚJO, Jorge Sequeira. Administração de Materiais. 5 ed., 5. tiragem São Paulo: Atlas, 1985.

AYMARD, Philippe; BRITO, Eliane P.Z. Substituição de fornecedores logísticos e os custos de mudança. In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração – enanpad, 27., 2003, Atibaia ENANPAD, 2003

BAILY, P. Compras : Princípios e Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BERMUDEZ, J.A.Z. Indústria Farmacêutica, Estado e Sociedade. Crítica da Política de Medicamentos no Brasil. São Paulo: Ed. Hucitec/ Sobravime, 1995.

BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J. Logística Empresarial: O processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

DORNIER, Philippi P. et al. Logística e operações globais – textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.

DOBLER, Donald W.;BURT, David N. Purchaing and supply management. 6 ed. New york: McGraw-Hill, 1996.

ELLRAM, Lisa M. Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 25, n. 8. Arizona,1995.

FURTADO, Gustavo Adolfo Pudenci. Critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte / Gustavo Adolfo Pudenci Furtado. São Paulo, 2005.

GIOSA, Lívio A. Terceirização: Uma abordagem estratégica. 5º ed. São Paulo: Pioneira. 1999.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. Administração de Materiais: obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2004.

Guia de Boas Práticas de Fornecedores de medicamentos e Insumos Farmacêuticos disponível em http://www.hcnet.usp.br/publicacoes/guia_boas_praticas_fornec_medic_ins_farmaceuticos.pdf, acesso em 25 de maio de 2008.

HELMS, MARILYN M.; DIBRELL, CLAY; WRIGHT, PETER. (1997) – Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from the Adhesives and Sealants Industry. *Management Decision*, vol. 35, iss. 9, pp. 689-703(15).

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José Geraldo. Administração Estratégica da Logística. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998

LEENDERS, Michael R.; FEARON, Harold E. Purchasing and supply management. 11th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

LIU J.; DING F-Y; LALL V. Using Data Envelopment Analysis to Compare Suppliers for Supplier Selection and Performance Improvement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 1 March 2000, vol. 5, no. 3, pp. 143-150(8). 2000.

MACHLINE, Claude. Avanços Logísticos no Varejo Nacional: O Caso das Redes de Farmácias. *Revista de Administração de Empresas*, v.38, n.4, p. 63-71, out./dez. 1998.

MILGATE, Michael. Supply Chain Complexity and Delivery Performance: An International Exploratory Study. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 106-118(13), 2001.

MOTWANI J.; YOUSSEF M.; KATHAWALA Y.; FUTCH E. Supplier selection in developing countries: a model development. *Integrated Manufacturing Systems*, 1 March 1999, vol. 10, no. 3, pp. 154- 162(9), 1999.

RDC 210 de 04 agosto de 2003 disponível em www.anvisa.gov.br/legis/resol/2003/rdc/210_03rdc.pdf , acesso em 19 março de 2008.

SILVA, CIRO PEREIRA DA. A terceirização responsável: modernidade e modismo. São Paulo, 1997.

SILVA, Regina Célia dos Santos. Medicamentos Excepcionais no âmbito da assistência farmacêutica no Brasil. Rio de Janeiro; 2000.

SLACK N, CHAMBERS S, JOHNSTON R. Administração da Produção. 2ª edição. São Paulo: Atlas; 2002.

PEREIRA, A, et al, Guia de boas práticas de fornecedor da Divisão de Farmácia do Instituto Central do Hospital das Clínicas da FMUSP, São Paulo, 2005.

Xavier, L, M. Apresentação do método de análise de gastos para avaliação dos fornecedores de especialidades farmacêuticas dos itens "A" da curva ABC, de um hospital geral publico de grande porte: comparativo dos anos de 2004 e 2005, São Paulo. 2005.

WEBER, Charles A.; CURRENT, John R. *A multiobjective approach to vendor selection*. European Journal of Operational Research. North-Holland, v. 68, n. 2, p. 173-184, Jul. 1993.