

# **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUES NOS CUSTOS DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CLEMENTINO FRAGA FILHO/UFRJ**

## **THE INFLUENCE OF INVENTORY MANAGEMENT ON THE COSTS OF HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CLEMENTINO FRAGA FILHO/UFRJ**

Marcus Mergulhão de Lima<sup>1</sup>  
Antonio José Barbosa de Oliveira<sup>2</sup>

### **RESUMO**

No presente trabalho, o autor aborda a influência da administração de materiais nos custos hospitalares, que traduz em ações efetivas de controle de estoques e combate ao desperdício e ao uso não racional de itens de consumo no Hospital Universitário Clementino Fraga Filho da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Iniciando por algumas conceituações acerca da gestão de estoques para um melhor entendimento do texto, o autor busca apresentar as funções da administração de materiais de forma a demonstrar de que maneiras os administradores hospitalares podem controlar os estoques disponíveis nos almoxarifados, destacando a relevância deste controle para a mensuração e redução dos custos. Adiante, o autor menciona conceitos básicos de custos hospitalares, como os custos diretos, indiretos, variáveis, fixos, assim como a importância da ferramenta de contabilidade de custos como geradora de informações importantes para a condução do negócio da organização. Por fim, são apresentados os resultados da pesquisa e propostas de adoção de ações de combate ao desperdício e controle de estoques como forma de redução de custos, o que possibilita melhora considerável na prestação dos serviços médico-hospitalares.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração de Materiais; Gestão de Estoques; Custos Hospitalares; Estoque; Almoxarifado.

### **ABSTRACT**

In the present work, the author addresses the influence of materials management on hospital costs, which translates into effective actions to control stocks and combat waste and the non-rational use of consumer items at the ClementinoFragaFilho University Hospital of the Federal University of Rio de Janeiro. Starting with some concepts about inventory management for a better understanding of the text, the author seeks to present the functions of material management in order to demonstrate how hospital administrators can control the available inventories in warehouses, highlighting the relevance of this control for measurement and cost reduction. Further on, the author mentions basic concepts of hospital costs, such as direct, indirect, variable, fixed costs, as well as the importance of the cost accounting tool as a generator of important information for conducting the organization's business. Finally, the research results and proposals for the adoption of actions to combat waste and inventory control are presented as a way of reducing costs, which allows for considerable improvement in the provision of medical and hospital services.

**KEYWORDS:** Materials Management; Inventory Management; Hospital Costs; Inventory; Warehouse.

---

<sup>1</sup> Técnico-administrativo da Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estácio de Sá, especializado em Administração Universitária pela UFRJ.

<sup>2</sup> Professor Associado da Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ. Graduado em História pela UFRJ, Mestre em História Comparada pela UFRJ e Doutor em Memória Social pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro/UNIRIO. Atualmente é Diretor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis/FACC da UFRJ.

## 1. INTRODUÇÃO

Os custos são vistos como um dos pilares de sustentação de qualquer organização por se tratar de fatores essenciais para a elaboração do diagnóstico contábil-financeiro das empresas, bem como para sua competitividade no mercado. Particularmente os custos do estoque são componentes importantes dos custos de qualquer organização. Quando se trata dos custos do estoque em organizações hospitalares, tal importância se potencializa. Devido à instabilidade do mercado e da economia nacionais, assim como a crescente e acirrada concorrência, a gestão de unidades de saúde é tida como de extrema complexidade, o que requer qualidades como empreendedorismo, criatividade e capacitação dos administradores.

Neste cenário, o desperdício de insumos e materiais é visto como um fato que deve ser evitado na condução das atividades e rotinas dos hospitais. O excesso de material clínico e medicamentoso provoca, por sua vez, perda pela falta de controle, extravio, utilização irracional e armazenamento inadequado. Assim, na busca pela excelência, o assunto se apresenta como de alta relevância para os gestores hospitalares no que diz respeito à correta e adequada administração dos custos destas organizações.

Apoiado neste fato o gestor hospitalar tem a sua disposição diversos fundamentos administrativos e ferramentas gerenciais que podem auxiliá-lo no eficaz controle dos estoques e na redução do desperdício de itens de consumo, objetivando minimizar os custos, vitais para a existência das organizações hospitalares em um mercado extremamente dinâmico e competitivo.

Seria importante entender que a questão da administração do material consumido em uma unidade de saúde influencia diretamente em seus custos, portanto possui natureza estratégica para o desempenho financeiro da organização. Sendo assim este trabalho procura observar de que formas as unidades hospitalares podem aprimorar o controle sobre itens de consumo utilizados a fim de evitar o desperdício, a gerência inadequada e o uso irracional dos mesmos, e assim obterem reduções significativas em seus custos operacionais.

O objetivo do presente estudo é demonstrar a importância de um rígido e sistêmico controle dos custos hospitalares através da eliminação do desperdício e da correta administração do estoque do material de consumo.

De forma específica, pretende-se apresentar e conceituar alguns fundamentos de custos hospitalares, analisar os benefícios financeiros obtidos pelas organizações hospitalares através

da implantação de ferramentas de controle de estoque, além de projetos de conscientização dos corpos técnico e administrativo das empresas.

Por fim, apresenta-se os resultados da pesquisa realizada com uma parcela dos profissionais que são responsáveis por estoques ou sub estoques no Hospital Universitário Clementino Fraga Filho, cujos dados foram coletados através de um questionário e de observação in loco.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 - A ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS**

As profundas e velozes modificações no ambiente organizacional, em nível mundial, vêm tornando o ambiente hospitalar extremamente competitivo. Essas alterações nas ordens econômica, social e cultural, além do progresso tecnológico, exigem das organizações a utilização de conceitos que objetivem tornar o processo produtivo cada vez mais eficiente, com o foco voltado para o cliente.

Um novo enfoque, voltado para a melhoria da qualidade, tende a diminuir o espaço existente nas organizações entre as atividades meio e fim, integrando os setores. E para que haja esta integração, são necessários o conhecimento e a compreensão das relações existentes entre clientes, sejam internos ou externos, e fornecedores, neste caso também internos ou externos.

Para demonstrar a importância de eficiente administração dos materiais, e mais precisamente em uma unidade hospitalar, pode-se afirmar que os gastos com materiais variam entre 15% e 25% das despesas correntes, ou seja, o consumo destes itens afeta sensivelmente os gastos da unidade.

Sendo assim, os gestores passam a ser responsáveis pelo controle de gastos em todos os níveis das instituições, pois a cada ano, em função do aprimoramento dos tratamentos, além da depreciação dos recursos físicos e tecnológicos, é percebido um aumento considerável nos custos hospitalares. Os custos cada vez mais elevados acabam gerando pressão por produtividade, com qualidade e bons serviços. Porém os recursos financeiros no setor são cada vez mais escassos, o que requer uma gestão administrativa de qualidade para que estes reduzidos recursos não sejam desperdiçados.

### 2.1.1 - Conceitos básicos

Um correto controle de custos, aliado a uma eficiente administração dos materiais consumidos em uma unidade hospitalar, são aspectos de alta relevância para a tomada de decisões na concepção dos administradores na área da saúde. Para um melhor entendimento do assunto, é necessário definir alguns conceitos que serão muito utilizados neste trabalho científico.

Como administração de materiais, Campos (2004) define: “Conjunto de normas relacionadas com a gerência de artigos essenciais à produção de um determinado bem ou serviço”.

Já Arnold (1999, p.26) a conceitua de forma bem sucinta: “Administração de materiais é uma função coordenadora responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais”. Ainda Arnold (*ibid*, p.26), a administração de materiais tem como objetivos “Maximizar a utilização dos recursos da empresa e fornecer o nível requerido de serviços ao consumidor”.

É relevante conceituar perda e desperdício, que são atos que podem e devem ser evitados, pois são responsáveis pelo aumento dos custos, criando enormes dificuldades para a gestão de qualquer organização. Serra Negra e Serra Negra (2001) definem perda como: “Perda é o valor dos bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária”. Já desperdício é definido por (*ibid*) como: “...o consumo involuntário que por alguma razão não foi direcionado à produção de um bem ou serviço”.

Uma definição mais profunda dos objetivos da administração de materiais é fornecida por Neto e Filho (1998) na introdução de seu livro: “O objetivo básico da administração de materiais consiste em colocar os recursos necessários ao processo produtivo com qualidade, em quantidade adequadas, no tempo correto e com o menor custo”. Com esta definição pode-se observar a integração entre os conceitos de administração de materiais com custos, que serão definidos mais adiante no conteúdo deste trabalho científico.

## 2.2 - GESTÃO DE ESTOQUES

Seu objetivo é determinar a quantidade correta a ser adquirida, a fim de manter os estoques em níveis economicamente satisfatórios. Para determinar estas quantidades existem vários métodos.

O primeiro leva em consideração as necessidades de atendimento da população. Neste caso há a necessidade de levantamentos epidemiológicos e formas consensuais de tratamento a ser dispensado, o que o torna extremamente difícil na prática.

O outro método contém os mesmos inconvenientes do anterior, por necessitar da utilização de parâmetros referentes à população a ser assistida pelos serviços de saúde.

O terceiro método se apresenta como mais barato e simples, pois baseia-se nas necessidades de estimativas futuras, realizadas através de informações de entradas e saídas dos meses anteriores.

Um fato importante a se considerar para que ocorra um eficiente controle dos estoques é a implementação de sistemas informatizados para este fim. Há no mercado diversos softwares disponíveis, já que nos dias atuais é inconcebível uma empresa sem meios informatizados para o gerenciamento de seus estoques.

Deve-se também dar atenção ao fato de que pode haver falta de espaços nos almoxarifados, e para evitar isso, há a necessidade de se reduzir ao máximo os itens estocados, ou seja, a adequação dos níveis a um mínimo possível, o que conseqüentemente acarretará diminuição de alguns custos variáveis, como despesas com fretes, seguro, juros de capital e embalagens.

### 2.3 - CUSTOS NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

O conhecimento e a implantação de um sistema de custos em uma organização são de primordial importância para a tomada de decisões, assim como para uma eficaz gestão financeira. Assim, destaca-se a relevância de um eficiente controle de custos que objetive proporcionar o sucesso necessário para a sobrevivência da unidade de saúde diante da concorrência e dos desafios do ambiente. Beulke e Bertó (1997, p.23) destacam a importância do envolvimento de todas as áreas da organização para que este sucesso seja alcançado: “Em qualquer organização, o sucesso no gerenciamento dos custos depende, em boa parte, da conscientização das áreas envolvidas, apoio da direção e da mobilização de todos na busca de melhores indicadores de desempenho”.

### 2.3.1 - Conceitos básicos

A definição de alguns conceitos torna-se necessária para um melhor entendimento sobre a aferição dos gastos envolvidos nos processos de trabalho nas organizações. Assim se faz necessária a conceituação de custos hospitalares, assim como alguns tipos de custos que participam de forma decisiva na aferição dos gastos citada acima. Como conceito de custos hospitalares, Martins (2001, p.52) fornece uma definição bastante esclarecedora: "... devemos entender custos e despesas hospitalares como os gastos medidos em termos monetários, incorridos ou potencialmente a incorrer, que viabilizam o serviço médico".

Beulke e Bertó (1997, p.32) definem custos diretos da seguinte forma: "A presença de custos diretos fica configurada toda vez que é possível identificar determinado custo diretamente em cada unidade de serviço ou procedimento". Os mesmos autores (*ibid*), para um melhor entendimento dos custos diretos no ramo da saúde, exemplificam-nos:

- o consumo de medicamentos ou órtese, prótese, etc. por conta;
- o consumo de materiais médico-hospitalares por conta / paciente / procedimento;
- o consumo de gêneros alimentícios aplicados na elaboração das refeições separadamente: café, almoço, lanche, jantar, ou pratos à la carte;
- o filme usado na realização de um exame radiológico;
- o valor de comissões médicas vinculado a cada exame, quando for o caso;
- a formação de custos financeiros relativos à concessão de prazos a convênios.

Já os custos indiretos têm como características serem comuns a vários procedimentos ou serviços, o que torna impossível mensurá-los individualmente por item de serviço prestado e, finalmente, apresentam maior complexidade de cálculo. Como exemplos de custos indiretos podem-se citar gastos com energia elétrica, água, seguro, depreciação, materiais de limpeza das áreas, ou seja, o custo administrativo em geral.

Outros tipos de custos considerados imprescindíveis para o entendimento de um sistema de custos são os custos variáveis e os fixos. Beulke e Berto (1997, p. 34) assim os definem: "Os custos variáveis podem ser considerados como aqueles valores que se modificam em face ao volume de atividade: aumentando quando este cresce; contraindo-se quando o atendimento é reduzido". Com exemplos deste tipo de custo, os autores (*ibid*) citam: "medicamentos e materiais médico-hospitalares; consumo de gêneros alimentícios; consumo de filmes radiológicos; valor de comissões médicas". Já os custos fixos, como pode-se concluir, são aqueles que não variam de acordo com a produção ou volume de atividade. Como exemplos pode-se citar os custos administrativos e da área de apoio.

### 2.3.2 - A contabilidade de custos hospitalares

Reconhecida como parte integrante da administração de uma empresa, a contabilidade de custos permite avaliar os resultados através da comparação dos custos da produção médica, das despesas incorridas e com padrões de custos e despesas estabelecidos previamente. Martins (2001, p.6) menciona outro benefício da contabilidade de custos: "... auxilia na concretização das funções administrativas de planejamento, de organização e de controle, necessárias aos objetivos de gerar serviços médicos com o menor custo possível e nível máximo de qualidade".

A função de planejamento tem como objetivos preparar o hospital para as suas metas e consiste na elaboração de orçamentos precisos, expressos em dados físicos e financeiros, além de proporcionar a manutenção do equilíbrio entre custos, despesas e receitas do hospital, amparando-o para que sobreviva no sistema de economia de mercado.

A função de organização se inicia após os objetivos do hospital serem estabelecidos e consiste na implantação de unidades organizacionais produtivas e auxiliares, nas quais serão desenvolvidas as atividades.

Finalmente a função controle tem como objetivo avaliar se as metas estabelecidas estão sendo atingidas, sugerindo, quando for o caso, mudanças no plano de trabalho.

Para melhor entender a contabilidade de custos hospitalares, cabe mencionar Martins (2001, p.52) quando o autor define a classificação natural dos custos hospitalares:

[...] por essa classificação, o custo hospitalar total é composto pela soma dos materiais diretos (materiais médicos, medicamentos); mão-de-obra direta (honorários médicos); custos indiretos (mão-de-obra auxiliar, parte dos custos dos departamentos auxiliares); despesas operacionais (administrativas, comerciais, financeiras, tributárias). A soma dos custos da produção médica (custos diretos + indiretos) com as despesas operacionais (administrativas, financeiras, tributárias, comerciais) corresponde ao custo de produzir e disponibilizar os serviços médicos do hospital para o mercado.

Pela definição acima pode-se notar como a correta e eficiente administração de materiais abordada anteriormente é relevante para o controle e redução dos custos.

### 2.3.3 - A departamentalização dos custos hospitalares

Geralmente, os hospitais são divididos em setores, departamentos ou seções, vistos estes como locais onde ocorrem os custos. Estes locais são denominados com centros de custos, porém os departamentos podem ser divididos em dois tipos: os departamentos de produção

médica, onde os pacientes passam por eles ocasionando geração de receita, como por exemplo, centros cirúrgicos, UTI, laboratório, radiologia, entre outros; outro tipo, os departamentos auxiliares, podem ser ou não geradores de receitas, porém os pacientes não passam por eles, como por exemplo a administração, manutenção, farmácia, nutrição e dietética e limpeza.

Para o controle efetivo dos custos e despesas hospitalares, a departamentalização e a criação de centros de custos são de extrema importância para a determinação dos custos dos procedimentos médicos por pacientes. Como cita Martins (2001, p.53): “À medida que os pacientes tramitam pelos departamentos de produção médica, recebem débitos de materiais médicos, medicamentos, mão-de-obra direta e indireta, custos indiretos de produção, taxas de custos dos departamentos auxiliares, etc”.

É válido destacar a relevância da criação e implantação de um sistema de custos hospitalares, porém para isso é necessário conhecer profundamente a estrutura organizacional do hospital, os processos de produção médica, além de saber o tipo de informação de custo que se deseja. Sendo assim, o autor (*ibid*, p.54) relaciona o que de fato o sistema de custos e o plano de contas devem ser capazes:

- Calcular os custos das receitas;
- Proporcionar meio para analisar os estoques de materiais médicos e medicamentos;
- Indicar a eficiência dos equipamentos hospitalares;
- Auxiliar na eliminação de desperdícios, de forma a reduzir custos hospitalares;
- Auxiliar no estabelecimento de preços de venda das taxas, dos materiais médicos, dos medicamentos e procedimentos médicos.

Dentro do sistema de custos é necessária a criação de um plano de contas que permita a identificação, dentro da organização, dos responsáveis pela sua incidência, e que também se torna necessária à seleção de unidades de custos. Porém estas unidades não devem ser grandes ou pequenas demais, o que pode dificultar a análise dos custos hospitalares. Com relação a medida da unidade de custo, Martins (2001, p.54) determina: “Uma medida razoável é o custo do procedimento médico por paciente, o custo por paciente-dia, os índices das despesas administrativas, tributárias, comerciais, de pessoal e financeiras, que devem ser aplicadas às Ordens de Serviço Médico – OSM (Prontuários)”.

### **2.3.4 - Sistema de custos baseado em atividades**

A fim de fornecer informações mais detalhadas sobre as operações, surge o custo baseado em atividades. Entende-se por atividade todo e qualquer evento que consome recursos em uma organização.

Um dos grandes méritos do Método de Custeio Baseado em Atividades reside na identificação de atividades que agregam ou não valor. As atividades que agregam valor são aquelas que absorvem recursos transformando-os em produtos e serviços compatíveis com as necessidades dos clientes. Por outro lado, as atividades que não agregam valor podem ser eliminadas sem que haja alteração nos atributos dos produtos e serviços.

Beulke e Berto (1997, p.52) determinam um grande benefício deste sistema:

A identificação dos custos por atividade visa proporcionar a cada serviço/procedimento a quantidade mais justa dos recursos para a sua execução, com bases específicas de apropriação desses custos para cada atividade. A partir dessa apropriação torna-se possível a constatação mais precisa do resultado de cada serviço.

Uma adequada avaliação das atividades permite às organizações aperfeiçoar a qualidade e a produtividade de seus serviços, assim como permite que mudanças mais precisas sejam efetuadas nos mesmos.

Esse processo de análise das atividades contribui para visualizar as origens dos custos e pode servir de ferramenta para tomada de ações pelos gestores para redução dos custos.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada se baseia em pesquisa através de levantamento bibliográfico, de natureza qualitativa explicativa, tendo em vista a intenção de detectar problemas que possam estar acarretando perdas e/ou desperdício de materiais de consumo, assim como apresentar propostas para que estes mesmos problemas sejam sanados, ou pelo menos atenuados, enfatizando aqui a finalidade prática do estudo.

A coleta dos dados foi realizada através de questionário distribuído por 20 (vinte) setores distintos dentro da estrutura organizacional do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/UFRJ, tanto da área assistencial, quanto da área administrativa, sendo que as pessoas que participaram deste levantamento são justamente os profissionais responsáveis por gerenciar os estoques de materiais de consumo e outros, destes mesmos departamentos.

### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

Foram analisadas as respostas dos 20 (vinte) questionários distribuídos entre serviços da Divisão Médica, Divisão de Enfermagem, Serviço de Patologia Clínica, Divisão de Saúde da Comunidade, Divisão de Atividades Gerenciais, Divisão de Recursos Humanos, Divisão

Financeira, Direção Geral, Serviço de Licitações e Contratos, e Coordenação de Informática e Redes, objetivando assim abranger a maior parte da estrutura organizacional do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho

Em um primeiro momento, cabe observar que todos os profissionais que responderam aos questionários têm no mínimo 5 (cinco) anos de atividades no HUCFF, sendo que a maioria (70%) têm mais de dez anos de casa. Dentre estes que têm mais de dez anos, 57% desempenham atividades nos estoques dos setores onde estão lotados também há mais de dez anos.

Na questão que aborda a oferta de treinamento para todos os profissionais que responderam a pesquisa, 80% citaram nunca terem participado de qualquer tipo de capacitação em gestão de estoques, mesmo sendo responsáveis pela administração de todos os materiais estocados nos serviços/setores há vários anos.

Também foi questionado se são realizados inventários periódicos (contagem física) nos estoques, sendo que apenas 45% responderam que sim. E dentro deste percentual, 55% realizam a contagem dos materiais somente anualmente.

Indagados se consideravam que os locais onde os materiais são armazenados adequados para este fim, 85% afirmaram que sim.

Com relação ao material em estoque que esteja com a validade próxima da expiração, todos foram unânimes em afirmar que o procedimento, neste caso, é priorizá-los na dispensação para consumo.

Outro questionamento foi de como é realizada a dispensação dos materiais para consumo nas atividades. Neste caso, apenas 15% possuem cotas pré-definidas, sendo que a grande maioria (85%) dispensam conforme a necessidade demandada.

Foi questionado também se os serviços/setores classificam seus materiais conforme o valor monetário e/ou sua criticidade para a manutenção das rotinas, e constatou-se que 45% não realizam a classificação ABC destes itens.

No que tange a questão da falta de materiais e, neste caso, as consequências, alguns reflexos relevantes relatados foram os atrasos e transtornos nas rotinas, até a paralisação das atividades que esta insuficiência de insumos pode causar.

O planejamento para a solicitação de aquisição de materiais é respaldado sempre pela previsão de consumo para um determinado período, período este que pode ser semanal, mensal, semestral e até anual.

Por fim, foi solicitado que os profissionais optassem por uma nota entre zero e dez, para classificar as condições gerais de armazenamento dos materiais em seus locais de trabalho.

Estas notas variam entre cinco e dez, sendo que apenas um colaborador sugeriu a nota cinco, porém apenas também um colaborador sugeriu a nota máxima.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através de informações obtidas junto à Divisão Financeira do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho/UFRJ, em 2019 (último ano antes da pandemia) foram empenhados R\$ 51.959.441,47 (cinquenta e um milhões, novecentos e cinquenta e nove mil, quatrocentos e quarenta e um reais, e dezessete centavos) apenas em materiais farmacológicos e hospitalares, de um total de R\$ 113.426.965,47 (cento e treze milhões, quatrocentos e vinte e seis mil, novecentos e sessenta e cinco reais, e quarenta e sete centavos) de todas as despesas empenhadas. Com um simples cálculo pode-se constatar que, apenas com os dois tipos de materiais de consumo citados acima, a unidade comprometeu mais de 45% (quarenta e cinco por cento) do total das despesas naquele ano, demonstrando a relevância que uma gestão dos estoques de qualidade pode influenciar nos custos da instituição.

Percebe-se que a maior parte dos profissionais que participaram desta pesquisa estão há muitos anos nos setores onde se encontram lotados hoje. Esta informação se torna relevante tendo em vista estes mesmos profissionais também estarem à frente dos estoques por tanto tempo, porém sem receberem treinamento ou orientações sobre gestão de estoques. Tão essencial quanto o treinamento destes colaboradores quanto à assertiva manutenção destes materiais, é manter no quadro funcional outros profissionais mais habilitados, que possam prestar algum tipo de suporte aos serviços em caso de dúvidas e questionamentos.

Outra questão que também chama a atenção é o fato de a maioria dos setores não realizarem nenhum tipo de contagem física, o que torna mais difícil administrar um estoque sem ter informações precisas de quais materiais, em quais quantidades, e em que estado de conservação estes itens se encontram.

Com relação à análise dos itens estocados pela classificação ABC, que considera o valor monetário e a criticidade do material para a condução das rotinas assistenciais e administrativas, o ideal é que todos a façam, tendo em vista a necessidade de organizar o estoque de forma a privilegiar o controle dos bens em estoque mais valorizados tanto pelo lado financeiro, como pelo lado da sua essencialidade para as atividades do setor.

Foi aberto um espaço no questionário para que os profissionais apresentassem sugestões para a melhoria de todos os processos envolvendo aquisição, recebimento, guarda e distribuição dos materiais. Foram sugeridas melhorias estruturais e físicas, maior informatização, melhorias

na comunicação entre todas as partes envolvidas nos processos, mas entre os que sugeriram melhorias (55% apenas), aproximadamente 1/3 cogitaram que sejam ofertados cursos de capacitação em gestão de estoques para este público.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O propósito deste trabalho é demonstrar, através de pesquisas bibliográfica e qualitativa, os benefícios da correta e eficiente administração de materiais para uma unidade de saúde, no que tange a redução dos custos obtida com a utilização de ferramentas disponíveis para este fim, assim como a conscientização dos membros da organização quanto ao desperdício, proveniente da falta de controle e do uso de forma não racional do material de consumo dispensado pelos estoques.

Devido à instabilidade do mercado e da economia nacionais, assim como a crescente e acirrada concorrência no setor privado; e os escassos recursos financeiros no setor público, a gestão de unidades de saúde é considerada como de extrema complexidade, o que requer qualidades como empreendedorismo, criatividade e capacitação de seus administradores.

Neste cenário, o desperdício de insumos e materiais, e o descontrole na sua utilização são vistos como fatos que devem ser evitados na condução das atividades e rotinas dos hospitais.

Assim, na busca da excelência, o assunto se apresenta como de alta relevância no que diz respeito à correta e adequada administração dos custos destas organizações, pois considera-se que a correta mensuração destes custos, aliada à eficiente administração de materiais é relevante para subsidiar a tomada de decisões para os gestores hospitalares.

## REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. Tony. Administração de materiais: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.
- BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. Gestão de custos e resultado da saúde: hospitais, clínicas, laboratórios e congêneres. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.
- CAMPOS, Antônia do Carmo Soares. **Administração de enfermagem hospitalar**. Disponível em: <[www.fic.br/notasdeaula/novas/140\\_Notasda5aulaADM.DOC](http://www.fic.br/notasdeaula/novas/140_Notasda5aulaADM.DOC)> Acesso em: 26 outubro 2005.
- DANTAS, Sérgio. **Gerência de Estoque**. Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro: 2003.
- LONDOÑO, Gustavo Malagon; MORERA, Ricardo Galan; LAVERDE, Gabriel Ponton. Administração hospitalar. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S/A, 2003. p. 4-7; 343-349; 365-366.
- MARINHO, Antonio de Magalhães *et al.* **Custos hospitalares – ações para redução dos custos e combate ao desperdício**. Disponível em: <[www.acd.ufrj.br/~pqualihu/artigos/13senpecustos.doc](http://www.acd.ufrj.br/~pqualihu/artigos/13senpecustos.doc)>. Acesso em: 03 novembro 2005.
- MARTINS, Domingos. Gestão financeira de hospitais. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- NETO, Gonzalo Vecina; FILHO, Wilson Reinhardt. Gestão de recursos materiais e de medicamentos, volume 12. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.
- SERRA NEGRA, Carlos Albert; SERRA NEGRA, Elizabete Marinho. **Custo hospitalar: uma reflexão sobre implantação e necessidades**. Contabilidade Vista & Revista. Belo Horizonte: UFMG, v.12, n.1, abril 2001.