

O PROCESSO DE COMPRAS UTILIZADAS EM UMA UNIDADE HOSPITALAR DA REDE PRIVADA NA CIDADE DE NATAL-RN: UM ESTUDO DE CASO

Rafaela Barros de Alencar Xavier

Maria Valéria Pereira de Araújo

RESUMO: O artigo analisa o processo de compras adotado em uma unidade hospitalar da rede privada na cidade de Natal. Para descrever aspectos relevantes dentro deste processo de compras, conhecendo especificidades na gestão de compra desta unidade hospitalar. O trabalho compreende um estudo de caso de natureza exploratória, onde a pesquisa de campo ocorreu por meio da realização de entrevistas, com o objetivo de captar as diferentes percepções sobre o processo de gestão de compras. Os resultados levaram a conclusão que o processo de compras nesta unidade hospitalar apresenta-se em evolução mas sofre influência das decisões de prazos de entrega praticados pela indústria da saúde que impactam na eficiência do processo.

Palavras-Chaves: Processo de compras; Compras Estratégicas; Unidade Hospitalar.

1 Introdução

O setor hospitalar se caracteriza como um dos mais complexos e de difícil gerenciamento. Drucker apud Bittar (2004), afirma que poucos processos industriais são tão complicados quanto o hospital, que além de complexo, comporta um alto risco inerente à atividade.

A prática médica moderna, de acordo com Infantes & Santos (2006), integra uma complexa cadeia envolvendo grande número de técnicos e instituições, mobiliza grande volume de recursos financeiros, tendo ao centro o hospital, e articulam interesses de produtores de medicamentos e outros insumos, formadores de recursos humanos e centros de pesquisas científicas e tecnológicas.

Os gastos crescentes na área de saúde preocupam o governo, as empresas, os planos de saúde e seus beneficiários. Kumar e Ozdamar (2001) levantaram quem, além das causas comumente levantadas para justificar o aumento dos custos como o

envelhecimento da população, avanço tecnológico que proporcionam o surgimento de novos medicamentos, materiais e equipamentos, outra causa se deve ao processo inadequado de compras na área de saúde. Estes autores defendem que a ineficiência da cadeia de suprimentos de saúde poderia ser significativamente corrigida se as práticas da gestão de cadeia de suprimentos de outras indústrias fossem adotadas nesta área.

Sendo o hospital o local onde é prestada assistência aos casos mais complexos, e onde, segundo Opas (2004), põem-se em jogo procedimentos de alto custo que consomem altos níveis de recursos em insumos, manutenção ou amortização de investimento, a gestão de compras em um hospital da rede privada, é a unidade escolhida para análise das estratégias adotadas nos processos de compras para atingir o objetivo da prestação dos serviços de saúde e a redução de custos tão almejada neste setor. Portanto, o presente trabalho tem o intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: Como funciona o processo de compras de uma unidade hospitalar da rede privada na cidade de Natal-RN? O objetivo do trabalho, portanto é compreender o processo de compras adotadas em uma unidade hospitalar da rede privada na cidade de Natal-RN. Para atender o cumprimento desse objetivo, foram definidos ainda os seguintes objetivos específicos: avaliar a percepção do grupo sobre o funcionamento do setor de compras; estudar a integração interna do setor de compras com os demais setores; Analisar o Relacionamento com os fornecedores.

Este estudo torna-se, portanto, relevante porque poderá auxiliar na melhoria da qualidade na utilização dos serviços logísticos em unidades hospitalares, através de melhores práticas adotadas na gestão de compras.

Foi realizada uma pesquisa de campo, com a aplicação de um roteiro de entrevista, com três colaboradores que ocupam cargos diretamente vinculados as decisões de compra, sendo: o Diretor Geral da empresa, o Gerente de faturamento e representante da equipe de padronização e o Gerente de Suprimentos. Os dados foram tratados de forma qualitativa, adotando-se para a definição das categorias de análise a análise de conteúdo de Bardin (ano).

O trabalho compreende ainda a seguinte estrutura: a revisão da literatura, análise dos dados, conclusões e referências.

2) Referencial Teórico

2.1) Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Nenhuma outra operação de empresas envolve a complexidade ou abrange a geografia da logística. Bowersox et al, (2007) dar à logística a responsabilidade de projetar e administrar sistemas para controlar o transporte e a localização geográfica dos estoques de materiais, produtos inacabados e produtos acabados pelo menos custo total. Novaes (2001) define: “Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Este mesmo autor, afirma que o processo logístico procura incorporar as seguintes questões: prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimento; integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa; integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes; busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e redução de custos em toda a cadeia de suprimento e a satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido e adequado.

Bowersox, et al, 2007, defende que a logística deve ser administrada com o objetivo de satisfazer o cliente pelo menor custo total, onde sendo realizada desta maneira vai gerar valor. Estes autores explicam que os elementos da proposição desses valores logísticos são os serviços e minimização dos custos. Quanto mais significativo o impacto da falha no serviço sobre a empresa de um determinado cliente, maior a prioridade dada a um serviço logístico sem erros.

1.2) Cadeia de Suprimentos e seu gerenciamento

Uma cadeia de suprimento envolve todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente (CHOPRA & MEINDL, 2010). Não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes, tendo como objetivo maximizar o valor global gerado.

Bowersox, et al, 2007 falam que um dos desafios da gestão da cadeia de suprimentos é integrar operações de diferentes empresas, integração operacional esta denominada de sincronização da cadeia de suprimentos. Esta sincronização busca

coordenar o fluxo de materiais, produtos e informações entre os parceiros da cadeia de suprimentos para reduzir o trabalho duplicado.

Novaes (2001) define essa sincronização de empresas como sendo a quarta fase da logística, onde nas três primeiras fases ocorria a integração entre os vários agentes da cadeia de suprimentos basicamente com a troca de informações, fluxo de produtos e de , dinheiro, acerto de preços e responsabilidades. Já na quarta fase, a logística é encarada estrategicamente e é marcada pela ênfase absoluta na satisfação plena do consumidor final e na formação de parcerias entre fornecedores e clientes ao longo da cadeia de suprimentos.

1.3) Atingindo o alinhamento estratégico

Uma empresa para ser bem sucedida, a estratégia de cadeia de suprimento e a estratégia competitivas devem estar alinhadas, o que significa que ambas as estratégias, competitivas e de cadeia de suprimentos possuem o mesmo objetivo. (CHOPRA&MEINDL, 2010). Esses autores explicam que para alcançar o alinhamento estratégico, a empresa deve garantir que suas habilidades na cadeia de suprimento apoiem sua habilidade de satisfazer os segmentos de clientes-alvo, e para isso existem três etapas básicas: entender o cliente, entender a cadeia de suprimento e realizar o alinhamento estratégico.

1.4) O conceito e o objetivo de compras

Bowersox, et al, 2007 identificaram três ciclos de atividades que devem ser unidos por meio de uma logística eficaz. O ciclo de compras liga uma organização aos seus fornecedores, o ciclo de apoio à manufatura envolve a logística de apoio a produção e o ciclo de atendimento ao cliente, que une a empresa ao mercado.

Ainda estes autores afirmam que toda organização compra materiais, serviços e suprimentos para apoiar as operações, onde o foco moderno encontra-se nos gastos totais e no desenvolvimento de relacionamento entre compradores e vendedores. Como consequência as compras foram elevadas à categoria estratégica.

Para Baily, et al, 2000 a “compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como atividade de importância estratégica considerável”. Sua finalidade é suprir com os materiais ou serviços necessários, em quantidades e qualidades certas, a preço

adequado, e no momento certo. Acrescenta ainda que um bom objetivo deve ser mensurável de alguma forma, por isso sugere uma definição mais ampla para os objetivos, a saber:

- suprir a organização com um fluxo seguro de materiais e serviços para atender as necessidades;
- assegurar a continuidade de suprimento para manter relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativas, ou para atender a necessidades emergentes ou planejadas;
- comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto;
- administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo;
- manter relacionamentos cooperativos sólidos com outros departamentos, fornecendo informações e aconselhamentos necessários para assegurar a operação eficaz de toda a organização;
- desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos;

Assim, a área de compras desempenha um papel importante na realização dos objetivos estratégicos da instituição, devido à sua capacidade de afetar a qualidade e entrega de produtos ou serviços essenciais.(BATISTA&MALDONADO, 2008)

Heinritz e Farrell (1994) enfatizam que a compra é uma função administrativa. Envolve ela a administração de materiais em uso corrente, desde a determinação de fontes de fornecimento e vias de fornecimento, passando pelo almoxarifado até a entrega final dos pontos de produção. Em todos esses estágios, decisões são tomadas, relacionadas à qualidade, quantidade, cronogramas, origem e custo.

2.1) Perfil do comprador

Baily, et al, 2000, apresenta uma classificação sobre o perfil do comprador, dividida em cinco estágios de desenvolvimento na área de compras. No primeiro estágio a função do comprador é vista essencialmente burocrática e reativa, onde o responsável

pelo setor de compras apresenta como perfil a inexistência de qualificações especiais e uma abordagem burocrática das atividades. Cerca de 80% do seu tempo é dedicado às atividades burocráticas.

No estágio final (cinco) ela torna-se proativa, com pouco envolvimento do gestor nas atividades rotineiras de compras, onde este mesmo apresentará qualificações profissionais ou pós-graduação. Nesta fase, o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição.

Lima (2004) ressalta que o papel do comprador reativo reflete uma posição mais tradicional e burocrática da atividade de compras; em contrapartida o papel do comprador proativo mostra uma situação mais atual.

2.2) Estratégia de compras

Bowersox, et al, 2007, afirma que uma estratégia de compras eficaz para apoiar as operações da cadeia de suprimentos exige um relacionamento muito mais próximo entre compradores e fornecedores do que na prática tradicional.

Okazaki (2006), defende que numa visão mais estratégica de compras, surgem novos objetivos:

- Identificar continuamente ameaças e oportunidades no mercado fornecedor;
- Conduzir estudos de análise de valor;
- Melhorar e sustentar a posição competitiva da empresa;
- Zelar pela imagem da empresa junto aos fornecedores para melhorar a sua capacidade de auferir vantagens do fornecedor;
- Realizar, por meio das parcerias, alianças estratégicas com os fornecedores;
- Fomentar melhorias contínuas na cadeia de suprimentos;

Bowerox, et al, 2007, especifica o surgimento de três estratégias: consolidação do volume, integração operacional dos fornecedores e gestão de valor, onde cada uma dessas estratégias exige uma grande colaboração entre os parceiros da cadeia de suprimentos e devem ser consideradas como etapas da melhoria contínua.

Para este autor, a consolidação do volume, é uma estratégia de compras voltada para redução na quantidade de fornecedores., pois na hora que o setor de compras se posiciona para alavancar a participação nos negócios do fornecedor, no mínimo, isso , aumenta o poder de negociação do comprador em relação ao fornecedor. Outra vantagem de grande importância, é a economia de escala que este fornecedor pode ter, tendo uma melhor probabilidade de investir em capacidade para melhorar o serviço ao cliente. A consolidação de volume não significa que uma única fonte será usado para todos os processos de aquisição e sim, que será usada uma quantidade substancialmente menor de fornecedores do que se usava, acompanhado de programas rigorosos de busca, seleção e certificação de fornecedores.

Bowersox, et al, 2007, cita que a economia potencial advinda desta consolidação no preço de compra e em outro elementos do custo pode representar de 5% a 15% das compras.

A outra etapa consiste na integração operacional dos fornecedores. Mentzer, et al, 2001, cita alguns pontos desta integração como o compartilhamento de informações, riscos e recompensas, cooperação, mesmo objetivo e foco com e relação ao consumidor final, integração dos processos e construção e manutenção de relacionamentos a longo prazo.

Bowersox, et al, 2007 explica que o objetivo principal da integração operacional é cortar o desperdício, reduzir os custos e desenvolver um relacionamento que permite ao comprador e fornecedor desenvolver vantagens mútuas.

A Gestão da cadeia de valor, outra etapa na estratégia de compras, de acordo com Bowersox, et al, 2007, é um aspecto ainda mais intenso da integração com os fornecedores, indo além do foco nas operações entre comprador e vendedor até um relacionamento mais abrangente e sustentável.

O conceito da cadeia de valor foi abordado por Porter (1989), em seu livro sobre a vantagem competitiva. Na concepção deste autor (1989, p.46), a cadeia de valor existe não apenas dentro de cada empresa, mas também envolve os fornecedores e os consumidores, criando um sistema de valores.

A este conjunto de empresas que participam da transformação de um produto ou serviço, Porter (1989), denomina “sistema de valores”. Entretanto,o termo “cadeia de

valor” é também utilizado neste mesmo sentido. Portanto, ao se falar em “cadeia de valor da indústria automobilística”, ou “cadeia de valor da saúde”, faz-se uma referência a todas as empresas que participam na agregação de valor desta indústria. A cadeia de valor tem o foco na adição de valor que ocorre em cada cadeia produtiva.

2.3) O mercado de saúde no Brasil

No Brasil, o setor de saúde representa 8% do Produto Interno Bruto (PIB), ao movimentar R\$ 160 bilhões. O mercado farmacêutico nacional movimenta R\$ 8 bilhões, com alta taxa de crescimento anual, colocando-se entre os dez maiores do mundo.(Informações do portal.saude.gov.br) – ver como colocar as referências

Na área de equipamentos, o mercado público do mercado brasileiro responde por cerca de 50% do mercado. O mercado mundial do complexo industrial da saúde é avaliado em US\$ 1 trilhão, sendo US\$ 670 bilhões da indústria farmacêutica, US\$ bilhões da indústria de reagentes de diagnóstico e US\$ 9 bilhões da indústria de vacinas. A indústria de produtos médicos movimenta US\$ 300 bilhões. O Brasil tem uma fatia de apenas 1,2% do mercado mundial. Cerca de 80% estão em poder dos Estados Unidos, Japão, Alemanha, Holanda e França.

2.4) A cadeia de valor da saúde

Segundo Okazaki (2006), a Cadeia de valor da saúde é composta por pagadores, fornecedores, provedores, intermediários de compras e fabricantes. Ainda conforme este autor, os integrantes desta cadeia que são mais ligados a gestão de compras em hospitais são os: prestadores (hospitais), fornecedores e operadores de planos de saúde.

2.4.1) Os hospitais

De acordo com Okazaki (2006) os hospitais são considerados o centro do sistema de saúde e também uma das organizações mais complexas da sociedade. Cita também que em comparação com as organizações industriais, os executivos possuem menos poderes, pois os profissionais da “linha da frente”, da assistência, detém o conhecimento técnico necessário para a atividade-fim do hospital.

Segundo Machline (1983, p.142), um hospital compra “desde medicamentos até a roupa de cama, desde alimentos até peças de reposição. A complexidade do hospital e da moderna tecnologia médica, com seus sofisticados remédios, tratamentos e equipamentos, tornam preponderante o papel do gestor de materiais, pois uma falha ou uma falta prejudicariam seriamente o desempenho da instituição e a saúde do paciente.

Ferreira (2000) cita entre as estratégias de compras nos hospitais a negociação de preços, atenção de descontos baseados em volume. Segundo este mesmo autor a gestão de recursos de materiais e de medicamentos em hospitais caracteriza-se pela participação de diferentes profissionais: o médico, que determina o uso de materiais e medicamentos; os técnicos, que tratam de materiais; os farmacêuticos que administram a farmácia; os enfermeiros, responsáveis pela utilização dos materiais e medicamentos; e ainda os auditores das fontes pagadoras, que buscam divergências entre a utilização e a cobrança dos produtos utilizados.

2.4.2) Os principais fornecedores da saúde

Okazaki (2006) cita como principais fornecedores da área da saúde as empresas farmacêuticas, os fabricantes de materiais cirúrgicos e equipamentos médicos, os fabricantes de material de consumo.

Em relação as empresas farmacêuticas, Okazaki (2006) cita que os medicamentos representam uma das maiores categorias de gastos de saúde.

Segundo Ferreira (2004), apesar de não haver um grupo que controle uma grande participação da indústria farmacêutica, esta se caracteriza pela existência de monopólios e oligopólios dentro das classes terapêuticas.

De acordo com Okazaki (2006) o que caracteriza os fabricantes de materiais cirúrgicos e equipamentos médicos é o emprego de alta tecnologia, o baixo volume de produção e, conseqüente, um alto preço unitário. Segundo Ozaki (2006) da mesma forma que o farmacêutico, este setor tem como um importante fator de marketing a inovação.

Os fabricantes de material de consumo, segundo o IBGE (1997), são classificados juntamente com as empresas do setor farmacêutico. Tratam-se de produtos de baixo preço unitário, comprados em grande volume.

3. ANALISE DOS DADOS

Esta parte do trabalho apresenta o resultado da pesquisa de campo obtida por meio das entrevistas realizadas no mês de agosto de 2012. Foram entrevistados o gestor Responsável pelo por Compras/Suprimentos, formado em administração, 28 anos e sete anos de atuação na empresa (representado no quadro como S1). Um representante da alta administração, médico e Diretor Clínico há 09 anos, 55 anos (representado no bloco como S2 e o Gerente de Faturamento, administrador, 45 anos, atuando na área hospitalar há 15 anos (representado no quadro como S3. Procedeu-se assim a realização das entrevistas, a fim de se obterem diferentes perspectivas da gestão de compras.

Para facilitar o entendimento do leitor serão apresentadas as respostas obtidas no instrumento de coleta em blocos, onde o bloco de análise 3.1 representa as respostas obtidas para avaliar a percepção do grupo sobre o setor de compras praticado na empresa; 3.2 Integração Interna do setor de compras com os demais setores; 3.3) Relacionamento com os fornecedores

3.1 A percepção sobre o funcionamento do setor de compras no hospital

Análise – Todos os sujeitos entendem o setor de compras como sendo estratégico, confirmando o que Baily, et al, 2000 defende, onde a compra nas organizações atuais e bem sucedidas é uma atividade totalmente estratégica.

Um outro aspecto importante levantado pelos entrevistados é a influência que o setor tem na marca da empresa. Ou seja, segundo Batista & Maldonado (2008), a capacidade desta área afeta a qualidade e a entrega dos serviços essenciais.

Ainda estes sujeitos citam a ligação do processo de compras com aspectos financeiros e de custos, confirmando a ideia de Bowersox, et al, 2000, onde informa que o foco moderno está em satisfazer o cliente com o menor custo.

Quadro 1 – A percepção sobre o funcionamento do setor de compras no hospital

ENTREVISTADO	DEPOIMENTO	CATEGORIA DE ANÁLISE
S1	É um processo muito mais estratégico do que operacional, com uma	Setor estratégico e com

	necessidade de foco a longo prazo. As contribuições estratégicas estão relacionadas ao aspecto financeiro.	impactos financeiros
S2	É um setor estratégico, onde as decisões impactam na continuidade dos processos, nos custos e na marca do hospital.	Setor estratégico com impacto nos processos, nos custos e na marca.
S3	O setor de compras deve estar preparado para atender às necessidades do médico, do paciente, da fonte pagadora e da realidade econômica.	Estratégica e atende interesses mercadológicos, financeiros e operacionais.

3.2) Integração Interna do setor de compras com as demais áreas

Análise – Um dos sujeitos identifica que deve haver um alinhamento entre as necessidades dos setores e a disponibilidade financeira da empresa. Sobre este aspecto Baily, et al, 2000, informa que uma das finalidades do setor de compras é suprir os setores no momento certo, isso significa de maneira resumida, não causar ruptura nos processos, porém preservar a saúde financeira da empresa.

Outro fator importante, destacado por um dos sujeitos, foi a falta de conhecimento da realidade financeira do hospital e do mercado por parte dos médicos. Segundo Ferreira (2000), o médico determina o uso de materiais e medicamentos, sem conhecer detalhes destas realidades o negócio pode até se tornar insustentável.

Quadro 2 – Integração Interna do setor de compras com as demais áreas

ENTREVISTADO	DEPOIMENTO	CATEGORIA DE ANÁLISE
S1	O setor de compras deve participar	Integração entre

	atentamente dos planejamentos de aquisições dos setores, para fazer a ligação entre as necessidades dos setores e da disponibilidade e capacidade de pagamento do setor financeiro.	necessidade dos setores e disponibilidade financeira
S2	Os médicos não são ensinados sobre os impactos de suas decisões no mercado da saúde, é preciso um médico mais solidário às iniciativas do hospital.	Integração com o médico para apresentar a realidade do hospital.
S3	A área de compras está ligada diretamente a área comercial, principalmente no que diz respeito à venda de medicamento e materiais.	Integração com as rotinas da área comercial.

3.3) Relacionamento com o fornecedor

Análise – Um dos sujeitos destacou a importância do fornecedor participar de toda cadeia de suprimento. Okazaki (2006), defende que por meio de parcerias, alianças estratégicas com os fornecedores contribuem com o funcionamento da cadeia de suprimentos. A consolidação do volume, a integração operacional dos fornecedores e a gestão de valor aparece como estratégias no processo de compras, citados por Bowesox, et al, 2007. Ou seja, o fornecedor participa ativamente do processo, assumindo riscos juntamente com o negócio pois enxerga na consolidação do volume um negócio bom para ele.

Ainda outro sujeito fala da influência do fornecedor na cadeia de suprimentos hospitalar, já que, participa muitas vezes determinando quantidade e marca de materiais oferecidos a equipe que irá trabalhar utilizando o recurso.

Quadro 3 – Relacionamento com o fornecedor

ENTREVISTADO	DEPOIMENTO	CATEGORIA DE ANÁLISE
S1	O sucesso do processo é integrar todos da cadeia, tem que se fechar com o fornecedor até o ponto de venda. Ou seja, devem estar dentro do processo o médico, compram que negocia, o hospital e o convênio que vai pagar. Para se ter um preço competitivo, o fornecedor tem que estar muito atuante.	Fornecedor bem atuante de toda a cadeia de suprimentos
S2	Os fornecedores, importantes impulsionadores de custos não são regulamentados, ou seja, a regulamentação existe apenas para alguns elos da cadeia, o que provoca desequilíbrio.	Falta de regulamentação para fornecedores
S3	Os fornecedores influenciam exacerbadamente na gestão de compras do hospital, seja pelo preço, seja pela qualidade do produto, pela influência sobre o médico. No setor de compras é intensa a negociação entre fornecedores, médicos, hospitais e planos de saúde.	Influência intensa do fornecedor na cadeia de suprimentos do hospital.

4) Conclusão

A análise do processo de compras adotado em uma unidade hospitalar da rede privada mostra evidências de uma evolução de gestão, pois o processo de compras é visto como estratégico, com impactos importantes no setor financeiro e nos processos.

A função principal deste setor está nas negociações com os fornecedores após as seleções dos materiais e medicamentos no geral. A partir daí se inicia diversas estratégias envolvendo o fornecedor em uma maior participação na cadeia de suprimentos deste hospital.

De acordo com alguns dos entrevistados, o médico não tem conhecimento sobre como suas decisões impactam na cadeia de suprimentos, focando-se apenas nos aspectos técnicos e sua relação com o paciente, indo contra, algumas vezes com os objetivos gerais da empresa.

Portanto, conclui-se que o processo de compras adotados na unidade hospitalar, apesar de evoluído, sofre impactos que são particulares da indústria da saúde, mas que pode ser trabalhado a partir, principalmente de uma maior integração e acesso às informações entre os elos da cadeia de suprimentos, aumentando a lucratividade da empresa e qualidade no atendimento ao paciente.

Sugere-se como tema para pesquisas futuras: como alinhar o objetivo do hospital com os objetivos dos médicos, enquanto integrante da cadeia de valor saúde.

REFERENCIAL TEÓRICO

BAILY,P; FARMER, D; JESSOP, D.; JONES,D. **Compras: Princípios e Administração**. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Editora Atlas, 2000

BARBIERE, J.C.; MACHLINE,C. **Logística Hospitalar: Teoria e Prática**. São Paulo: Saraiva, 2006

BATISTA, Marco Antonio; MALDONADO, José Manuel. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde**. RAP : 681-99, 2008

BOWERSOX, Donald J.; Closs, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão da cadeia de Suprimentos e Logística**. Tradução de Cláudia Mello Belhassof – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

CHOPRA, Sunil.; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Tradução Claudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

FERREIRA,G. Política **Pública de Medicamentos: Uma análise crítica da regulação de preços**. Monografia (Especialização em Direito Sanitário) – Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz

FERREIRA, J.H.G. **Alianças estratégicas em hospitais privados: estudo de caso com oito hospitais** .2000. Tese (doutorado) – Departamento de Prática de Saúde Pública da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo

INFANTE, Maria; SANTOS, Maria Angélica. **A organização do abastecimento do hospital público a partir da cadeia produtiva: uma abordagem logística para área da saúde**. Ciência & Saúde Coletiva, 12(4):945-954, 2007

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

OKAZAKI, Reimy. **Identificação de Ineficiências na cadeia de valor da Saúde, a partir da Análise da Gestão de Compras de Quatro Hospitais Privados do**

Município de São Paulo. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo – 2006.