



# CONTRIBUCIONES A LA ECONOMÍA

latindex IDEAS EconPapers Dialnet MIAR Scopus

## PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E AQUISIÇÃO DE MEDICAMENTOS

Spec. Carlos Beckenbauer De Sousa Jucá<sup>1</sup>  
cbjuca@hotmail.com

Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes<sup>2</sup>  
rickardolrg@yahoo.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6101-9571>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlos Beckenbauer De Sousa Jucá y Rickardo Léo Ramos Gomes (2021): "Planejamento, programação e aquisição de medicamentos", Revista contribuciones a la Economía (Vol 19, Nº 2, p.p. 1-13, febrero-julio 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/contribuciones-economia/ce-febrero-julio21/adquisicion-medicamentos>

### RESUMO

Com a globalização e atuação das grandes empresas, o mercado farmacêutico, ficou, cada vez mais, acirrado aumentando a competição neste segmento empresarial. Por isso a pesquisa e a implantação de métodos e técnicas administrativas devem ser, cada vez mais, valorizadas na condução dos pequenos e médios negócios. O objetivo geral deste artigo é mostrar a importância das pequenas empresas para atender toda a população nos serviços de saúde em escala farmacêutica. Os objetivos específicos são os seguintes: demonstrar a importância do planejamento na gestão farmacêutica; apresentar ferramentas de qualidade que auxiliam esta gestão; propor um sistema de gestão para uma farmácia de pequeno porte. A metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica em artigos científicos e outras publicações, bem como a pesquisa na Internet de técnicas e ferramentas que possibilitem o seu emprego nas farmácias de pequeno porte. Ao final da pesquisa evidenciou-se que o controle dos gastos e a automação de processos, são etapas que reduzem os custos, deixando, assim, a mercadoria mais competitiva com relação aos grandes conglomerados, tendo como base a simplificação da cadeia produtiva viva do empreendimento, onde a redução de cargos e competências

<sup>1</sup> Graduado em Gestão de Empresas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú; Graduado em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Estácio de Sá; Especialista em Controladoria e Finanças pelo Centro Universitário UniAteneu; Pós-graduando em Gestão de Suprimentos pelo Instituto Euvaldo Lodi. Coordenador de Suprimentos e Logística em Serviço Social da Indústria (SESI – CE).

<sup>2</sup> Prof. da Disc. de Met. do Trabalho Científico (Orientador) – Inst. Euvaldo Lodi; C. U. UniAteneu; C. U. Farias Brito; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Met. do Ens. de Ciências pela UECe; Grad. em Agronomia pela UFC; Licenciado na Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias pela UVA; Aperf. em Líderes de Aprendizagem pela Universidade de Harvard; Aperf. em Gestão de Riscos em Projetos pelo BID; Aperf. em Met. do Trabalho Científico pela FIOCRUZ. Curso Aperf. Rastreamento do Contato da COVID-19 pela Johns Hopkins University (JHBSPH); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos. Fundador da RLRG Consultoria Científica.

pode ser fator redutor de gastos. Constatou-se, também, que as empresas que conseguem monitorar suas atividades através de sistemas automatizados, conseguem, também, tomar decisões mais rápidas diante de situações inesperadas do mercado externo e ter uma orientação mais efetiva com seus colaboradores, fornecedores e clientes.

**Palavras-chave:** Globalização. Automação. Técnicas.

## **PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS**

### **RESUMEN**

Con la globalización y el desempeño de las grandes empresas, el mercado farmacéutico se ha vuelto cada vez más feroz, aumentando la competencia en este segmento empresarial. Por lo tanto, la investigación y la implementación de métodos y técnicas administrativas deben valorarse cada vez más en la conducción de las pequeñas y medianas empresas. El objetivo general de este artículo es mostrar la importancia de las pequeñas empresas para atender a toda la población en servicios de salud a escala farmacéutica. Los objetivos específicos son: demostrar la importancia de la planificación en la gestión farmacéutica; presentar herramientas de calidad que ayuden a esta gestión; proponer un sistema de gestión para una pequeña farmacia. La metodología aplicada fue la investigación bibliográfica en artículos científicos y otras publicaciones, así como la búsqueda en Internet de técnicas y herramientas que permitan su uso en pequeñas farmacias. Al final de la investigación, se evidenció que el control de gastos y la automatización de procesos son pasos que reducen costos, haciendo más competitivo el producto en relación con los grandes conglomerados, basado en la simplificación de la cadena productiva viva de la empresa, donde la reducción de puestos y habilidades puede ser un factor de reducción de costos. También se encontró que las empresas que logran monitorear sus actividades a través de sistemas automatizados también son capaces de tomar decisiones más rápidas ante situaciones inesperadas en el mercado externo y tener una orientación más efectiva con sus empleados, proveedores y clientes.

**Descriptor (Tesauro UNESCO):** Farmacia (UP); Tecnología farmacéutica (TR); Industria farmacéutica (TR); Medicamento (TR)

**Palabras clave:** Globalización; Automatización; Mercado farmacéutico.

## **PLANNING, PROGRAMMING AND ACQUISITION OF MEDICINES**

### **ABSTRACT**

With the globalization and performance of large companies, the pharmaceutical market has become increasingly fierce, increasing competition in this business segment. Therefore, research and implementation of administrative methods and techniques should be increasingly valued in the conduct of small and medium businesses. The general objective of this article is to show the importance of small companies to serve the entire population in health services on a pharmaceutical scale. The specific objectives are: to demonstrate the importance of planning in pharmaceutical

management; present quality tools that help this management; propose a management system for a small pharmacy. The methodology applied was bibliographic research in scientific articles and other publications, as well as Internet researches for techniques and tools that enable its use in small pharmacies. At the end of the research, it was evidenced that the control of expenses and the automation of processes are steps that reduce costs, thus making the product more competitive in relation to large conglomerates, based on the simplification of the enterprise's live production chain, where the reduction of positions and skills can be a cost-cutting factor. It was also found that companies that manage to monitor their activities through automated systems are also able to make faster decisions in the face of unexpected situations in the foreign market and have a more effective orientation with their employees, suppliers and customers.

**Keywords:** Globalization. Automation. Techniques.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado e competitivo, as grandes empresas dominam o mercado, ditando o ritmo comercial, concentrando tecnologia e desenvolvendo novas formas de atender aos seus clientes.

Seja em empresa de grande porte ou nos micro empreendimentos, o planejamento deve nortear as ações a curto, médio e longo prazos, orientando os processos produtivos, otimizando esforços, direcionando recursos e informando meios para alcançar os objetivos e as metas, organizando e integrando os processos decisórios com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais.

O ramo farmacêutico vem aumentando sua competitividade na última década devido a entrada no mercado de grandes indústrias de venda de medicamentos, por isso, o planejamento, a estratégia e sua execução tornaram-se essenciais para a permanência e o crescimento de uma farmácia de pequeno porte.

Ficou, cada vez mais, acirrada a competitividade entre as farmácias, tendo como diferencial não apenas o preço, mas também seu poder de atendimento, sua capacidade de compra, considerando a negociação com fornecedores de prazos de pagamento e entrega de mercadoria, a reposição dos estoques e a organização no interior da loja.

Culturalmente, a prática do planejamento nas pequenas e médias empresas é desprezada, empresas familiares ainda conseguem sobreviver e, até mesmo, prosperar sem o foco no entendimento interno das necessidades e no desenvolvimento da qualidade e produtividade dos processos e produtos, no entanto, essas empresas estão fadadas ao seu fechamento, pois com a globalização das informações, quem não encontrar uma metodologia de desenvolvimento contínuo, ficará para trás e, inevitavelmente, encerrará suas atividades.

Esse trabalho tem como objetivo geral mostrar a importância das pequenas empresas para alcançar toda a população nos serviços de saúde, em escala farmacêutica, principalmente onde os grandes conglomerados não alcançam ou não tem interesse em ampliar seus serviços, seja por questões econômicas, geográficas ou institucionais. No decorrer deste trabalho, foram apresentados os seguintes objetivos específicos: demonstrar a importância do planejamento na gestão farmacêutica; apresentar ferramentas de qualidade que auxiliam esta gestão; propor um sistema de gestão para uma farmácia de pequeno porte.

A metodologia adotada caracteriza-se por uma abordagem qualitativa por meio da qual desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica em livro e publicações, bem como a pesquisa na Internet de técnicas e ferramentas que possibilitem esse emprego nessas instituições.

Com isso entende-se que o planejamento é fundamental tanto em pequenas, quanto em grandes empresas, direcionando e antecipando possíveis problemas que devem ocorrer no decorrer de sua vida funcional.

Esta pesquisa ficou ordenada em quatro tópicos. No primeiro apresentou-se a introdução destacando os objetivos traçados para o desenvolvimento do artigo. No segundo tópico foram destacados os procedimentos metodológicos adotados na elaboração desta pesquisa, ressaltando os principais autores que alicerçaram as opiniões aqui compartilhada. No terceiro tópico desenvolveu-se a fundamentação teórica onde ficou concentrada a maior parte do compartilhamento de conhecimentos necessários para a condução desta investigação. Por fim, no quarto e último tópico foi destacada a conclusão do artigo.

## **2 METODOLOGIA**

Inicialmente foi realizada uma pesquisa abrangente relacionada ao tema abordado, a pesquisa ficou caracterizada como uma abordagem qualitativa com procedimento descritivo, envolvendo mídia impressa e recursos visuais (vídeos, TV, etc.).

Foram utilizadas como fonte de consulta revistas especializadas, artigos científicos monografias (de graduação e de pós-graduação), além de *sites* especializados na Internet abrangendo autores estudiosos da mesma temática.

Também desenvolveu-se uma abordagem conceitual sobre o sistema de gestão de uma farmácia de pequeno porte, com proposituras para, diante da realidade atual, indicar funcionalidades e relatórios que permitirão, à gestão administrativa deste tipo de farmácia, acompanhar as atividades e orientar todas as ações necessárias para uma gestão participativa e moderna (Chiavenato, 2003).

Essa pesquisa entregou material onde ficou evidenciada a possibilidade, ou não, de crescimento no ramo de distribuição e venda de medicamentos com relação às grandes empresas que atuam hoje no mercado.

Destaque-se que Andion e Fava (2002), Andreuzza (2011) Melo e Alcantara (2016), Miranda e Santana (2018), Bolentine e Almeida (2018), Grimm *et al.* (2018), Lima *et al.* (2019) e Valenttin (2019), foram de fundamental importância para o desenvolvimento desta pesquisa contribuindo com seus estudos e trabalhos sobre a importância do planejamento.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para o desenvolvimento desse trabalho, buscou-se entender a rotina de aquisições de medicamentos e o seu giro, buscando oportunidades de ganho em rotatividade de estoque (giro) e o crescimento de divulgação (marketing).

O trabalho busca entender a necessidade do mercado e o posicionamento da empresa perante seus concorrentes, minimizando assim os riscos nas rotinas econômicas e financeiras da empresa.

Na pesquisa a seguir, será analisada a possibilidade de criação, desenvolvimento e expansão de empresa farmacêutica perante o mercado competitivo entre grandes empresas com dominância nacional.

#### **3.1 Planejamento**

O planejamento é uma parte importante na rotina das empresas, onde é possível programar as atividades necessárias para o bom desenvolvimento das tarefas, orientar as ações dos vários departamentos e também rever posições perante o mercado, oportunidades e desafios.

Para Andreuzza (2011, p.04), “o planejamento é uma forma de organizar ideias com relação a um certo tema e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado”.

Quando se fala de gastos, o planejamento vem identificar e subsidiar as tomadas de decisão, orientando como deve ser utilizado os recursos destinados ao amplo funcionamento buscando assim maximizar a produtividade com redução de gastos.

O planejamento deve indicar uma direção (missão), focalizando esforços técnicos e administrativos; maximizando a eficiência de vendas, contábil e Recursos Humanos (RH), definindo parâmetros de controle e atuando como fonte de motivação e comprometimento.

##### **3.1.1 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico visa orientar as decisões da empresa a longo prazo, posicionando a empresa internamente com seus pontos fortes e fracos e externamente com seus concorrentes e clientes.

Segundo Andion e Fava (2002, p.27) o planejamento estratégico:

Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

O planejamento estratégico vem colaborar com a alta direção da instituição para programar seus recursos e diagnosticar onde devem ser aplicados conforme sua missão, ele deve ser elaborado desde a averiguação de problemas determinando o estabelecimento de operações para que estes problemas não ocorram novamente.

### 3.1.2 Planejamento Tático

O planejamento tático visa definir as principais ações e seus objetivos para alocação de recursos e direcionamento destes, geralmente esse tipo de planejamento é anual.

Segundo Valenttin (2019, p.07): “O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área e não a organização como um todo, isto é, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico (toda a organização)”.

### 3.1.3 Planejamento Operacional

Já o planejamento operacional vem identificar os procedimentos e processos que devem contribuir para alcançar as metas da empresa que foram definidas, anteriormente, no planejamento estratégico.

Segundo Valenttin (2019, p.12):

Preocupa-se com os métodos operacionais e alocação de recursos, detalhando as etapas do projeto, mostrando métodos, processos e sistemas aplicados, direcionando pessoas, responsabilidade, função, atividades e tarefas, mensurando os equipamentos necessários para o desenvolvimento das atividades identificando prazos e cronogramas.

Esse planejamento afeta o final da cadeia, a área técnica onde, efetivamente, os processos acontecem, podendo, inclusive, determinar o sucesso ou o prejuízo de uma empresa em um ambiente, cada vez mais, competitivo. Planejar adequadamente é um fator imprescindível para o estabelecimento e garantia de mercado em uma empresa farmacêutica mesmo que ela seja uma pequena empresa.

### 3.2 Ferramentas de Qualidade

A gestão da qualidade vai oferecer ao público (interno e externo) serviços e produtos que atendam e, por vezes, superem suas necessidades, para que isso ocorra, a empresa deve adotar Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ), este deve ser capaz de elaborar processos internos que visem atender seu público: funcionários, clientes, governo e a comunidade.

Koch e Czepula (2017, p. 03) explicam que:

Na área da saúde, **especialmente com relação a farmácias de pequeno porte**, como os problemas são numerosos e complexos, é necessário um planejamento adaptado, **envolvendo ferramentas de qualidade**, a nível local que considere a especificidade do serviço para cada realidade baseado em suas peculiaridades, permitindo um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos, a fim de atingir os objetivos determinados. (grifos nossos)

No enfrentamento desses problemas, é muito importante que as táticas gerenciais possam incluir, além do conhecimento de diferentes atores sociais envolvidos com a ação de planejamento, as atividades de negociação e comunicação veemente.

#### 3.2.1 Missão e Visão

Toda empresa deve elaborar sua missão e visão do negócio, onde ela vai mostrar ao público o que pretende oferecer ao mercado e onde pretende chegar. Este procedimento é resultante da globalização e da ampliação pelas quais o comércio mundial tem passado. Nos dias de hoje a competição observada cotidianamente, passou a ser em uma dimensão internacional, determinando que as empresas melhorem continuamente seus processos.

Segundo Camargo (2011, p.59): “A missão representa o papel que a empresa se propõe na realização dos seus negócios. Deve focar com maior clareza e objetividade possível os benefícios que a organização irá oferecer aos seus clientes”.

A missão deve ser precisa e clara, procurando mostrar os benefícios que os seus produtos oferecem à sociedade e todos os seus colaboradores devem saber, entender e praticar estes benefícios. Deve-se obter a resposta do negócio de: o que, quem, como e onde.

Segundo Camargo (2011, p.60):

A Visão é a mais alta aspiração de uma organização. Além de ousadia ela contempla também os seus sonhos. É aonde a empresa quer chegar, o que pretende ser no futuro. Com ousadia é composta pelos sonhos da empresa. Como quer ser vista e reconhecida em seu segmento de atuação (mercado) e na sociedade na qual está inserida.

A visão deve mostrar a posição e a situação que a empresa pretende chegar após um determinado tempo.

### 3.2.2 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta onde vai ordenar as decisões da gestão para alcançar as metas definidas, fazendo as devidas correções no decorrer do processo.

**Figura 1 –**

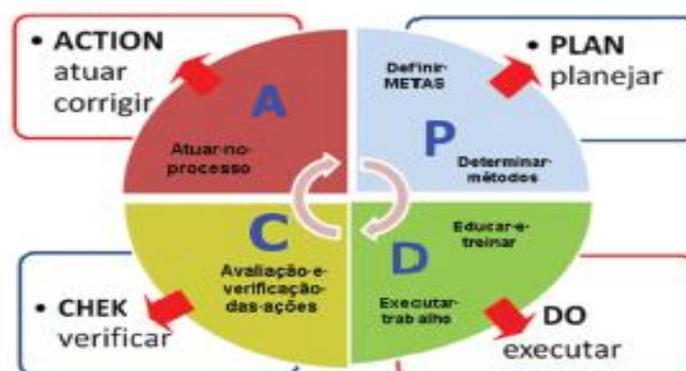
*Controle de Qualidade Total*

P – PLAN – Planejar

D – DO – Executar

C – CHECK – Verificar

A – ACTION – Ação (correção)



Fonte: Camargo (2011, p. 104)

Miranda e Santana (2018, p. 03) explicam que:

Para aplicação do PDCA [...] é necessário definir indicadores como uma informação de natureza qualitativa ou quantitativa, associada a um evento, processo ou resultado, sendo possível avaliar as mudanças durante o tempo e verificar ou definir objetivos ou utilizá-lo para a tomada de decisões ou escolhas.

Destaque-se que o gestor, durante o emprego do PDCA, sempre deve avaliar os objetivos e as tarefas a serem concretizados, decompor de maneira especial as etapas, levando em consideração seus critérios, para definir responsabilidades no cumprimento dos trabalhos, estabelecendo, sempre, os níveis de autoridade montando, desta maneira, uma estrutura organizacional sintética e organizada. A seguir serão comentadas todas as etapas do Ciclo PDCA, levando em consideração, em algumas etapas, a opinião de autores que pesquisam a mesma temática. (Sousa *et al.*, 2017).

Planejar – É uma etapa importante onde serão estabelecidas as metas e os objetivos, assim, para Camargo (2011 *apud* Melo; Alcantara, 2016) o planejamento é subdividido em 5 etapas: Localizar o problema, estabelecer meta, analisar a situação, analisar o processo/causas e elaborar o plano de ação

Executar – Nessa fase, deve-se descrever, detalhadamente, o que fazer e como, de forma organizada e ordenada.

Verificar – Nessa etapa, verifica-se os resultados obtidos na execução, onde pode-se detectar problemas e distorções do planejamento avaliando as possíveis causas apontando as devidas correções.

Agir – Nessa última fase, a equipe deve atuar para corrigir as distorções encontradas.

Cohen (2015 *apud* Bolentine e Almeida, 2018, p. 09) afirma que:

Todas as pessoas da organização devem estar alinhadas ao planejamento e aos objetivos do negócio, buscando a otimização e padronização dos processos. Isso é possível por meio de resultados dos indicadores de desempenho que permitem a identificação dos pontos de melhoria e oportunidades de aperfeiçoamento dos métodos.

Ressalte-se que a ferramenta PDCA é importante para estabelecer prazos de início e fim de um processo, contribuindo, significativamente, para o alcance de resultados mais positivos, pois, através do uso desta ferramenta, é possível identificar e aperfeiçoar o desempenho da empresa satisfazendo objetivos determinados no planejamento (Sousa *et al.*, 2017).

#### **4 DISCUSSÃO**

Após a elaboração da pesquisa bibliográfica planejada, desenvolve-se aqui uma discussão dos apanhados teóricos de modo a convertê-los em recomendações práticas que possam fundamentar o estabelecimento de um Sistema de Gestão para uma Farmácia de Pequeno Porte, procurando auxiliar, por meio do PDCA, nos seus procedimentos administrativos.

## 5.1 Sistema de Gestão para uma Farmácia de Pequeno Porte

É de fundamental importância o estabelecimento adquirir um sistema que irá controlar todas as entradas e saídas, permitindo gerar relatórios que indiquem saldos em estoques, faltas, preço médio, ponto de ressurgimento, vendas, compras, fluxo de caixa.

Lista-se, a seguir, as funcionalidades que o sistema deve oferecer:

- Cadastro de produtos e fornecedores;
- Cadastro de clientes;
- Comissão de vendedores
- Entradas de mercadorias;
- Contas a pagar
- Atualização de preços
- Contas a pagar
- Contas a receber

O sistema deve oferecer essas funcionalidades para ordenar, classificar e orientar o estoque mínimo necessário para compor as atividades, a lista de clientes onde será possível desenvolver trabalhos de marketing e também controlar de contas a pagar e receber, onde pode-se verificar a saúde financeira e contábil da empresa.

O mesmo sistema deve, também, apresentar os seguintes relatórios:

- Gerencial
- Balancetes
- Margem de lucro
- Financeiro
- Fechamento de caixa
- Movimento balcão
- Comissão de vendedores
- Fluxo de caixa diário
- Diferença de caixa
- Contas a receber
- Contas a pagar
- Vendas por
  - Clientes
  - Vendedores
  - Produtos
  - Estoque
  - Saldo

- Produtos
- Inventário
- Custo de mercadoria vendida
- Contagem
- Faltas
- Sugestão de compras
- Compras por:
  - Fornecedores
  - Produtos
  - Espelho de nota fiscal
  - Valores últimas entradas
- Preço
- Lista de preços
- Produtos com preços alterados
- Etiquetas
- Controlados
- Relação de medicamentos
- Relação de prescritos
- Saldo
- Balanço
- Produtos sem receita
- Transferências entre filiais
- Descontos

Os relatórios apresentados acima são de suma importância para que a gestão administrativa consiga acompanhar as atividades e orientar as ações necessárias, corretivas ou preventivas, para que o objetivo final da empresa seja alcançado, ou seja, atender a sociedade com produtos e serviços condizentes com a necessidade local, preço acessível e preservando o meio ambiente. Também servirão para apresentar informações aos *stakeholders* sobre a situação atual da empresa.

Vale ressaltar que a gestão de serviços de saúde implica no desafio de administrar interesses individuais, corporativos e coletivos que, vez por outra, podem ser divergentes. Neste caso é preciso conhecer a pluralidade dos contextos compartilhados nos mais variados espaços de operação dos serviços, promovendo condições para responder, de forma adequada, às distintas necessidades. Nesse contexto, a definição de instrumentos de monitoramento e avaliação e seu emprego por todos que compõem o quadro efetivo da farmácia tornará o empreendimento mais viável e competitivo (Grimm *et al.*, 2018; Lima *et al.*, 2019).

Silva e Santos (2015, p. 07) alertam que

Algumas informações sobre determinado cliente podem estar armazenadas e organizadas em relação à conta daquela pessoa com a empresa e outras informações com base nos produtos solicitados, com tal pensamento as empresas estão buscando conhecer mais seus clientes visando oferecer um modelo unificado de um cliente a empresa, os tornando, assim, parceiros comerciais.

A utilização de sistema informatizado vem ajudar aos gestores a identificar gargalos existentes nos departamentos e tratá-los prontamente, evitando assim maiores gastos com retrabalho e tendo a oportunidade de corrigir os desvios encontrados, orientando os usuários internos onde deve haver a devida atuação.

## 5 CONCLUSÃO

Com a globalização e a transferência de informações instantâneas, o mercado farmacêutico ficou muito competitivo, obrigando, assim, as empresas a qualificar, cada vez mais, seus colaboradores e suas técnicas de atuar diante da concorrência.

A formulação das estratégias do negócio e as técnicas agrupadas para desenvolvê-lo, vêm deixando de ser um diferencial para tornar-se fundamental e primordial na sobrevivência das atividades econômicas, onde a empresa familiar cede lugar ao empreendedorismo comercial.

Ao final desta pesquisa constata-se que as empresas que conseguem monitorar suas atividades através de sistemas automatizados, conseguem, também, tomar decisões mais rápidas diante de situações inesperadas do mercado externo e ter uma orientação mais efetiva com seus colaboradores, fornecedores e clientes.

## REFERÊNCIAS

- Andion, Maria Carolina; Fava, Rubens. (2002). Planejamento Estratégico. In: Pereira Filho, Francisco Cunha. *Marketing*. Curitiba: Gazeta do Povo.
- Andreuzza, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. (2011). *Planejamento Estratégico*. Brasília: Instituto Sagres.
- Bolentine, Ronaldo; Almeida, Paulo Cesar Rodrigues de. (2018). Ciclo PDCA Aplicado ao Processo de Gerenciamento de Incidentes: Melhoria Contínua na Tecnologia da Informação. *Revista Mirante*, Anápolis (GO), v. 11, n. 6 (edição especial), abr. ISSN 19814089.
- Camargo, Wellington. (2011). *Controle de Qualidade Total*. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011.
- Chiavenato, Idalberto. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Grimm, Sylvia; Padilha, Alexandre; Bassichetto, Katia Cristina; Lira, Margarida. (2018). Dezesesseis anos de monitoramento em saúde na atenção primária em uma grande metrópole das Américas. *Revista Panamericana de Salud Pública*, v. 42. Disponível em: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2018.183>. Acesso em: 10 julho de 2021. ISSN 1680-5348. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2018.183>.
- Koch, Daeska Marcella; Czepula, Alexandra Ingrid dos Santos. (2017). Planejamento Estratégico como Ferramenta para Gestão da Assistência Farmacêutica em uma Farmácia Básica de um Município do Estado do Paraná. *Visão Acadêmica*. Curitiba, v.17, n.3, jul. ISSN 1518-836.
- Lima, Reíza Stéfany de Araújo; Nascimento, João Agnaldo do; Ribeiro, Katia Suely Queiroz Silva; Sampaio, Juliana. (2019). O apoio matricial no trabalho das equipes dos Núcleos de Apoio à Saúde da Família: análise a partir dos indicadores do 2º ciclo do Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade. *Cad. saúde colet*. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 25-31. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-462X2019000100025&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-462X2019000100025&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 07 julho de 2021. ISSN 1414-462X. <https://doi.org/10.1590/1414-462x201900010454>.
- Melo, Daniela de Castro; Alcantara, Rosane Lucia Chicarelli. (2016). *O Que Torna a Gestão da Demanda na Cadeia de Suprimentos Possível? Um Estudo Multi-Caso dos Fatores Críticos de Sucesso*. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. João Pessoa.
- Miranda, Amanda Carvalho; Santana, José Carlos Curvelo. (2018). Aplicação da ferramenta PDCA na otimização de equipamentos de análises instrumentais (HPLC-UPLC) na rotina de análises físico-químicas em uma indústria farmacêutica nacional. *Revista Exacta*, vol. 16, núm. 1, pp. 1-6. ISSN: 1678-5428. DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.v16n1.6587>.
- Silva, Vinicius Santos da; Santos, Luciano Bispo dos. (2015). *Customer Relationship Management (CRM): Um Estudo Sobre o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente no Comércio de Medicamentos*. In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro.
- Sousa, Saymon Ricardo Oliveira; Silva, Cleiton Oliveira; Agostino, Ícaro Romolo Sousa; Frota, Pedro Couto; Oliveira, Ricardo Daher. (2017). A importância da ferramenta PDCA no processo industrial portuário: estudo de caso em um carregador de navios. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 111-123. ISSN: 1678-5428. DOI: 10.5585/ExactaEP.v15n1.6912
- Valentim, Marta. (2019). *Planejamento Tático e Operacional*. Marília: Universidade Estadual Paulista, 2019.