



A CAIXA DE FERRAMENTAS DO GESTOR DE FARMÁCIAS: APLICAÇÕES PRÁTICAS DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA GESTÃO DE FARMÁCIAS INDEPENDENTES

Ewerton Antonio Nascimento Silva

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, ewerton_ans@hotmail.com

Alessandra Carla Ceolin

Universidade Federal Rural de Pernambuco, alessandra.ceolin@ufrpe.br

Resumo

O trabalho tem como objetivo apresentar a “Caixa de Ferramentas do Gestor de Farmácias”, proposta que adapta sete ferramentas clássicas da qualidade ao contexto das farmácias independentes, visando apoiar a profissionalização da gestão, a tomada de decisão e a melhoria contínua. Metodologicamente, a pesquisa possui natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, fundamentando-se na construção de um modelo gerencial composto por ferramentas estruturadas em sequência lógica: diagnóstico, análise, priorização, planejamento, execução, controle e padronização. Os resultados demonstram a aplicabilidade de cada instrumento em situações reais, como o uso dos 5 Porquês, o Diagrama de Ishikawa, o Gráfico de Pareto, o 5W2H, o PDCA, o *Checklist* e o Fluxograma. A discussão mostra que ferramentas simples, quando aplicadas de forma estruturada, ampliam o controle dos processos e promovem maior uniformidade na execução das operações. Conclui-se que a proposta contribui para a organização das rotinas, fortalece a gestão baseada em dados e oferece um material prático de apoio gerencial, complementado por um QR Code com modelos editáveis das ferramentas.

Palavras-chave: Ferramentas da qualidade, Melhoria contínua, Varejo Farmacêutico.

Abstract

This work aims to present the "Pharmacy Manager's Toolbox," a proposal that adapts seven classic quality tools to the context of independent pharmacies, aiming to support the professionalization of management, decision-making, and continuous improvement. Methodologically, the research has an applied nature, a qualitative approach, and an exploratory-descriptive character, based on the construction of a management model composed of tools structured in a logical sequence: diagnosis, analysis, prioritization, planning, execution, control, and standardization. The results demonstrate the applicability of each instrument in real-world situations, such as the use of the 5 Whys, the Ishikawa Diagram, the Pareto Chart, the 5W2H, the PDCA, the Checklist, and the Flowchart. The discussion shows that simple tools, when applied in a structured way, enhance process control and promote greater uniformity in the execution of operations. It concludes that the proposal contributes to the organization of routines, strengthens data-driven management, and offers practical management support material, complemented by a QR Code with editable templates of the tools.

Keywords: Quality tools, Continuous improvement, Pharmaceutical retail.



1 INTRODUÇÃO

O varejo farmacêutico brasileiro desempenha papel essencial na economia e na saúde pública. Segundo a IQVIA, existiam até março de 2025 aproximadamente 93,5 mil farmácias distribuídas em todo o país, das quais mais de 50% são independentes, isto é, não pertencem a redes ou associações e operam de forma isolada em um mercado competitivo (Iqvia Brasil, 2025). Durante a pandemia iniciada em 2020, o setor mostrou-se ainda mais relevante por manter o fornecimento de produtos considerados essenciais, consolidando-se como elo fundamental da cadeia de saúde.

Apesar dessa importância, a gestão das farmácias independentes permanece, em grande parte, centralizada na figura do proprietário, que acumula funções financeiras, operacionais e de compras. Essa centralização, somada à ausência de estrutura gerencial e ao baixo uso de indicadores de desempenho, limita a capacidade dessas empresas planejar e controlar seus resultados de forma eficiente.

Essa realidade reflete um desafio de gestão típico das Micro e Pequenas Empresas (PMEs) que se trata da falta de processos padronizados, de mensuração sistemática e de práticas de melhoria contínua. Como consequência, as decisões são frequentemente reativas, baseadas na urgência operacional, o que reduz a competitividade e compromete a sustentabilidade do negócio.

Nesse contexto, o uso de ferramentas da qualidade apresenta-se como uma alternativa prática, acessível e adaptável à realidade das pequenas farmácias. Quando aplicadas de forma estruturada, essas ferramentas permitem transformar problemas operacionais em oportunidades de aprendizados e melhoria, promovendo maior controle, eficiência e visão analítica dos processos.

Esse trabalho propõe a criação da “Caixa de Ferramentas do Gestor de Farmácias”, um conjunto de sete instrumentos clássicos da qualidade aplicados à gestão das farmácias independentes, organizados em uma sequência lógica (diagnóstico, análise, priorização, planejamento, execução, controle e padronização) para auxiliar o gestor em todas as etapas do processo gerencial.

Cada ferramenta é apresentada de forma aplicada:

- Os 5 Porquês: investigação da queda repentina do Custo da Mercadoria Vendida (CMV) em uma loja, identificando erro de cálculo no sistema;
- Diagrama de Ishikawa: análise das causas de ruptura de estoque;
- Análise de Pareto: avaliação das vendas por grupo de produtos, priorizando os itens mais representativos;
- 5W2H: estruturação do plano de ação para implantação de um *call center*;
- PDCA: controle e redução de perdas de estoque;
- *Checklist* de Auditoria de Loja: avaliação do *layout*, exposição e limpeza durante visitas técnicas;
- Fluxograma de Processos: mapeamento do passo a passo da conferência de caixa.

Como diferencial, o estudo disponibiliza um QR Code que dá acesso aos modelos editáveis das ferramentas, permitindo que o leitor acesse, personalize e aplique cada instrumento a própria realidade gerencial. O objetivo geral é demonstrar como as ferramentas da qualidade podem apoiar a gestão das farmácias independentes, contribuindo para a tomada de decisão, o controle de resultados e a consolidação de uma cultura de melhoria contínua, unindo fundamentos teóricos e exemplos práticos aplicáveis ao varejo farmacêutico.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão da qualidade consolidou-se, ao longo das últimas décadas, como uma filosofia de administração voltada à eficiência dos processos e à satisfação das pessoas, sejam clientes, colaboradores ou a própria sociedade. Nessa perspectiva, a empresa que adota o controle da qualidade deve conduzir três tipos de ação gerencial: o planejamento, a manutenção e a melhoria da qualidade, compreendendo respectivamente o estabelecimento de novos padrões de trabalho, a garantia do cumprimento desses padrões e a busca permanente por sua evolução (Campos, 1994). Essa tríade forma a base conceitual da melhoria contínua, que orienta a gestão moderna e fundamenta o uso sistemático de ferramentas de análise, controle e padronização.

Para que essa tríade ocorra de forma estruturada, as organizações recorrem a ferramentas gerenciais capazes de traduzir conceitos em práticas de controle e aperfeiçoamento contínuo. Essas técnicas permitem compreender e intervir nos processos de maneira sistemática, apoiando decisões baseadas em dados e favorecendo a padronização das rotinas de trabalho. A utilização adequada dessas ferramentas reduz a dependência da intuição e promove a melhoria contínua visando o atingimento de metas.

Entre os métodos mais reconhecidos pela literatura e amplamente aplicados no ambiente empresarial, destacam-se sete ferramentas de uso consagrado na gestão: os 5 Porquês, o Diagrama de Ishikawa, a Análise de Pareto, o 5W2H, o PDCA, o *Checklist* e o Fluxograma de Processos. Quando utilizadas de forma integrada, essas ferramentas permitem estruturar a gestão em uma sequência lógica que abrange todas as etapas do processo gerencial, do diagnóstico à padronização das rotinas, passando pela análise, priorização, planejamento, execução e controle. Cada uma delas desempenha um papel específico dentro da administração, contribuindo para identificar causas, definir ações prioritárias, acompanhar resultados e consolidar a melhoria contínua.

2.1. Ferramentas da Qualidade

A ferramenta dos 5 Porquês, disseminada pelo autor Sakichi Toyoda, surgiu como um método que busca identificar a causa raiz de problemas. Segundo Souza (2021), “a técnica dos 5 Porquês é uma forma de organizar o problema em seções, onde buscamos com ela identificar os elementos que dão origem ao problema”.

Em síntese, essa técnica baseia-se em uma sequência de perguntas encadeadas, nas quais cada resposta aprofunda o entendimento sobre a origem do problema. A seguir, na figura 1, apresenta-se um esquema ilustrativo que demonstra essa progressão dos níveis de questionamentos até a identificação da causa raiz.

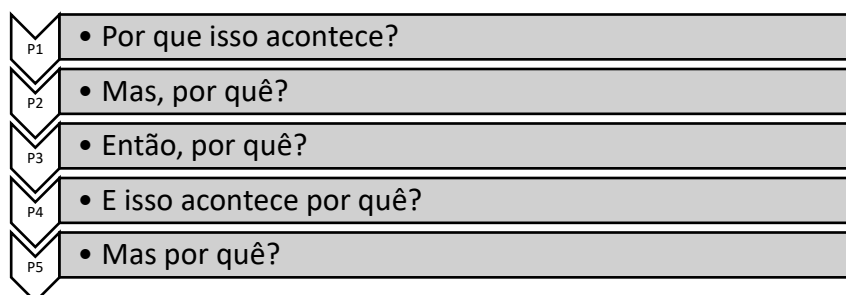


Figura 1 – Ferramenta dos 5 Porquês.

Fonte: Adaptado de Souza (2025).



De acordo com Souza (2021), o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe, foi desenvolvido com o propósito de identificar e organizar as causas primárias e secundárias que originam um determinado problema. Por meio da estrutura dos 6M's (método, mão de obra, materiais, máquinas, meio ambiente e medidas), a ferramenta possibilita compreender de forma visual e sistemática os fatores que influenciam um efeito específico. Essa representação auxilia o gestor a analisar relações de causa e consequência, identificar a causa raiz e propor ações corretivas. Um modelo dessa ferramenta é apresentado na figura 2.

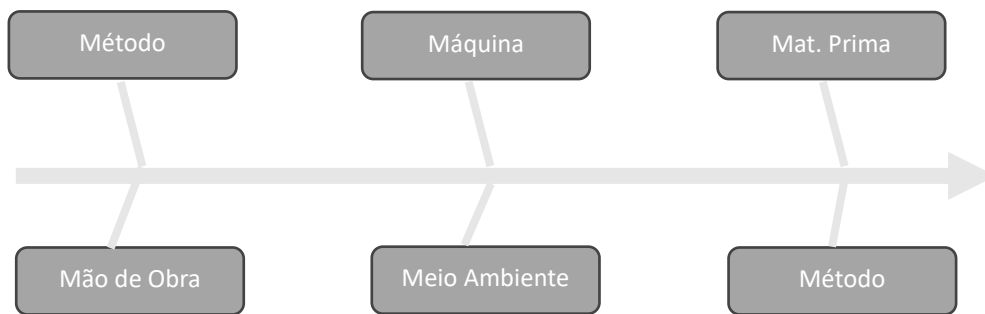


Figura 2 – Diagrama de Ishikawa.
Fonte: Adaptado de Souza (2025).

O Diagrama de Pareto tem origem nos estudos de Vilfredo Pareto, que identificou a concentração de grande parte da riqueza em uma pequena parcela da população. Oliveira (2020) destaca que Joseph Juran aplicou esse princípio à gestão da qualidade ao demonstrar que a maioria dos problemas decorre de poucas causas significativas, caracterizando a relação 80/20. Assim, o Gráfico de Pareto tornou-se uma ferramenta essencial de priorização, permitindo direcionar esforços aos fatores de maior impacto. No contexto organizacional, auxilia na identificação das causas mais relevantes e na alocação eficiente de recursos. No varejo farmacêutico, sua aplicação é útil para analisar vendas por grupo de produtos, identificar itens mais representativos do faturamento ou das perdas e orientar decisões de compras e reposição. A seguir, na figura 3, apresenta-se um modelo dessa ferramenta.

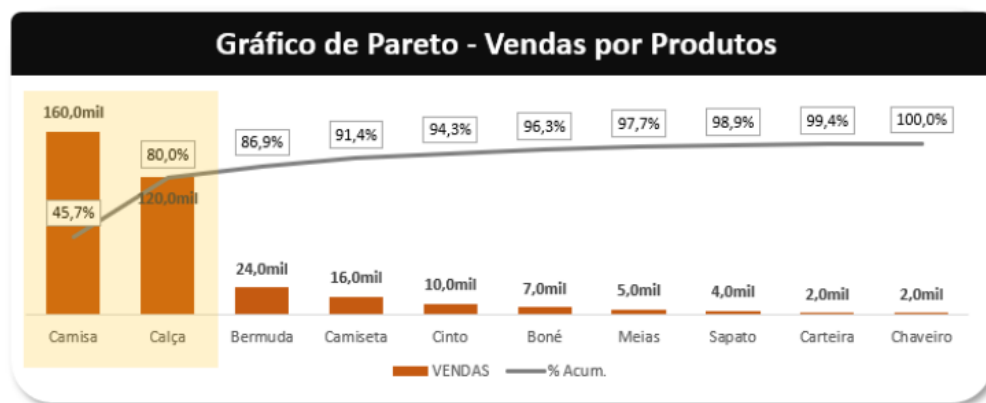


Figura 3 – Gráfico de Pareto.
Fonte: Elaborado pelos autores (2025).



Segundo Campos (2013, p.89), “os planos de ação colocam o gerenciamento em movimento. Para o autor, é por meio deles que o processo gerencial se transforma em execução concreta, convertendo metas e diretrizes em atividades objetivas. Para que isso ocorra de forma estruturada, o plano de ação deve conter elementos que descrevam o que será feito, por quem, quando, onde, por que, como e quanto custará. A ferramenta 5W2H sistematiza esses componentes, originados das iniciais em inglês *What, Why, Where, When, Who, How e How Much*, servindo como um roteiro prático para o planejamento e acompanhamento de ações das organizações. A figura 4 apresenta a ferramenta 5W2H.

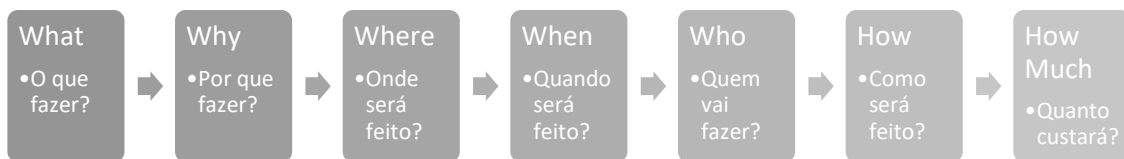


Figura 4 – Ferramenta 5W2H.
Fonte: Adaptado de Falconi (2025).

No campo das ferramentas de gestão extensivamente utilizadas no Brasil, destaca-se a contribuição de Vicente Falconi, que consolidou métodos práticos para a solução de problemas organizacionais. Em *Gerenciamento pela Diretrizes*, Campos (2013, p.33) define esse conceito como “uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização”. Essa abordagem orientada por metas torna-se especialmente relevante por oferecer um método estruturado para concentrar esforços nos pontos críticos da operação. Entre os instrumentos apresentados pelo autor, destaca-se o ciclo PDCA (figura 5), considerado o eixo central do gerenciamento. O método reúne quatro etapas integradas: P (*plan* -planejar), definindo diretrizes; D (*do* - executar), implementando as ações; C (*check* - checar), verificando os resultados; e A (*act* - agir), analisando desvios e propondo contramedidas. Esse modelo sustenta a melhoria contínua e dialoga diretamente com a proposta deste trabalho ao integrar-se às demais ferramentas da qualidade, permitindo avançar do diagnóstico à padronização das soluções e fortalecendo a gestão operacional das farmácias independentes.

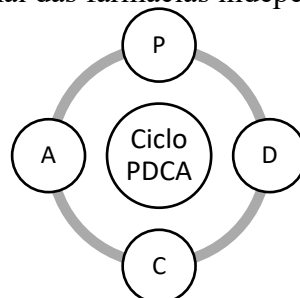


Figura 5 – Ciclo PDCA.
Fonte: Adaptado de Campos (2025).

O *checklist* é uma ferramenta gerencial amplamente utilizada para garantir a execução padronizada de atividades e reduzir a ocorrência de falhas operacionais.



Gawande (2011), destaca que listas de verificação se tornaram essenciais em setores de alta complexidade, como aviação e saúde, por permitem que tarefas críticas sejam realizadas de maneira consistente e confiável. No contexto organizacional, o *checklist* funciona como um mecanismo simples, porém eficaz, de controle e conferência, assegurando que etapas importantes de um processo não sejam negligenciadas. Em ambientes como o varejo farmacêutico, listas estruturadas podem apoiar rotinas de auditoria de loja, inspeções visuais, verificação de *layout*, padrões de exposição e conferência de itens sensíveis, contribuindo para a padronização das operações e para a melhoria contínua dos resultados. A seguir, na figura 6 apresenta-se um modelo dessa ferramenta.

Checklist da Loja A

- Prateleiras limpas ?
- Gôndulas organizadas
- Iluminação ok?
- Vitrine abastecida?
- Fardamentos dos funcionários ok?

Figura 6 – Modelo de Checklist.
Fonte: Elaborado pelo Autores (2025).

A literatura destaca que o mapeamento de processos é uma etapa fundamental da gestão, pois envolve identificar, compreender e representar de forma estruturada o conjunto de atividades que compõem um fluxo operacional. De acordo com Bassan (2023), esse entendimento detalhado permite visualizar a sequência das tarefas, reconhecer pontos críticos e orientar melhorias de forma sistemática. Ao tornar o processo visível, o gestor passa a ter maior clareza sobre como o trabalho realmente ocorre, o que facilita o alinhamento entre equipes e a tomada de decisões mais consistentes.

Nesse contexto, o fluxograma de processos se apresenta como uma ferramenta técnica essencial. Conforme Bassan (2023), sua função é demonstrar, de maneira rápida e inteligível, a sequência das operações, permitindo que todos os envolvidos compreendam o fluxo de trabalho e identifiquem oportunidades de melhorias. Por representar graficamente cada etapa, o fluxograma contribui para padronização, redução de falhas e melhoria contínua, sendo especialmente útil em ambientes que exigem precisão operacional, como o varejo farmacêutico e suas rotinas de conferência de caixa, recebimento de mercadorias e atendimento ao cliente. Um modelo de fluxograma pode ser visualizado na figura 7.



Figura 7 – Modelo de Fluxograma.
Fonte: Elaborado pelo Autores (2025).



3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois tem como propósito desenvolver um conjunto de soluções práticas direcionadas à gestão de farmácias independentes. Seu foco não é apenas descrever fenômenos, mas propor instrumentos gerenciais concretos que possam ser utilizados pelos proprietários e gestores do varejo farmacêutico. A abordagem adotada é qualitativa, pois a construção das ferramentas fundamenta-se na interpretação dos conceitos presentes na literatura e na elaboração de exemplificações aplicadas, desenvolvidas a partir de situações típicas em gestões de pequenas empresas e operações. Tais aplicações tem caráter ilustrativo, funcionando como modelos didáticos que demonstram como cada ferramenta pode ser operacionalizada no contexto de farmácias independentes.

Do ponto de vista de seus fins, a pesquisa apresenta caráter exploratório-descritivo. É exploratória porque busca aprofundar o entendimento sobre como ferramentas clássicas da qualidade podem contribuir para a profissionalização da gestão no varejo farmacêutico, segmento que ainda carece de estudos acadêmicos mais robustos. Ao mesmo tempo, é descritiva ao apresentar, de forma detalhada, o funcionamento de cada ferramenta, seu propósito gerencial e suas possibilidades de aplicação prática nas rotinas de diagnóstico, análise, planejamento, execução, controle e padronização.

Metodologicamente, o estudo fundamenta-se no desenvolvimento de um modelo gerencial, entendido como um conjunto estruturado de ferramentas orientado à solução de problemas reais. Esse modelo é composto por sete instrumentos: 5 Porquês, Diagrama de Ishikawa, Análise de Pareto, 5W2H, PDCA, *Cheklis*t e Fluxograma de Processos. Para cada ferramenta, são elaborados exemplos aplicados à gestão de farmácias independentes e modelos editáveis apresentados por meio de QR Codes, permitindo sua utilização prática pelos leitores.

Por fim, o método de construção do modelo seguiu três etapas: (1) revisão da literatura sobre gestão da qualidade e ferramentas clássicas; (2) seleção das ferramentas mais aderentes às necessidades operacionais das farmácias independentes; e (3) elaboração de aplicações práticas, acompanhadas de representações visuais e instrumentos operacionais editáveis. Essa abordagem confere ao estudo um caráter de utilitário e contributivo, aproximando a pesquisa acadêmica da realidade gerencial do varejo farmacêutico, sobretudo o varejo independente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados deste estudo materializam-se na construção da Caixa de Ferramentas do Gestor de Farmácias, composta por sete instrumentos clássicos da qualidade organizados de forma integrada e orientados à prática gerencial do varejo farmacêutico independente. O propósito central foi demonstrar como essas ferramentas, amplamente difundidas na literatura de gestão, podem ser operacionalizadas de maneira simples, acessível e diretamente aplicável às rotinas das pequenas farmácias, que carecem de padronização, indicadores estruturados e métodos formais de análise. A seguir, apresentam-se as aplicações propostas, acompanhadas da indicação dos QR Codes, que disponibilizam modelos editáveis de cada instrumento.

Aplicação 1 - 5 Porquês: investigação de queda abrupta no CMV. A aplicação inicial refere-se ao diagnóstico de uma alteração repentina no indicador de Custo da Mercadoria Vendida (CMV). A técnica dos 5 Porquês mostrou-se adequada ao evidenciar



como questionamentos sequenciais podem conduzir à causa raiz, evitando interpretações equivocadas baseadas apenas no sintoma observado. No exemplo didático desenvolvido, a aplicação da ferramenta revelou um erro metodológico no cálculo do CMV realizado pelo sistema, demonstrando a importância da técnica para aprofundar a análise de problemas gerenciais e prevenir decisões baseadas em dados distorcidos.

Aplicação 2 - Diagrama de Ishikawa: causas de ruptura de estoque. O Diagrama de Causa e Efeito foi utilizado para estruturar e organizar as possíveis causas de rupturas de estoque, problema recorrente nas pequenas farmácias, que não conseguem trabalhar com um mix de produtos elevados. A ferramenta permitiu visualizar, de forma sistemática, fatores relacionados aos 6M's, como falhas de método (pedido automático inadequado), mão de obra (erro na conferência), materiais (falhas na identificação de produtos), máquinas (problemas no sistema de gestão), meio ambiente (restrições de entrega) e medidas (indicadores insuficientes). Essa visão integrada evidencia como a ferramenta facilita o entendimento das relações entre causas e efeitos contribuindo para decisões mais assertivas.

Aplicação 3 - Análise de Pareto: priorização de grupos de produtos o princípio 80/20 foi aplicado para hierarquizar grupos de produtos segundo sua representatividade no faturamento. O exemplo elaborado demonstra como o Diagrama de Pareto auxilia a concentrar esforços nos itens mais relevantes, sendo útil para decisões de compras, exposição, promoções e definição de *mix*. A ferramenta reforça seu valor como método de priorização, especialmente em um ambiente de alta variedade de itens como o varejo farmacêutico.

Aplicação 4 - 5W2H: plano de ação para implantação de *call center*. O 5W2H foi utilizado para estruturar um plano de ação voltado à implementação de um serviço de *call center*, iniciativa pertinente para ampliar a relação com clientes, melhorar a comunicação e apoiar estratégias de venda e retenção. A ferramenta permitiu detalhar de forma clara o que será feito, por que, quando, onde, por que, como e quanto custará, demonstrando sua utilidade para transformar objetivos estratégicos em ações operacionais concretas.

Aplicação 5 - PDCA: redução de perdas de estoque. O ciclo PDCA foi aplicado ao tratamento das perdas de estoque, problema que afeta diretamente a rentabilidade das farmácias independentes. A ferramenta organizou o processo em quatro etapas: planeja, executar, checar e agir. Mostrando-se útil para sistematizar intervenções, acompanhar resultados e promover contramedidas de forma ordenada. A aplicação reforça o PDCA como mecanismo estruturante da melhoria contínua.

Aplicação 6 - *Checklist*: auditoria de loja e padronização operacional. O *checklist* foi utilizado como instrumento de padronização de auditorias de loja, contemplando critérios como organização, limpeza, iluminação, exposição de produtos e cumprimentos de planogramas (plano de organização de prateleiras e gôndolas). A ferramenta evidencia seu papel como mecanismo simples, porém poderoso, de controle operacional, especialmente em empresas que carecem de formalização de processos.

Aplicação 7 - Fluxograma: mapeamento da conferência de caixa. O fluxograma foi aplicado para representar o processo de conferência de caixa, atividade crítica que envolve riscos financeiros e operacionais. A ferramenta permite visualizar etapas, identificar pontos sensíveis, orientar treinamentos e reduzir erros associados à movimentação de numerário, descontos, sangrias e fechamento diário.

Os resultados, considerados em conjunto, demonstram que a adaptação das ferramentas clássicas da qualidade ao contexto das farmácias independentes fortalece a



capacidade dos gestores de analisar dados, controlar processos de forma mais estruturada, minimizar variações operacionais e consolidar práticas contínuas de melhoria.

A disponibilização de um QR Code contendo todas as ferramentas em um único arquivo editável amplia a aplicabilidade da proposta, permitindo que o gestor acesse imediatamente todos os modelos apresentados e está disponibilizado a seguir, na figura 8.



Link de acesso:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1A_E67GI5sw802ZTWiDiHEe3LK_bxdekr2b3Mp-kYu0c/edit?usp=sharing

Figura 8 – Caixa de Ferramentas do Gestor de Farmácias

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

5 CONCLUSÕES

A proposta deste estudo consistiu em apresentar a “Caixa de Ferramentas do Gestor de Farmácias”, um conjunto integrado de instrumentos clássicos da qualidade adaptados ao contexto das farmácias independentes. Ao longo do estudo, demonstrou-se que a aplicação estruturada dessas ferramentas contribui para suprir lacunas típicas desse segmento, especialmente aquelas relacionadas à ausência de processos padronizados, à baixa sistematização das rotinas e ao uso limitado de indicadores na tomada de decisão. Os resultados evidenciam que métodos simples, visuais e de fácil implementação, como os 5 Porquês, o Diagrama de Ishikawa, o Pareto, o 5W2H, o PDCA, o *Cheklis*t e o Fluxograma, favorecem a construção de uma gestão mais profissionalizada, com maior clareza sobre problemas, causa e prioridades. Quando utilizadas de forma mais integrada, essas ferramentas permitem avançar desde o diagnóstico até a padronização das soluções, fortalecendo o processo gerencial como um todo.

A aplicação prática de cada instrumento demonstrou que sua adaptação ao varejo farmacêutico é viável e relevante. Problemas recorrentes, como erros no cálculo do CMV, rupturas de estoque, perdas operacionais, falhas no *layout* da loja e inconsistências na conferência de caixa, podem ser tratados de forma objetiva e sistemática, reduzindo decisões baseadas em percepções subjetivas e ampliando a capacidade analítica dos gestores. A disponibilização de um QR Code contendo todas as ferramentas em um único arquivo editável, reforça o caráter aplicado do estudo, permitindo que gestores, docentes e estudantes utilizem imediatamente os modelos apresentados e adaptem cada instrumento às particularidades de suas operações.

Como limitação, reconhece-se que a proposta se apoia em aplicações ilustrativas e modelos conceituais, não contemplando ainda um estudo empírico comparativo entre diferentes farmácias independentes nem a mensuração estatística dos ganhos após o uso continuado das ferramentas. Assim, pesquisas futuras podem realizar estudos de campo



com acompanhamento ao longo do tempo, observando a evolução dos indicadores antes, durante e depois da implementação. Também se sugere explorar métodos complementares amplamente utilizados na gestão, como a Matriz GUT, que auxilia na priorização de problemas a partir da Gravidade, Urgência e Tendência, e a Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), ferramenta estratégica que permite avaliar fatores internos externos que influenciam o desempenho do negócio. Além disso, estudos que investiguem a integração dessas ferramentas com sistemas de *Business Intelligence*, Sistemas ERPs (*Enterprise Resource Planning*) do varejo farmacêutico e soluções orientadas por dados podem aprofundar a profissionalização da gestão no setor.

REFERÊNCIAS

- Bassan, E. J. (2023). *Gestão da Qualidade: Ferramentas, técnicas e métodos* [E-book Kindle]. Recuperado de https://www.amazon.com.br/gp/product/B07H7NPJDY/ref=kinw_myk_ro_title.
- Campos, V. F. (1994). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. 4. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Campos, V. F. (2013). *Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Knari): o que todo membro da alta administração precisa saber para vencer os desafios do novo milênio*. 5. ed. Nova Lima: Falconi Editora.
- Gawande, A. (2023). *Checklist: Como fazer as coisas bem-feitas*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Iqvia Brasil. (2025). *Dinâmicas e tendências do mercado farmacêutico brasileiro*. São Paulo. Recuperado de https://sindusfarma.org.br/uploads/files/229d-gerson-almeida/Publicacoes_PPTs/Apresentacao_Sydney_Clark_25jun25.pdf.
- Oliveira, R. (2021). *Princípio de Pareto 80/20: Para Maximizar os resultados* [E-book Kindle]. Recuperado de https://www.amazon.com.br/gp/product/B084F65PBW/ref=kinw_myk_ro_title.
- Souza, J. O. de L. (2021). *Técnica dos 5 Porquês: Aprenda como encontrar a causa-raiz dos problemas (Ferramentas de Gestão)* [E-book Kindle]. Recuperado de https://www.amazon.com.br/gp/product/B09FH5SCP1/ref=kinw_myk_ro_title#detailBullets_feature_div.
- Souza, J. O. de L. (2021). *Diagrama de Ishikawa: Diagnosticar e resolver problemas (Ferramentas de Gestão)* [E-book Kindle]. Recuperado de https://www.amazon.com.br/gp/product/B09GLNF8ZS/ref=kinw_myk_ro_title.