

Estudo da viabilidade de manipulação de medicamentos em uma pequena farmácia: uma análise baseada em diretrizes de gestão da qualidade

*Feasibility study of drug manipulation in a small pharmacy:
an analysis based on quality management guidelines*

JUAN PABLO SILVA MOREIRA

Discente do curso de Ciências Contábeis (UNIPAM)

E-mail: juanpsm@unipam.edu.br

FLÁVIO DANIEL BORGES DE MORAIS

Professor orientador (UNIPAM)

E-mail: flaviodbm@unipam.edu.br

Resumo: O objetivo do presente estudo foi analisar, a partir de conceitos e diretrizes fornecidas pela gestão e do Ciclo PDCA, o custo de matérias-primas e dos materiais e equipamentos condicionantes, para a ampliação de uma farmácia de manipulação. Nesta pesquisa, optou-se por uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa. Com base nas informações identificadas, foi desenvolvido um Plano de Ação com a finalidade de evidenciar uma proposta de parceria entre a farmácia e os fornecedores de insumos e medicamentos manipulados, de forma a ampliar o leque de produtos oferecidos pela organização.

Palavras-chave: Análise de Viabilidade. Medicamentos manipulados. Gestão da Qualidade. Farmácia.

Abstract: The objective of the present study was to analyze, from concepts and guidelines provided by management and the PDCA Cycle, the cost of raw materials and conditioning materials and equipment for the expansion of a compounding pharmacy. In this study, we opted for descriptive research with a qualitative approach. Based on the information identified, an Action Plan was developed to highlight a partnership proposal between the pharmacy and the suppliers of inputs and manipulated drugs to expand the range of products offered by the organization.

Keywords: Feasibility Analysis. Manipulated medicines. Quality Management. Pharmacy.

1 INTRODUÇÃO

O mercado tem estabelecido uma competitividade que está em constante evolução, fazendo com que as organizações sejam impulsionadas a reduzir seus custos de modo a se manterem atuantes neste novo contexto. De acordo com Conte e Durski (2002), as mudanças impostas pela globalização têm se mostrado importantes

para a criação de uma nova relação existente entre o trabalho, a gestão, a aprendizagem e a capacidade de os colaboradores atuarem e colaborarem para o crescimento das companhias. Nessa nova etapa do mercado, torna-se necessário que as empresas adotem uma visão mais abrangente quanto aos procedimentos que ocorrem na produção, elevando o controle de qualidade para competirem em um patamar de igualdade com os seus concorrentes.

O setor de compras passou a ter um papel estratégico para as empresas que buscam se destacar e ter vantagem competitiva. A contribuição desse setor cresce significativamente à medida que as empresas concorrem no mercado mundial, adotando estratégias para se manterem atualizadas quanto às novas tecnologias e tendências de mercado.

Uma das condições para a competitividade reside na maior integração com os fornecedores; de modo que uma equipe qualificada no setor de compras é necessária para identificar e administrar esses fornecedores. No entanto, existem empresas que ainda não se deram conta dos benefícios que um setor de compras preparado, dinâmico, responsável e capacitado pode alcançar.

Para Nantes (2015, p. 3) o departamento de compras deve “funcionar como um setor responsável pelo abastecimento, colocação de pedidos e negociação de preços e está subordinado a outras áreas, como manufatura, logística, novos desenvolvimentos e finanças”. Deve possuir, portanto, função estratégica que esteja comprometida com a busca por resultados que lhe garantam novas parcerias entre fornecedores, bem como novas tecnologias, melhorias contínuas e com a real capacidade de tomada de decisão e formação de redes e alianças.

A finalidade da atividade de compras é a obtenção e coordenação do fluxo contínuo de suprimentos com a finalidade de atender, de forma programada, os indicadores de vendas e/ou produção, comprando materiais por melhores preços, sem que isso fuja dos parâmetros qualitativos e quantitativos, além de elevar a procura por melhores condições para essas empresas (DIAS; COSTA, 2003).

De acordo com Siqueira (2013), um fator primordial para o crescimento empresarial das organizações de pequeno e médio porte é a identificação de novos mercados que garantam maior lucratividade, bem como a melhoria nos procedimentos e nas práticas adotadas no processo de compra, maximizando, assim, a segurança e a eficácia de suas operações. Deste modo, ressalta-se que a busca pela melhoria dos processos “passa pelo uso sistemático da informação, influenciando diretamente a capacidade de se atingir os objetivos pretendidos, tornando-se necessária a participação de todos os interessados no processo” (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 687).

Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é analisar, a partir de conceitos e diretrizes fornecidas pela gestão e do Ciclo PDCA, o custo de matérias-primas e dos materiais e equipamentos condicionantes, para a ampliação de uma farmácia de manipulação, de modo a analisar a viabilidade de incluir no portfólio os medicamentos manipulados, bem como estimar os custos de criação de uma laboratório de manipulação na farmácia em questão.

Nesta pesquisa, adotou-se um estilo de abordagem qualitativa, que permite analisar e interpretar determinado fenômeno sem o auxílio de recursos quantitativos e estatísticos. (SILVA; MENEZES, 2005).

Já quanto aos fins, optou-se pela pesquisa descritiva, que possibilita descrever com certa precisão a unidade de análise em estudo, sem que o pesquisador venha interferir nos dados levantados (ANDRADE, 2003).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os tópicos subsequentes referem-se a uma revisão das pesquisas e discussões feitas por autores que abordam o tema deste trabalho.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS – PMES

O Planejamento Estratégico pode ser interpretado como um processo em que serão criadas e desenvolvidas as principais técnicas para melhoria da situação organizacional e operacional dos empreendimentos. Nesse tipo de planejamento, pretende-se realizar um norteamento para as empresas, deixando-as em conformidade com a missão e o meio no qual elas estão inseridas.

Assim, Almeida (2001) evidencia que o “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”. Dessa maneira, a utilização de um planejamento estratégico para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) está diretamente ligado ao fato de que esses empreendimentos ainda estão imaturos no mercado e, por isso, é necessário que os gestores sempre planejem e analisem suas atividades futuras, para que com isso seja possível competir com as empresas de grande porte (MOREIRA; SOARES, 2017).

Almeida (2001) salienta ainda que a aquisição de um planejamento estratégico para uma PME pode ser considerada um processo menos complexo, já que, por haver uma quantidade menor de funcionários, é possível estabelecer um plano de ação com maior poder de flexibilidade, garantindo, assim, que as organizações se adaptem a um cenário cheio de incertezas.

É comum encontrar nesse tipo de organização empresas familiares. Estas são gerenciadas por um ou mais proprietários, ou, em algumas vezes, por um proprietário e seus filhos. Dessa forma, por ocorrer uma centralização das atividades exercidas por cada um dos diretores, em que grande parte do tempo é voltada à parte operacional e pouco desse tempo é destinado ao gerenciamento e planejamento estratégico e organizacional, torna-se muito desgastante persuadir e quebrar o paradigma de que é necessário estimular ações que visam ao planejamento futuro da empresa, mesmo que atualmente esteja se obtendo lucro com a venda de seus produtos (BARTKUS; GLASSMAN; MCAFEE, 2006).

Neste sentido, Porter (2004) relata que planejamento estratégico em PMEs tem a finalidade de proporcionar benefícios significativos e demonstra, de maneira explícita, os procedimentos estratégicos necessários para alinhar, coordenar e dirigir os coordenadores às metas previamente estipuladas pelos empreendimentos.

2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A visão pode ser sucintamente entendida como um estado futuro desejado pela organização (SIDHU, 2003). Tal futuro é considerado como múltiplo e resultado da combinação dos vários possíveis desenvolvimentos de eventos. Em outras palavras, ele não poderia ser previsto a partir de uma única projeção que levasse a um único estado futuro. A visão estratégica é concebível, portanto, a partir da definição de um futuro desejado no contexto de cenários plausíveis que é encontrado num conjunto mais amplo de cenários possíveis, depois que algumas restrições são consideradas (BOAVENTURA; FISCHMANN, 2008).

A visão e a missão fornecem um senso de direção que guiam as decisões estratégicas de uma companhia. A visão e missão respondem a duas perguntas: onde a organização está indo? Em que a organização quer se tornar em cinco ou dez anos? A visão inclui e exclui possibilidades futuras. Esta resulta de um exercício de imaginação e não de análise. A partir dessas definições, a organização alinha suas operações com a visão e missão e com seus compromissos de longo prazo (KETELHÖHN, 2006).

De acordo com Boaventura e Fischmann (2008), a visão estratégica precisa analisar o ambiente futuro da organização, antes de definir o que é possível em termos de negócio no futuro. A visão se inter-relaciona com o conceito de missão na medida em que este revela a visão de longo prazo em termos do que a organização quer ser e a quem pretende servir (DAVID, 2003).

Definir a visão estratégica não trata simplesmente de fazer os empregados saberem os objetivos de seus gestores; envolve o compartilhamento do sentimento que os objetivos da organização são importantes e apropriados e que todos os seus membros devem contribuir para sua definição e atingimento. A capacidade de a organização compartilhar sua visão existe quando seus membros coletivamente possuem valores e crenças similares sobre seus objetivos e missão (ARAGÓN-CORREA *et al.*, 2008). Por esse motivo, a missão tende a ser mais relacionada ao presente do que com os assuntos relacionados à direção de longo prazo, mais propriamente relacionados com a visão estratégica (THOMPSON; STRICKLAND, 1996).

Uma vez estabelecidos os clientes, que devem representar o foco da organização, esta deve entender as suas necessidades, de modo que possa identificar que valores agregar aos seus clientes através do fornecimento de produto(s) e/ou da prestação de serviço(s). O foco da organização deve estar nos valores que pretende agregar aos seus clientes e não no(s) produto(s) e/ou serviço(s) que oferece (MOTTA, 2013).

Para Andion (2012), os valores centrais de uma organização são aqueles seus princípios essenciais e duradouros. Esses valores não exigem justificativa externa, pois são intrínsecos. Consequentemente, não há um conjunto de valores que possa ser considerado como certo ou errado por um observador externo. O mesmo autor salienta ainda que um valor central representa um princípio que sempre é respeitado pela organização, ainda que, em alguns momentos, ele possa significar uma desvantagem competitiva.

2.3 GESTÃO DA QUALIDADE E CICLO PDCA

A Gestão da Qualidade pode ser visualizada como um agrupamento de ações de caráter operacional e gerencial que visa a garantir que os produtos/processos estejam sendo realizados em conformidade com as diretrizes esperadas pelos consumidores e pelos órgãos de caráter nacional e internacional (MONTGOMERY, 1996). Carvalho e Paladini (2005 *apud* MOREIRA 2017) salienta ainda que “a Gestão da Qualidade tem o objetivo de propor técnicas que melhorem o resultado das organizações e que auxiliem, dessa maneira, na minimização dos defeitos existentes na linha de produção”.

O ciclo PDCA propõe a análise dos processos com vistas a sua melhoria. As suas etapas permitem a intervenção em um processo produtivo completo ou em qualquer atividade de uma empresa (MONTGOMERY, 1996). Cada uma delas corresponde aos seguintes conceitos.

a) Plan (planejamento): estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para atingir os resultados.

- É possível subdividir o planejamento em Planejamento Estratégico Anual, (PIS) Planejamento Implantação de Serviço, Planejamento Funcional, Plano de Qualidade, Calendário de Qualidade (CAMPOS, 2013).

b) Do (execução): realizar, executar as atividades.

- É possível subdividir a execução em Procedimento de Prestação de Serviço, Instruções, Cronogramas de Atividades, Treinamento & Desenvolvimento, Visita de Inspeção, Medicina e Segurança do Trabalho.

c) Check (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.

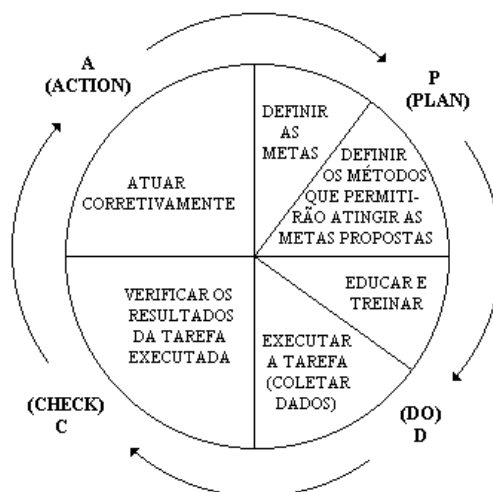
- É possível subdividir a verificação em Auditorias, Indicadores Financeiros, Monitoria de Não Conformidade, Reunião de Análise Crítica, Pesquisa de Satisfação do Cliente, Pesquisa de Clima, Avaliação 360°.

d) Act (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

- A Ação pode ser subdividida em Tratamento de Serviço não-conforme, Previsão de Planejamento Estratégico, Proposta de Melhoria, Ação Corretiva.

O ciclo viabiliza a implantação do princípio da melhoria contínua no processo produtivo. Trata-se de um modelo dinâmico em que a melhoria contínua é atingida em ciclos contínuos como em uma espiral evolutiva, como pode ser demonstrado na Figura 2:

Figura 2: Ciclo PDCA



Fonte: adaptado de Seiffert, 2010.

Moreira (2006) afirma que na aparente simplicidade do ciclo PDCA reside a chave para o sucesso de qualquer sistema. Uma falha na aplicação desses conceitos pode gerar os mais variados tipos de problema em qualquer empresa.

Há casos em que pouco se planeja e só depois de algum tempo, na fase de execução, é que percebem os erros e os prejuízos decorrentes. Há casos em que o planejamento é bom, a execução também, mas não são estabelecidos mecanismos eficazes de verificação, gerando um desconhecimento quanto à eficácia do sistema. Por último, há casos em que não são criadas rotinas para análise e tratamento dos problemas detectados na fase de verificação, comprometendo desta forma o desempenho global do sistema (MOREIRA, 2006, p. 88).

Ainda conforme Colenghi (2003), a aplicação do PDCA é ferramenta de extremo valor para a gestão da qualidade. Cada processo, cada atividade ou cada tarefa pode ser associada a um ciclo PDCA que, quando seguido continuamente, leva ao aprimoramento contínuo daquilo que é feito. Assim, a aplicação do PDCA pode ser considerada como a aplicação de um ciclo de aprendizado, por meio do qual os gestores identificam desvios, atualizam seus planejamentos, seus padrões de execução, seus métodos de avaliação e desenvolvem as ações de melhoria de seus processos (MOREIRA; SILVA; LOPES, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente foram realizadas reuniões com os sócios para evidenciar-se a possibilidade de expansão do mercado de atuação da farmácia, indicada, neste trabalho, como Farmácia A, a fim de que ela pudesse fabricar e comercializar medicamentos manipulados, o que aumentaria, dessa maneira, o seu portfólio de produtos comercializados.

Realizou-se, posteriormente, uma análise de *benchmarking* com empresas de segmento similar ao da Farmácia A, para evidenciarem-se os possíveis custos com matéria-prima, equipamentos, embalagem e fabricação de um laboratório que permitisse a fabricação desses medicamentos, atendendo todas as diretrizes municipais e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. Destacou-se, durante essas análises de *benchmarking* e de investigação com fornecedores, que, inicialmente, seria aconselhável que o empreendimento optasse por comercializar medicamentos sólidos e semissólidos, pois esses produtos possuem maior valor agregado, possuem um *payback* menor e necessitam de menos manutenções e reformas para garantir que o processo produtivo seja aceito pelos órgãos competentes, ao mesmo tempo em que atendem às necessidades e expectativas dos clientes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas informações identificadas através da análise do cenário no qual o empreendimento em questão está localizado, foi desenvolvido, junto aos dois Sócios da Farmácia A (nomeados como Sócio A e Sócio B), um Plano de Ação que permitisse visualizar, de maneira sistemática, as etapas de planejamento do Ciclo PDCA, com a finalidade de evidenciar uma proposta de parceria entre a farmácia e os fornecedores de insumos e medicamentos manipulados, de forma a ampliar o leque de produtos oferecidos pela organização. Oliveira (2008) salienta que, para que seja possível elaborar um planejamento de forma eficiente, é necessário que todos os gestores compreendam os benefícios dessas melhorias e tenham uma nova visão do cenário através das suas experiências de mercado. O quadro 1 apresenta as etapas de planejamento do Ciclo PDCA para a implantação da venda de medicamentos manipulados pela Farmácia A.

Quadro 1: Etapas de Planejamento do Ciclo PDCA

Processo	Fase	Objetivo	Atividades
1	Identificação da oportunidade	Definir, de maneira clara, a oportunidade de mercado.	Análise da implantação da venda de medicamentos manipulados.
2	Observação do cenário	Investigar as características específicas da oportunidade.	Falta de concorrentes (farmácias) na cidade que ofertem medicamentos manipulados prescritos pelos médicos.
3	Análise do cenário	Descobrir as causas fundamentais que podem levar à ampliação do leque de produtos.	Ampliação do leque de produtos farmacêuticos oferecidos pelo empreendimento.
4	Plano de Ação	Conceber o Plano de Ação para evidenciar as etapas da proposta de implantação.	Plano de Ação elaborado com os Sócios A e B com a utilização da ferramenta 5W1H.

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

Por meio das informações identificadas no quadro 1, foi possível elaborar uma proposta de aplicação e de uma ferramenta que permite a visualização esquematizada das etapas necessárias para garantir uma maior eficiência no processo de venda de novos produtos ao mercado. A elaboração dessa proposta foi realizada a partir da ferramenta 5W2H. O quadro 2 apresenta a proposta de aplicação 5W2H, tendo como finalidade a possibilidade de a farmácia em estudo realizar um estudo quanto à introdução da venda de medicamentos manipulados em seu leque de vendas.

Quadro 2: Proposta de aplicação do 5W2H

5W2H							
Processo	What?	Who?	When?	Where?	Why?	How?	How Much?
1	Análise de Mercado (concorrência)	Sócio A	3º trimestre de 2021	Setor de Compras	Analisar o mercado de atuação da concorrência	Análise <i>Benchmarking</i> das farmácias locais	R\$0,00
2	Aceitação dos clientes (consumidores)	Sócio B	3º trimestre de 2021	Setor de Vendas	Analisar a aceitação dos clientes em potencial	Entrevista com clientes	R\$0,00
3	Análise dos fornecedores	Sócio A	4º trimestre de 2021	Setor de Compras	Analisar os fornecedores através de critérios de qualidade de valor do insumo/produto	Cotação de preços para a compra de insumos sólidos e semissólidos	R\$20.000,00
4	Análise da compra de equipamentos	Sócio A	4º trimestre de 2021	Setor de Compras	Analisar os fornecedores através de critérios de qualidade de valor do insumo/produto	Cotação de preços para a compra de equipamentos para a manipulação de medicamentos	R\$30.000,00
4	Análise dos prazos de entrega	Sócio A	4º trimestre de 2021	Setor de Compras	Analisar o período de <i>lead time</i> do fornecedor	Análise do prazo de entrega dos insumos/pedidos	R\$0,00
5	Propor parcerias com fornecedores de medicamentos manipulados	Sócio A	4º trimestre de 2021	Setor de Compras	Instaurar parcerias para a inserção destes produtos no mercado	Conversa e integração com fornecedores	R\$0,00

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

O quadro 2 foi elaborado a partir de uma visualização estratégica que garante à organização maior efetividade e abrangência de mercado, entretanto, por se tratar de uma proposta, cabe aos gestores da organização dar continuidade e verificar se, de fato,

os dados e informações evidenciadas neste novo cenário podem estimular a implantação da venda de medicamentos manipulados.

Em pesquisas de *benchmarking* com farmácias de manipulação, foi possível constatar que o tempo de *payback* é inferior a três anos, ou seja, em três anos acredita-se que o empreendimento conseguirá recuperar o investimento realizado para a comercialização de medicamentos manipulados. Entretanto, as farmácias comercializam apenas medicamentos manipulados, a expansão da opção do leque de produtos comercializados pela farmácia em estudo possibilitará a redução do tempo de retorno do empreendimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho elaborado foi uma proposta de parceria com fornecedores de manipuláveis para uma organização. Por se tratar de um mercado com pouca exploração de medicamentos manipulados na cidade e sem a incidência de concorrentes, pode-se visualizar uma melhoria na lucratividade da empresa, considerando que o comércio de manipulados tem ganhado força no cenário brasileiro.

Para trabalhos futuros, sugere-se a procura de formas de adaptação e possibilidade de se implantar uma rede de manipulação própria ou uma análise do processo de compra terceirizada de medicamentos manipulados em seus empreendimentos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, mar. 2012.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARAGÓN-CORREA, J. A.; HURTADO-TORRES, N.; SHARMA, S.; GARCÍA-MORALES, V. J. Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. **Journal of Environment Management**, [S. l.], v. 86, p. 88-103, 2008.
- BARTKUS, B.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. Mission statement quality and financial performance. **European Management Journal**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 86-94, 2006.
- BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 681-699, jul./ago. 2008.

- BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. Is your vision consistent?: a method for checking, based on scenario concepts. *Futures*, [S. l.], v. 40, p. 597-612, 2008.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Belo Horizonte: Falconi, 2013.
- COLENGHI, V. M. **O & M e qualidade total**: uma interpretação perfeita. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- CONTE, A. L.; DURSKI, G. R. Qualidade. *In*: MENDES, J. T. G. **Gestão empresarial**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.
- DAVID, F. R. It's time to redraft your mission statement. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 24, n. 1, p. 11-14, jan./fev. 2003.
- DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do Comprador**. 3. ed. São Paulo: Edicta, 2003.
- KETELHÖHN, W. Strategic Management Practice in Latin America. *Journal of Business Research*, [S. l.], v. 59, p. 305-209, 2006.
- MONTGOMERY, D. C. **Introduction to statistical quality control**. 3. ed. Nova York: Wiley, 1996.
- MOREIRA, J. P. S.; SILVA, I. C.; LOPES, C. A. Implementação das metodologias Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) e 5S no almoxarifado de uma indústria de sidecar. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 35., 2015, Fortaleza. **Anais [...]** Fortaleza: ABEPRO, 2015.
- MOREIRA, J. P. S.; SOARES, S. F. Utilização das metodologias Balanced Scorecard (BSC) e 5S em uma empresa prestadora de serviços de informática. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 24., 2017, Bauru. **Anais [...]** Bauru: SIMPEP, 2017.
- MOREIRA, M. S. **Estratégia e implantação do sistema de gestão ambiental modelo ISO 14.001**. Novo Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2006.
- MOTTA, P. R. O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013.
- NANTES, J. F. D. Gestão de Relacionamento com o Fornecedor: um estudo sobre a integração da função compras. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. **Anais [...]** Fortaleza: ABEPRO, 2015.
- OLIVEIRA, C. S. Aplicação de Técnicas de Simulação em Projetos de Manufatura Enxuta. *Estudos Tecnológicos em Engenharia*, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 204-217, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **Sistema de gestão (ISO 14001) e Saúde e segurança ocupacional (OHSAS 18001)**: vantagens da implantação integrada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SIDHU, J. Mission Statements: is it time to shelve them?. **European Management Journal**, [S. l.], v. 21, n. 4, 2003, p. 439-446.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SIQUEIRA, J. C. Estratégias de compras: um fator primordial para o crescimento empresarial. **Semana Acadêmica**, Fortaleza, n. 20, 2013.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic Management**: concepts and cases. 9. ed. USA: McGraw-Hill Company, 1996.