

**CENTRO PAULA SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JOSÉ MARTIMIANO DA SILVA  
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ana Elisa Xavier  
Ana Júlia Alves  
Anna Beatriz Pereira  
Gabriela Araújo  
Gabriela Carniel  
Hudson Oliveira  
Isabella Costa

**O PROCESSO LOGÍSTICO DE UMA EMPRESA FARMACÊUTICA NA REGIÃO  
DE RIBEIRÃO PRETO**

Ribeirão Preto - SP  
Junho/2023

**CENTRO PAULA SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JOSÉ MARTIMIANO DA SILVA  
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ana Elisa Xavier  
Ana Júlia Alves  
Anna Beatriz Pereira  
Gabriela Araújo  
Gabriela Carniel  
Hudson Oliveira  
Isabella Costa

**O PROCESSO LOGÍSTICO DE UMA EMPRESA FARMACÊUTICA NA REGIÃO  
DE RIBEIRÃO PRETO**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para formação do Curso Técnico em Administração da ETEC José Martimiano da Silva, orientado pelo Professor Marcelo Alves Pereira.

Ribeirão Preto - SP  
Junho/2023

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Alunos:** Ana Elisa Xavier

Ana Júlia Alves

Anna Beatriz Pereira

Gabriela Araújo

Gabriela Carniel

Hudson Oliveira

Isabella Costa

**Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 20/06/2023.**

**Título:** O processo logístico de uma empresa farmacêutica na região de Ribeirão Preto.

---

**Prof. Orientador Marcelo Alves Pereira.**

---

**Professor Abel José da Silva.**

**Coordenador do Curso de Técnico em Administração**

**DEDICATÓRIA**

Dedicamos aos nossos pais e amigos, principais incentivadores, companheiros e acreditadores em nosso potencial.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus que fez com que nossos objetivos fossem alcançados, durante nossos meses de estudo.

Aos nossos amigos e familiares que contribuíram nos incentivando durante a realização do nosso curso.

A todo corpo docente do curso de administração da ETEC José Martimiano da Silva, principalmente ao professor Marcelo Alves Pereira, por ter sido nosso orientador e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o nosso processo de aprendizado.



“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão  
uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe  
faltasse uma gota”.

(Madre Teresa de Calcutá).

## RESUMO

A produção de remédios a partir de plantas medicinais tem desempenhado um papel significativo na promoção da saúde dos seres humanos desde os tempos ancestrais. Ao longo dos anos, essa contribuição, impulsionada pelo avanço tecnológico, tem permitido aprimoramentos na eficiência, armazenamento e preservação dessas plantas. No entanto, nos dias atuais, pouca atenção é dada aos métodos e sistemas utilizados para preservar e armazenar esses recursos. Diante desse contexto, um estudo foi seguido com o objetivo de aprofundar o entendimento dessas práticas. Com isso, é possível uma análise de armazenamento, distribuição e processo de fabricação nas empresas farmacêuticas na cidade de Ribeirão Preto. Após levantamento bibliográfico a pesquisa de campo foi possível compreender a necessidade, os benefícios e os desafios de uma logística qualificada.

**Palavras-Chave:** logística, produção, processo.



## **ABSTRACT**

The production of medicines from medicinal plants has played a significant role in promoting human health since ancient times. Over the years, this contribution, driven by technological advances, has allowed for improvements in the efficiency, storage and preservation of these plants. However, nowadays, little attention is paid to the methods and systems used to preserve and store these resources. Given this context, a study was followed with the aim of deepening the understanding of these practices. With this, it is possible to analyze the storage, distribution and manufacturing process in pharmaceutical companies in the city of Ribeirão Preto. After a bibliographic survey and field research, it was possible to understand the need, benefits and challenges of qualified logistics.

**Palavras-Chave:** logistics, production, process.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Símbolos do fluxograma.	17
Figura 2.2 – Ciclo da Assistência Farmacêutica.	19
Figura 2.3 – A homologação de fornecedores em 5 passos.	25
Figura 3.1 – Utilização do EPI.	33
Figura 3.2 – Supervisão da utilização do EPI.	34
Figura 3.3 – Sinalização do espaço de trabalho.	35
Figura 3.4 – Treinamento proporcionado.	35
Figura 3.5 – Avaliações para colaboradores.	36

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Justificativa	10
1.2. Questões de pesquisa	11
1.3. Objetivos	11
1.3.1. Objetivo geral	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4. Métodos e técnicas de pesquisa	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1. Gestão e Produção	13
2.1.1. Produtividade	14
2.1.2. Diferenças e Inter- Relações	15
2.2. A influência do processo logístico na produtividade	16
2.3. A tecnologia de aprimoramento no avanço da indústria farmacêutica com o processo de armazenamento e conservação dos insumos	18
2.4. A eficiência de treinamentos para colaboradores	21
2.4.1. Indicadores de desempenho	21
2.4.2. Treinamento para funcionários na indústria farmacêutica	22
2.5. Os desafios dos processos logísticos da produção do produto final	23
2.6. O processo de homologação de fornecedores	25
2.7. Modelos logísticos de qualidade	27
2.7.1. Gestão da cadeia de suprimentos na logística	28
2.7.2. Gestão da qualidade total	29
3. PESQUISA DE CAMPO	30
3.1. Entrevista com o gerente	30
3.2. Entrevista com colaboradores	33
4. CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICES	44
Apêndice A	44
Apêndice B	45



## **1. INTRODUÇÃO**

Há milhares de anos, a fabricação de medicamentos por meio de ervas medicinais foi e tem sido um grande fator de melhoria na saúde dos seres humanos. Com o tempo, essa contribuição, juntamente com o avanço de tecnologia, possibilitou que a funcionalidade, o armazenamento e a conservação dessas "ervas" fossem aprimorados. Entretanto, nos dias de hoje, questiona-se muito a respeito dos processos e sistemas que são utilizados a respeito da conservação e armazenamento desses insumos. A partir desse pensamento, foi levantado uma pesquisa que contribuísse para o entendimento dessa prática.

Segundo Oliveira (2020), “a Gestão de Estoque consiste em realizar a gestão de mercadorias de uma empresa. [...] um rigoroso controle desse processo de gestão é fundamental para potencializar a rentabilidade de uma organização e reforçar a sua estrutura de negócio. Apesar disso, o controle de estoque é ignorado em muitas empresas pelo desconhecimento dos princípios básicos de uma boa administração. Desse modo, é de extrema importância que a organização possua uma gestão de estoque eficiente, que facilita as tomadas de decisões com relação ao negócio, além de minimizar os custos gerados pelo estoque”.

Com o avanço da ciência e o aumento da competitividade, as indústrias farmacêuticas buscam cada vez mais aperfeiçoar seus produtos através de tecnologias que assegurem que os processos de produção sejam mais seguros e eficientes. Neste sentido, o papel do controle de qualidade, dentro do sistema produtivo, é de fundamental importância para garantir todos os atributos do medicamento. Deste modo, através do controle de qualidade as indústrias farmacêuticas trabalham para que o medicamento esteja o mais próximo possível da perfeição e por esse motivo, pode até ser considerado a parte mais significativa do processo produtivo (ROCHA E GALENDE, 2014).

### **1.1. Justificativa**

Analisando métodos de armazenamento, higiene e segurança em empresas farmacêuticas e a confiabilidade na qualidade dos produtos finais, visando a melhoria e intensificação da produtividade durante os processos logísticos, notou-se

a possível necessidade de um projeto de pesquisa sobre tais processos em uma indústria farmacêutica na cidade de Ribeirão Preto.

## **1.2. Questões de pesquisa**

1. Como uma Gestão qualificada auxilia no desenvolvimento e produtividade industrial?
2. Como a organização do processo influencia na produtividade da indústria?
3. Como a tecnologia de aprimoramento possibilitou o avanço da indústria farmacêutica no processo de armazenamento e conservação dos insumos?
4. Como os colaboradores responsáveis pelo armazenamento e produção são instruídos para que o processo ocorra de forma correta e eficiente?
5. Quais são os desafios para o cumprimento dos processos logísticos de fabricação e sua influência na qualidade do produto final?
6. Como ocorre o processo de homologação de fornecedores?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo geral**

Analisar a importância do processo logístico de uma indústria farmacêutica na região de Ribeirão Preto.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Analisar como uma gestão qualificada auxilia no desenvolvimento e produtividade industrial.
2. Estudar a influência da organização no processo na produtividade.
3. Verificar como a tecnologia de aprimoramento possibilitou o avanço da indústria farmacêutica no processo de armazenamento e conservação.

4. Compreender sobre o treinamento que os colaboradores recebem para operar a produção.
5. Identificar os desafios para o cumprimento dos processos logísticos de fabricação.
6. Compreender como ocorre o processo de homologação de fornecedores.

#### **1.4. Métodos e técnicas de pesquisa**

O estudo de caso e o levantamento bibliográfico foram realizados por meio de formulários e entrevistas com o gerente da empresa para saber mais sobre o dia a dia da indústria, conhecer mais o processo de fabricação, armazenamento e distribuição. Faremos pesquisa sobre o tema em artigos na internet e matérias que vão complementar nosso trabalho.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A revisão bibliográfica permite avaliar com maior precisão o tema abordado, baseando-se em artigos já publicados por outros autores e que são necessários para o contexto atual.

### **2.1. Gestão e Produção**

Antes de discutir a influência da gestão na produtividade industrial, é importante definir claramente as duas vertentes principais: gestão e produção.

Gestão, nada mais é do que um conjunto de ações necessárias para se administrar uma organização em todas as suas áreas. Para isso, a gestão promove a integração entre elas, bem como uma melhor utilização dos recursos disponíveis, com o objetivo de atingir os objetivos planejados (PEDRA, 2023).

Por sua vez, a produção é o processo de criação de bens ou serviços que atendam às necessidades dos consumidores. A produção envolve a utilização de recursos, como matérias-primas, equipamentos e mão de obra, para produzir produtos ou serviços que satisfaçam as demandas do mercado.

Cada etapa dentro do processo de produção é importante e a combinação de todos os estágios impacta nos resultados da sua indústria. Pode ser que as consequências sejam positivas ou negativas, mas tudo vai depender da forma como a cadeia produtiva é gerenciada. Ou seja, como é feita a gestão da produção (SANON, 2023).

Compreender a relação entre gestão e produção é crucial para alcançar o sucesso em qualquer empresa. Uma gestão eficaz pode aumentar a eficiência da produção, reduzir os custos e melhorar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Por outro lado, uma produção eficiente pode ajudar a maximizar o uso dos recursos e a alcançar as metas de produção estabelecidas pela gestão.

Portanto, uma gestão bem estruturada e uma produção eficiente são complementares e essenciais para o sucesso de uma empresa. Ao trabalhar em conjunto, essas duas vertentes podem melhorar significativamente a rentabilidade e a competitividade da organização no mercado.



### **2.1.1. Produtividade**

Alem disso, pode-se afirmar que a produtividade é fortemente influenciada por uma gestão qualificada e uma produção eficiente, já que esses fatores estão entre os principais benefícios gerados por uma gestão bem estruturada.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484), produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção.

Para Contador (1998), a produtividade pode ser definida como a capacidade de produzir, partindo-se de certa quantidade de recursos, ou ainda o estado em que se dá a produção. A produtividade pode ser medida de formas distintas. Podem ser empregadas medidas físicas ou monetárias, bem como resultados absolutos ou relativos; contudo, o mais importante é estabelecer de forma clara a necessidade de acompanhamento da produtividade em um determinado período e o custo-benefício de se fazê-lo.

Em outras palavras, a produtividade mede a capacidade de uma empresa de produzir mais com menos recursos ou de produzir a mesma quantidade de bens ou serviços com menor custo. Ela é um indicador importante para a avaliação do desempenho de uma empresa, pois permite identificar oportunidades de melhoria nos processos produtivos. Entretanto, aumentar a produtividade é um desafio constante para as empresas, pois exige a adoção de práticas mais eficientes.

A capacitação é fundamental para o comprometimento e a participação dos funcionários, contribuindo para a melhoria do clima organizacional, de modo que as metas sejam alcançadas de maneira mais produtiva, além de ser uma forma de beneficiar e reconhecer o valor de cada colaborador (LASERMEC, 2019).

Além de assegurar a satisfação do cliente, o controle da qualidade do produto garante a solidez dos negócios, aumentando a demanda do mercado por esse item (VIEIRA, 2023).

Em resumo, a produtividade é um indicador essencial para a avaliação do desempenho de uma empresa, pois permite medir a eficiência com que os recursos são utilizados para produzir bens ou serviços. A busca constante pelo aumento da produtividade é um desafio para as empresas, mas pode resultar em ganhos significativos de eficiência e competitividade.

Ademais, só é possível ter uma boa produtividade, por meio de uma gestão eficiente e qualificada, ela é essencial para a melhoria da produtividade de uma empresa, pois permite identificar e corrigir problemas, adotar práticas mais eficientes e criar um ambiente de trabalho motivador e colaborativo.

### **2.1.2. Diferenças e Inter- Relações**

Gestão, produção e produtividade são conceitos distintos que estão inter-relacionados na atividade empresarial.

Gestão: refere-se às atividades relacionadas à administração de uma empresa, incluindo planejamento, organização, direção e controle.

Produção: refere-se ao processo de criação de bens ou serviços que atendam às necessidades dos consumidores.

Produtividade: refere-se à eficiência com que os recursos são utilizados para produzir bens ou serviços.

Para Coltro (1996) a gestão da qualidade total influencia na produtividade e competitividade organizacional por vários fatores, sendo eles: a diferenciação por oferecer produtos mais confiáveis, sem defeitos e que chegam ao cliente de uma forma mais rápida; o acompanhamento e aprimoramento da eficácia produtiva, através do uso dos indicadores de desempenho em qualidade, confiabilidade e flexibilidade e cumprimento dos prazos; foco no que realmente deve ser prioridade organizacional: a satisfação dos clientes; além do alinhamento entre as estratégias organizacionais com as estratégias de produção.

A gestão da qualidade total possibilita o gerenciamento de todos os recursos da organização, além do relacionamento de todos os envolvidos no processo produtivo. Isto é possível através da implantação de técnicas voltadas ao aumento da produtividade e competitividade organizacional, principalmente nos aspectos relacionados à melhoria contínua dos produtos e processos (COLTRO, 1996).

Em resumo, a gestão está relacionada à administração geral da empresa, enquanto a produção está relacionada à atividade específica de produção de bens ou serviços. A produtividade é um indicador que permite avaliar a eficiência da produção em relação aos recursos utilizados. Todas essas áreas são importantes

para o sucesso de uma empresa e devem ser constantemente avaliadas e aprimoradas.

## **2.2. A influência do processo logístico na produtividade**







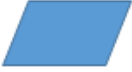

A logística é um procedimento que envolve métodos e técnicas a fim de garantir o abastecimento dos estoques, a elaboração dos produtos e a entrega correta das mercadorias. Caxito (2014), faz a analogia da existência da logística na rotina, com a da utilização do óleo lubrificante em uma máquina, sua presença é implícita, mas se houver a ausência ou até mesmo a má no seu uso, claramente haverá impacto na performance final, promovendo até mesmo uma paralização repentina da atividade.

A função da logística nas empresas é garantir que os insumos e produtos certos estejam em seus devidos lugares, quando necessários e pelo menor custo possível, aumentar a eficiência desses processos e, ao mesmo tempo, reduzir custos. Quando uma empresa não se preocupa com o processo logístico, ela pode se deparar com uma série de problemas durante a produção prejudicando, assim, a entrega dos itens e a satisfação dos clientes (Sanon; Matias, 2021).

No mundo moderno, a agilidade e eficiência andam lado a lado. A demanda de consumo é cada vez mais crescente e as empresas precisam trazer soluções inovadoras se querem ter espaço em um mercado cada vez mais acirrado. Por isso a empresa deve criar um processo logístico eficiente, que vai trazer resultados. Logo investir em melhorias não é uma opção, mas uma prioridade (Franco, 2021).

Devido a este fato, diversas ferramentas, métodos e processos gerenciais vêm sendo desenvolvidos, como é o caso do fluxograma. De acordo com Butta (2021), o fluxograma é a representação gráfica da sequência das etapas de um processo. Através de um fluxograma é possível entender de forma rápida e fácil o funcionamento de um processo.

O fluxograma pode ser estruturado por símbolos geométricos que representam quais são os materiais, serviços ou recursos envolvidos e quais são as direções a serem seguidas para que o resultado seja atingido, como na tabela a seguir.

Símbolos	Nome	Descrição
	Símbolo de processo	Também conhecido como "Símbolo de ação", esta forma representa um processo, ação ou função. É o símbolo mais amplamente usado em fluxogramas.
	Símbolo de início/fim	Também conhecido como "Símbolo de terminação", este símbolo representa os pontos iniciais, finais e resultados potenciais de um caminho. Muitas vezes contém "Início" ou "Fim" dentro da forma.
	Símbolo de documento	Representa a entrada ou a saída de um documento, especificamente. Exemplos de entrada são o recebimento de um relatório, um e-mail ou um pedido. Exemplos de saída usando um símbolo de documento são geralmente uma apresentação, um memorando ou uma carta.
	Símbolo de decisão	Indica uma questão a ser respondida, geralmente com sim/não ou verdadeiro/falso. O caminho do fluxograma pode se dividir em diferentes ramificações dependendo da resposta ou das consequências em seguida.
	Símbolo de conector	Geralmente usado em gráficos mais complexos, este símbolo conecta elementos separados em uma página.
	Símbolo de conector/link fora da página	Frequentemente usado em gráficos complexos, este símbolo conecta elementos separados em várias páginas com o número da página normalmente colocado sobre ou dentro da forma para acesso fácil.
	Símbolo de entrada/saída	Também conhecido como "Símbolo de dados", esta forma representa dados disponíveis para entradas ou saídas, bem como representa recursos utilizados ou gerados. O símbolo da fita de papel também representa entrada/saída, no entanto, está desatualizado e não é mais de uso comum em fluxogramas.
	Símbolo de comentário/nota	Posicionado junto com o contexto, este símbolo acrescenta explicações ou comentários necessários para o intervalo especificado. Ele pode ser conectado por uma linha pontilhada à seção relevante do fluxograma.

**Figura 2.1 – Símbolos do fluxograma.**

Fonte: Felipe Butta, 2021

Na indústria os processos produtivos funcionam como "ramificações", ou seja, cada etapa complementa a outra, sendo assim, garantir que todas as áreas estão cumprindo suas funções é muito importante, por isso fazer o uso

de um fluxograma vai ajudar a garantir a qualidade das operações. A logística industrial é crucial para ter sucesso na fabricação, estoque e entrega de mercadorias. Mais que isso, é importante para a empresa se manter competitiva e ficar bem preparada para atender o mercado (MATIAS, 2021).

### **2.3. A tecnologia de aprimoramento no avanço da indústria farmacêutica com o processo de armazenamento e conservação dos insumos**

A evolução tecnológica na indústria farmacêutica possibilitou inúmeros avanços e benefícios, melhorando a qualidade e prevenindo possíveis problemas,

principalmente na questão do armazenamento, conservação e transporte de insumos e medicamentos, que são algumas das etapas mais importantes nessa indústria.

A avaliação da inovação no setor farmacêutico tem sido amplamente debatida, envolvendo múltiplas perspectivas, de modo a abranger os pacientes, a indústria, o governo, agências reguladoras, entre outros atores.

Além disso, o valor inovador de um fármaco não é simplesmente uma propriedade intrínseca desse novo composto, mas também depende do contexto específico em que o medicamento é introduzido e a disponibilidade de outros medicamentos para tratar a mesma condição clínica (Caprino & Russo, 2006).

A inovação de um medicamento pode surgir a partir da modificação de uma ou mais propriedades do composto, incluindo estrutura química ou método de síntese do princípio ativo; forma farmacêutica; farmacodinâmica; farmacocinética; e outras propriedades terapêuticas (ARONSON, 2008).

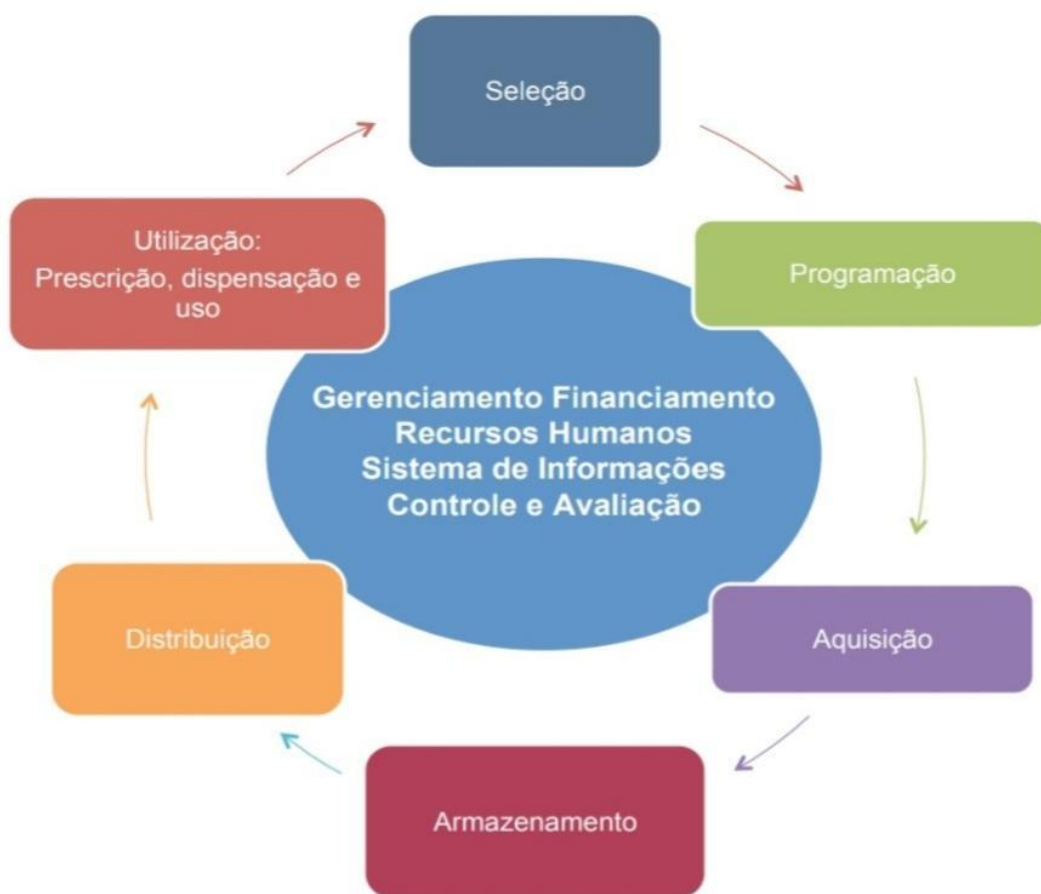
De acordo com o manual do Ministério da Saúde Boas Práticas para Estocagem de Medicamentos ou, ainda, com o Guia Básico para a Farmácia Hospitalar (BRASIL, 1994) e com as Diretrizes para estruturação de farmácias no âmbito do Sistema Único de Saúde (BRASIL, 2009), todos os produtos devem ser armazenados obedecendo às condições técnicas ideais de luminosidade, temperatura e umidade, com o objetivo de assegurar a manutenção das características e da qualidade necessária à correta utilização.

Os produtos devem ser dispostos de forma a garantir as características físico-químicas, a observação de prazo de validade e, ainda, a manutenção da qualidade. Por outro lado, o sistema de distribuição deve permitir que os produtos cheguem ao destino com qualidade e de maneira rápida, devendo obedecer a rotinas preestabelecidas.

Algumas instituições acabam esquecendo que é de extrema importância garantir a qualidade, segurança, controle de produtos estocados e pontos de distribuição; e acabam improvisando nas instalações dos locais de armazenamento de medicamentos ou insumos, sendo que, essa é a etapa do ciclo de assistência

farmacêutica que precisa garantir a guarda segura dos medicamentos em organizações da área da saúde.

O armazenamento envolve conjuntos de procedimentos, constituído o recebimento, estocagem, conservação, controle de estoque, segurança contra roubos, furtos ou contra danos físicos e a entrega, levando em consideração a rotatividade, peso, volume, similaridade dos itens tal como a ordem de entrada e saída.



**Figura 2.2 – Ciclo da Assistência Farmacêutica.**

Fonte: Assistência Farmacêutica para Gerentes Municipais, 2016.

**Seleção:** Facilita o armazenamento e distribuição, pois racionaliza a quantidade de itens e gera informações para especificação e cadastramentos dos medicamentos.

**Programação:** As quantidades programadas para aquisição devem ser baseadas nas informações geradas pela movimentação de medicamentos, espaço e condições de estocagem.

**Aquisição:** Durante ela é preciso ter informação das unidades de recebimento, sobre o desempenho de fornecedores e ficar atento se as especificações dos produtos estão de acordo com o programado. Qualquer alteração na especificação gera impacto no recebimento e armazenamento do produto.

**Prescrição:** Informações sobre a disponibilidade e especificação de medicamentos facilitam a prescrição.

**Dispensação e utilização:** Os principais impactos do armazenamento e distribuição dos medicamentos na dispensação e utilização são a disponibilidade ao usuário de medicamentos com qualidade (BARBOSA, 2016).

## **2.4. A eficiência de treinamentos para colaboradores**

O treinamento dos colaboradores pode ocorrer devido à várias situações, a mais recorrente é quando a empresa nota a necessidade de uma capacitação para atingir melhores resultados. Essa prática colabora para o incentivo e a satisfação dos funcionários com seu emprego e com as atividades que exercem, isso se dá porque eles observam que a capacitação gera mais eficiência e facilidade no dia a dia na empresa (FURTADO, 2022).

Para Ramos (2019), conhecer os objetivos dos treinamentos são essenciais para gestores e para as pessoas treinadas, isso porque eles focam em competências que necessitam de atenção, além de ajudar nas avaliações de desempenho, nas melhorias da empresa, na assertividade na hora de realizar investimentos de recursos, na conscientização do processo e no foco em competências que lhes foram atribuídas.

Ainda segundo Ramos (2019) “avaliar se um treinamento foi eficaz é entender se as pessoas saíram do Ponto A e chegaram ao Ponto B de suas competências. E se essa alteração foi substancial e suficiente para que as pessoas ajudem a atingir os objetivos da organização”.

Profissionais que compreendem a relevância da gestão estratégica de pessoas nas empresas promovem formas de aprimoramento para os colaboradores. Entretanto, uma questão desafiadora é avaliar se esses investimentos estão gerando resultados satisfatórios. Surgem, então, os indicadores de desenvolvimento e treinamento corporativo, que são ferramentas importantes para medir a efetividade e o desempenho dos colaboradores. Com base nessas métricas, é possível implementar ações eficazes para impulsionar o crescimento da organização (RABELLO, 2023).

### **2.4.1. Indicadores de desempenho**

Indicadores de desempenho são conjuntos de medidas que as empresas utilizam para avaliar sua performance ao longo do tempo. Esses dados históricos são usados para analisar se os objetivos e resultados estabelecidos no planejamento estratégico estão sendo atingidos. Antes de aplicar as métricas para



medir o desempenho, é fundamental compreender o planejamento estratégico e ter metas claras estabelecidas. Sem isso, não será possível definir com precisão as métricas a serem utilizadas para avaliar o desempenho (PEREIRA, 2022).

Os indicadores de desempenho, também conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators), são criados e gerenciados para acompanhar a evolução dos resultados definidos nas fases estratégicas. As métricas servem como referência para a tomada de decisões e para o desenvolvimento de estratégias mais efetivas. Existem nove tipos de KPI's amplamente conhecidos que podem ser usados para medir o desempenho de diferentes áreas de uma empresa. Sendo eles: indicadores de produtividade, indicadores de qualidade, indicadores de capacidade, indicadores estratégicos, indicadores de lucratividade, indicadores de rentabilidade, indicadores de competitividade, indicadores de valor, indicadores de turnover (PEREIRA, 2022).

#### **2.4.2. Treinamento para funcionários na indústria farmacêutica**

Segundo o site Genie (2021), não há dúvidas de que os treinamentos desempenham um papel crucial na indústria farmacêutica, especialmente considerando os principais desafios que o setor enfrenta. Uma gestão eficaz de capacitação dos colaboradores pode ser a chave para solucionar ou minimizar esses desafios, garantindo assim a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores. A indústria farmacêutica é crucial para a saúde pública, uma vez que fornece produtos indispensáveis para a população. Por essa razão, é necessário que os processos tenham um padrão, sejam claros e atualizados para assegurar a excelência dos produtos e dos serviços prestados.

A indústria farmacêutica é altamente regulamentada e está sujeita a auditorias e inspeções regulares para garantir a conformidade com as normas. Dado isso, esse setor deve estar sempre atento às mudanças, seja na forma de armazenamento dos medicamentos, nas dosagens ou nas contraindicações, para garantir a segurança dos consumidores e a qualidade dos produtos oferecidos (GENIE, 2021).

## **2.5. Os desafios dos processos logísticos da produção do produto final**

Os processos são alguns dos fatores que trazem para as atividades logísticas uma maior complexidade, a qual tem sido acompanhada inevitavelmente por um aumento dos custos. Preservando seus recursos para o fortalecimento das áreas chaves do negócio (MORA, 2006).

Um fator de extrema importância para a cadeia produtiva é a logística, a ferramenta que tem como objetivo programar e controlar o fluxo desde o ponto de origem até o consumidor final. Seu papel principal é administrar os recursos materiais, pessoais e financeiros, gerenciando toda a cadeia produtiva, desde a aquisição da matéria-prima, o planejamento da produção, o armazenamento, o transporte e os meios de distribuição dos produtos. Com o aumento do consumo de produtos industrializados e da globalização dos mercados, as organizações estão cada vez mais competitivas, buscando diferenciais que agreguem valor aos seus produtos por meio de investimentos nas áreas de gestão de produção e operações, com vistas a obter certificações internacionais de qualidade (HERMES 2020)

Os processos são um conjunto de atividades complexas por envolver variação de etapas, desde a preparação da matéria-prima até a distribuição do produto final. A eficiência dos processos de produção é fundamental para o tempo de entrega, custos e qualidade do produto, a fim de garantir a eficiência e eficácia da produção.

O processo de produção como: “[...] as atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens ou serviços”. Moreira (2011, p.7). Tubino (2009), ilustra que o processo é classificado, para que se possa entender suas características diferenciadoras e assim ajudar no entendimento de suas atividades e no seu planejamento. Os sistemas de produção contínua favorecem a automatização dos processos produtivos devido a serem interdependentes. Este tipo de sistema é empregado quando existe uma semelhança na produção e demanda de bens ou serviços.

O processo de produção pode ser afetado por vários desafios logísticos, que podem ter um impacto significativo no resultado final. Um fator crítico no processo de

fabricação, pode afetar diretamente a eficiência e a eficácia dos processos de logística e produção. Esses desafios logísticos exigem uma atenção cuidadosa para garantir que a fabricação seja realizada de maneira eficiente e que os produtos sejam entregues aos clientes dentro do prazo e com a qualidade desejada.

A qualidade total busca realizar avaliações constantes e permanentes no processo produtivo, considerando cinco pilares mais importantes como clientes exigentes, concorrência, rapidez nas mudanças, desenvolvimento de recursos humanos e comprometimento social e ambiental. Sobre esta situação o autor afirma que “a percepção dessa necessidade substancial levou o conhecimento como controle total da qualidade” (Martins, R. A., & Costa, P. L., Neto, 998).

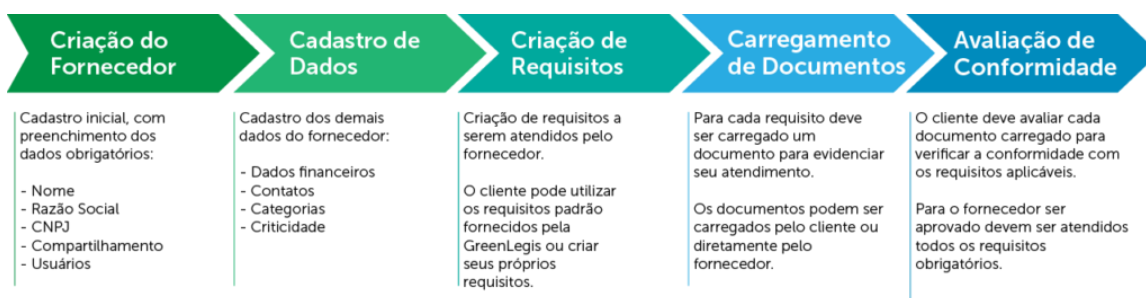
Quando os produtos finais são produzidos por meio de um conjunto de diversos processos operando principalmente em série, o monitoramento e controle da qualidade dos produtos intermediários assume importância para o controle da qualidade do produto final. (DANDARO; MARTELLO, 2015).

As escolhas dos modelos de gestão é um fator primordial para melhorar a qualidade do produto. De fato, existe uma diferença em gestão de processos e gestão por processos. Uma vez que gestão de processos está ligado a práticas de melhoramento e desenvolvimento de processos dentro das organizações. Em contrapartida, gestão por processos trata-se da interação entre os processos da organização (GORTE, 2015).

Os processos logísticos e de produção têm um papel fundamental na qualidade do produto final. A eficiência, eficácia e consistência desses processos, bem como a entrega pontual e a qualidade dos materiais utilizados, podem afetar diretamente a qualidade do produto final.

## 2.6. O processo de homologação de fornecedores

A homologação de fornecedores é uma etapa fundamental na operação de uma empresa. Ela visa garantir a competência e a conformidade dos parceiros comerciais responsáveis pelo fornecimento de insumos, como matéria-prima e de reposição de estoque. É todo o processo de qualificação, validação e certificação que classifica uma empresa como apta para se tornar uma fornecedora contratada.



**Figura 2.3 – A homologação de fornecedores em 5 passos.**

Fonte: Green Legis / 2023

As empresas do setor comércio e serviços tem apresentado um contínuo crescimento nos últimos anos no Brasil, obrigando-as a promover mudanças em suas estratégias. Através da realização de visitas e entrevistas para a coleta de dados e da utilização do método do custo padrão como modelo de análise, possibilitou concluir que a homologação de fornecedores permite otimizar a seleção e a gestão dos fornecedores, que o custo padrão é um método flexível para planejamento e controle de custos e que a redução dos custos é fundamental para a maximização da lucratividade da empresa. Lais Telles e Ricardo Leal (2019).

O objetivo retratar um diagnóstico dos processos de homologação e certificação de produtos de natureza cibernética que são usados por órgãos da administração central e pelas forças armadas, com vistas a desenvolver um Sistema Nacional de homologação e certificação desse tipo de produto. Estudos foram sistematizados para serem validados em grupo focal com especialistas. Demonstrou-se uma visão compartilhada pelas empresas e órgãos quanto ao aspecto da certificação de produtos, mas não houve um entendimento consensual sobre a homologação. Borges et al (2018).

A correta avaliação dos custos de compras e seleção de fornecedores de bens e serviços possibilita uma gestão de compras mais eficiente proporcionando oportunidades de reduções de custos, tomadas de decisão mais assertivas e minimização de potenciais riscos e custos desnecessários. Teve como objetivo desenvolver, implementar novos procedimentos para avaliação de desempenho de fornecedores e, também aprimorar o processo de seleção de fornecedores para compras pontuais de materiais indiretos utilizando a metodologia Total Cost of Ownership (TCO). Freitas, Kellen Picanço de (2020).

Se aprofunda no procedimento próprio para homologação do acordo extrajudicial trabalhista, que se trata de acordo que só passa a surtir efeitos jurídicos, de fato, após sua homologação. Se trata de todos os artigos previstos no Capítulo III-A do Título X da CLT, discorrendo-se sobre o pedido de homologação do acordo extrajudicial, sua suspensão e retomada de contagem do prazo prescricional. Rhayani Kathayne, Ramos (2021).

Esta nova modalidade na logística será de suma importância para que a empresa continue atendendo seus clientes satisfatoriamente, e ainda oferecendo um atrativo diferencial no mercado atual, mantendo e aumentando a sua relação de clientes, sem deixar de trabalhar com as modalidades atuais da empresa já aplicadas. Renata Cardoso (2012).

A homologação é um processo que permite que a organização conheça os possíveis riscos e fragilidades dos fornecedores, embora o ideal seja encontrar mais dados favoráveis do que negativos. Nesse contexto em que a empresa e sua cadeia de suprimentos são observadas por investidores e stakeholders, homologar se torna um mecanismo indispensável para prevenir conflitos internos. Cavalcanti (2023).

Como principal resultado, observa-se o interesse da empresa em tornar-se referência no combate a corrupção, exigindo padrões rigorosos para todos os processos que envolvam o relacionamento com terceiros. Após levantamento do estado atual do processo, foi possível identificar que a disseminação da cultura da ética em seu cotidiano não é suficiente para assegurar relações preservadas. A insegurança quanto à incidência de risco de compliance, que as relações de

terceiros poderiam acarretar, foi o principal motivo para propor uma nova modelagem no processo de homologação de fornecedores. Santos (2020).

A homologação de produtos e marcas apresenta-se, no âmbito da Administração Pública, como uma das principais ferramentas disponíveis para a melhoria dos processos de compras públicas, traduzindo-se na aplicação concreta do princípio da eficiência. Ela permite a qualificação permanente dos fornecedores e internamente propicia a revisão contínua de processos, tornando a área de compras fundamental para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Trata-se de ferramenta de fácil aplicação e que oferece ganhos substanciais de qualidade, redução de custos e melhoria na gestão de estoques. Teixeira (2016).

Mercado buscam ofertar ao consumidor, produtos com mais qualidade, que ofereçam mais recursos, dentro de um valor atrativo. Para atender essa demanda, algumas empresas optam por importar seus produtos. Nesses casos, essas empresas necessitam realizar um processo de homologação para adequação desse produto a normas, costumes e necessidades do mercado brasileiro. Esse processo exige experiência e conhecimento. Freitas, Azevedo (2022).

## **2.7. Modelos logísticos de qualidade**

Segundo o site Blog da Tecnotri (2019), a distribuição física ou logística de saída é o conjunto de atividades que envolvem desde o armazenamento até a entrega dos produtos aos clientes, para satisfazer suas demandas ou cumprir acordos de fornecimento contínuo. A logística possui três principais tipos: a logística de entrada (ou suprimento), que conecta a empresa aos seus fornecedores; a logística interna (ou de operações), que se refere ao controle dos fluxos e estoques durante o processo de fabricação dos produtos; e a logística reversa, que consiste no movimento inverso de produtos, dos clientes para a empresa. Este último processo ganhou relevância devido ao aumento das iniciativas de reciclagem na sociedade atual, muitas vezes exigidas pela legislação.

Na perspectiva do mercado, qualidade é um fator estratégico. A satisfação do cliente e o valor para o cliente com a menor utilização de recursos são as áreas em

que as empresas competem. Já na perspectiva da empresa, qualidade é uma forma de atuação para competir. A empresa deve definir uma estratégia empresarial e uma cultura de gerenciamento, capazes de sustentar uma competição em qualidade, através da qualidade (BOUER, 1997 apud CONTADOR).

### **2.7.1. Gestão da cadeia de suprimentos na logística**

Segundo o site Sanca Galpões (2021), na logística, a gestão da cadeia de suprimentos tem como objetivos primordiais a satisfação do cliente e a redução de custos. Para alcançá-los, é preciso realizar um planejamento minucioso e manter um controle rigoroso em todas as etapas do processo. A primeira etapa consiste na coordenação das atividades de coleta de informações importantes realizadas pelo setor responsável pela supply chain. Em seguida, é preciso contar com a ajuda dos fornecedores para desenvolver os produtos a serem produzidos e comercializados, assim como para obter as matérias-primas necessárias para a fabricação.

Segundo o site cargo (2018), a cadeia de suprimentos na logística envolve, portanto, operações desenvolvidas de forma mais específica, voltadas somente para a etapa logística (transporte, armazenagem, execução e logística reversa). De maneira mais simples, poderíamos dizer que essa cadeia envolve o gerenciamento dos produtos até quando eles alcançam o mercado. Gerir essa cadeia envolve a administração dos fluxos de bens, das finanças, dos serviços e das informações que compõem uma cadeia integrada com membros diversos.

Segundo o autor Colaborador DocuSingh (2018), A finalidade do sistema da cadeia de suprimentos vai muito além de operacionalizar a logística necessária para que os produtos ou serviços da empresa chegue ao consumidor final. Isso por que a cadeia de suprimentos tem valor estratégico para o negócio, podendo atuar como um diferencial diante da concorrência. Quanto mais precisa, ágil e eficiente ela for, melhores serão os resultados alcançados pela empresa e maiores as chances de se obter a maximização dos lucros corporativos.

## 2.7.2 Gestão da qualidade total

Em 1951, nos Estados Unidos da América, Fengebaum publica o livro Total Quality Control (TQC), que em português traduz-se como Controle Total da Qualidade, e marca o início de uma nova forma de se pensar sobre qualidade, a partir dessa publicação o tema passa a ser abordado de forma sistêmica nas empresas e o foco principal das atividades referentes ao controle da qualidade, que antes era de correção, passa a ser de prevenção (CARVALHO, 2005), (MIGUEL, 2001).

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FPNQ). Os critérios usados na avaliação das empresas seguem a base do modelo norte-americano e japonês de excelência. Os critérios brasileiros de excelência, são descritos por Miguel (2005, p. 86) sendo:

- Liderança: avalia a liderança e seu envolvimento na empresa;
- Estratégias e Planos: avalia as estratégias, as metas e os planos de ação da empresa;
- Clientes: avalia o relacionamento da empresa com os clientes, assim como sua satisfação e fidelização;
- Sociedade: avalia como a empresa atua perante a sociedade em relação a ética, desenvolvimento social e responsabilidade socioambiental;
- Informação e Conhecimento: avalia a gestão das informações e de desempenho intelectual da empresa;
- Pessoas: avalia a força de trabalho, suas condições, desempenho, participação e crescimento na empresa;
- Processos: avalia os aspectos da gestão dos processos na empresa;
- Resultados: avalia o desempenho da empresa como um todo.



### 3. PESQUISA DE CAMPO

O estudo tem por objetivo compreender todo o processo logístico de uma empresa farmacêutica situada na região de Ribeirão Preto – SP, até a chegada do produto final.

A empresa atua há mais de 15 anos no mercado farmacêutico, produzindo medicamentos injetáveis de alta qualidade. Líder no mercado nacional de Soluções Parenterais de Pequeno Volume em ampolas plásticas, a empresa busca manter seu padrão de qualidade em todos os aspectos do negócio, incluindo o desenvolvimento contínuo de novos produtos e a utilização de tecnologias modernas e automatizadas. O objetivo é fornecer sempre a melhor alternativa de produto, custo-benefício e atendimento.

#### 3.1. Entrevista com o gerente

O modelo proposto foi distribuído por WhatsApp, e aplicado ao gerente do setor de logística da empresa. A pesquisa permitiu avaliar de maneira detalhada as especificidades da área de estudo.

**A empresa possui certificação ISO 9000 ou outras certificações nacionais ou estrangeiras? Resposta: "BPF - Boas Práticas de Fabricação."**

Com essa resposta, o grupo pôde compreender a diferença entre a certificação ISO 9000 e o certificado BPF. Enquanto a ISO 9000 é uma série de normas internacionais que se concentra na gestão da qualidade de produtos e serviços em geral, o certificado BPF é específico para a indústria farmacêutica e atesta que a empresa segue as boas práticas de fabricação, garantindo a qualidade, efeito e segurança dos produtos produzidos. A certificação BPF é de extrema importância para as empresas farmacêuticas, pois assegura o cumprimento com os requisitos regulamentares e aumenta a confiança dos clientes e do mercado em relação aos produtos da empresa, demonstrando o comprometimento com a excelência na produção de medicamentos.

**Quais são os critérios para credenciar fornecedores? Resposta:** "Documentação específica (varia de acordo com item fornecido), questionário ou auditoria."

A resposta indica que os critérios para credenciar fornecedores incluem a apresentação de documentos específicos, que variam de acordo com o item fornecido, além da realização de monitoramento ou auditoria. Isso significa que a empresa estabelece requisitos específicos para cada tipo de fornecedor e produto, e exige que os fornecedores forneçam os documentos necessários para verificar que atendem a esses requisitos. Além disso, a empresa pode realizar monitoramentos ou auditorias para avaliar o desempenho dos fornecedores e verificar se estão em conformidade com os critérios adotados. Esse processo de credenciamento é importante para garantir a qualidade e confiabilidade dos produtos adquiridos pela empresa.

**Como são negociados os prazos de entrega? Resposta:** "Varia com item e demanda"

Demonstra que a empresa possui flexibilidade. A resposta indica que os prazos de entrega negociados pela empresa variam de acordo com o item comprado e a demanda da empresa. Isso significa que, dependendo da natureza do produto ou serviço adquirido, pode ser necessário estabelecer prazos de entrega mais longos ou mais curtos. Além disso, a demanda da empresa pode influenciar na negociação dos prazos de entrega, pois se a empresa tiver uma demanda maior por um determinado produto, pode ser necessário acordar prazos mais longos para atender às necessidades dos clientes. Portanto, a resposta sugere que a negociação dos prazos de entrega é flexível e depende das condições específicas de cada compra.

**Como são organizados os insumos recebidos? Qual é o tipo de armazém utilizado? Resposta:** "Todos os itens são recepcionados, inseridos no sistema e quarentenados, após liberação do controle de qualidade vão para área de liberados para uso."

Essa resposta sugere que a empresa tem um processo organizado e controlado para gerenciar seus insumos recebidos. A recepção de todos os itens e sua inserção no sistema ajudam a garantir a rastreabilidade e a transparência na

gestão desses insumos. A quarentena é uma medida de segurança importante que permite que os itens sejam inspecionados e testados pelo controle de qualidade antes de serem liberados para uso na produção. Por fim, a direção dos itens para a área de liberação para uso indica que a empresa tem um armazém específico para armazenar esses itens, provavelmente um armazém de estoque, que é utilizado para armazenar produtos que já foram inspecionados e estão prontos para serem utilizados na produção.

**Como os funcionários absorvem os treinamentos? Resposta:**

"Treinamento é ofertado utilizando Procedimento Operacional Padrão."

Embora as perguntas sejam abertas, a resposta sem uma explicação detalhada pode levantar questionamentos em relação a um termo técnico, a saber: o conceito de Procedimento Operacional Padrão.

O POP pode ser utilizado em diferentes áreas, como produção, qualidade, manutenção, segurança, recursos humanos, entre outras, e é uma ferramenta importante para a garantia da qualidade, eficiência e eficácia dos processos organizacionais. A resposta indica que a empresa utiliza um Procedimento Operacional Padrão para oferecer treinamentos aos funcionários. Isso significa que a empresa possui um processo estabelecido e documentado para a realização de treinamentos, o que pode incluir a definição de objetivos, a seleção de conteúdo, a escolha de metodologias e a avaliação dos resultados.

Ao utilizar um Procedimento Operacional Padrão para oferecer treinamentos, a empresa pode garantir que os funcionários recebam informações de forma clara e objetiva, além de possibilitar uma avaliação objetiva dos resultados do treinamento.

**Como é feito o mapeamento das etapas do processo logístico para aumentar a produtividade da empresa? Resposta:** (não respondida)

**Como é realizado o controle das matérias primas? Resposta:**" Através de número de registro."

Esse número de registro pode ser relacionado à questão 4, na qual descreve o processo de organização e o tipo de armazém utilizado para essa matéria. Ademais,

é provável que esse número de registro ocorra por conta do método de capacitação POP.

**Como é feito o controle de entrega aos clientes? Resposta:** "Através de transportadores qualificadas"

Há uma expectativa da parte dos estudantes, para ter tido um outro tipo de resposta, talvez não tenha sido atendida devido ao modo de expressar a dúvida.

**Qual é a estratégia utilizada em caso de falhas no processo de fabricação e estocagem? Resposta:** "Abertura de desvio para investigação, definição de causa raiz e abertura de ação corretiva."

**Como funciona o transporte? É terceirizado ou da própria empresa? Resposta:** "Transporte realizado por transportadoras terceirizadas qualificadas."

### 3.2. Entrevista com colaboradores

O modelo foi proposto, distribuído por WhatsApp e aplicado aos colaboradores da empresa farmacêutica, obteve 9 respostas. O formulário continha 5 perguntas, sendo todas de múltipla escolha.



### Figura 3.1 – Utilização do EPI.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

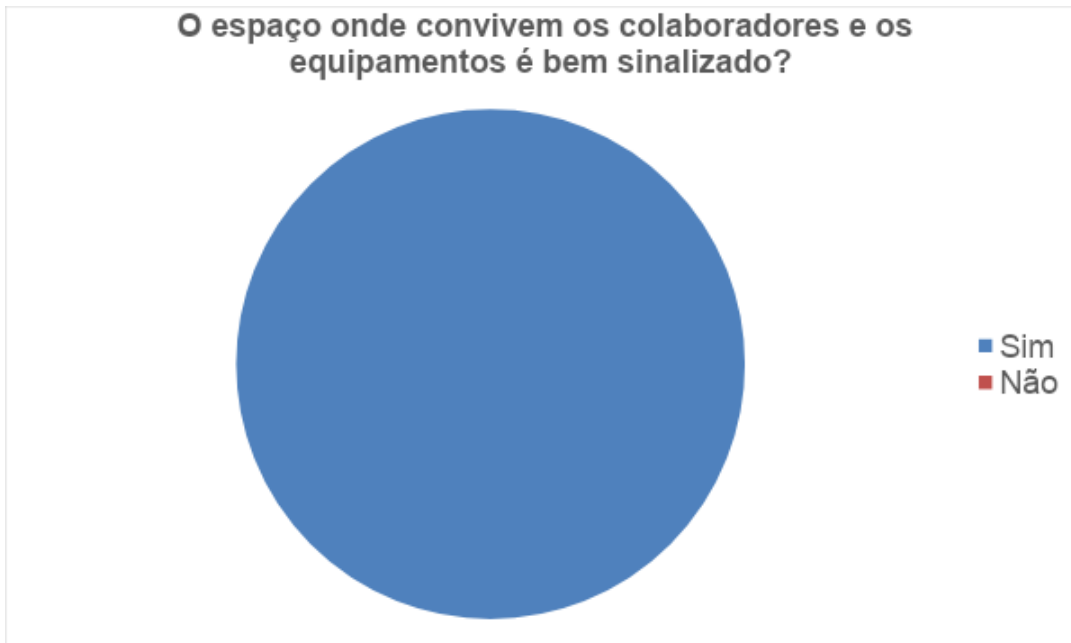
A figura 3.1 apresenta uma taxa de 100% em relação ao uso de EPI pelos colaboradores da empresa.



### Figura 3.2 – Supervisão da utilização do EPI.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

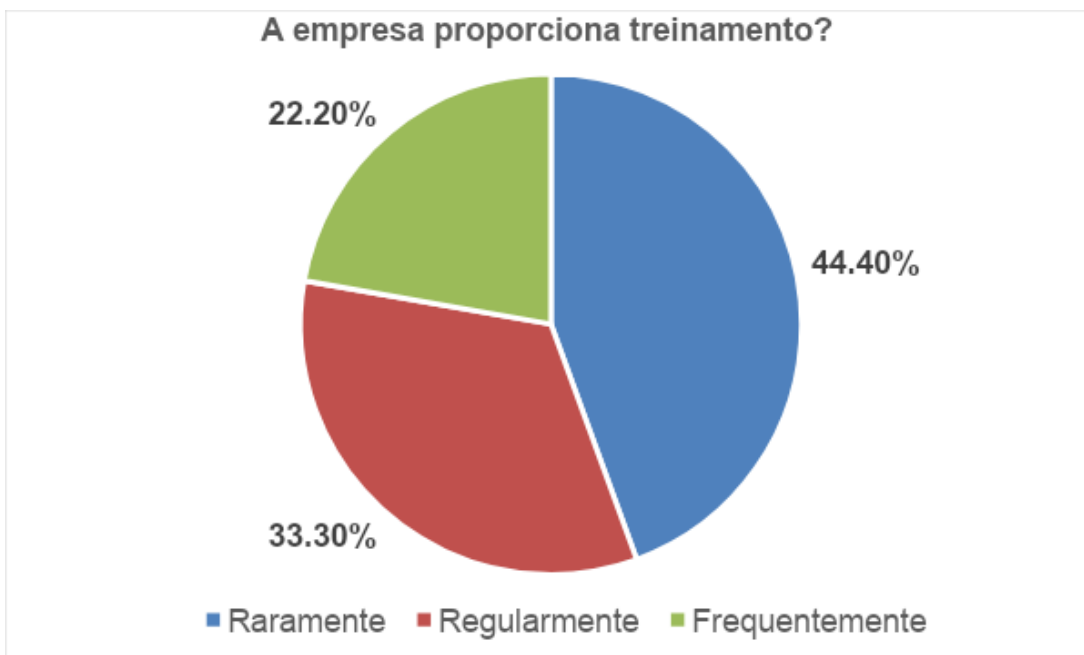
A figura 3.2 indica que 88,9% da utilização do EPI é supervisionada e 11,1% da utilização do EPI não é supervisionada.



**Figura 3.3 – Sinalização do espaço de trabalho.**

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

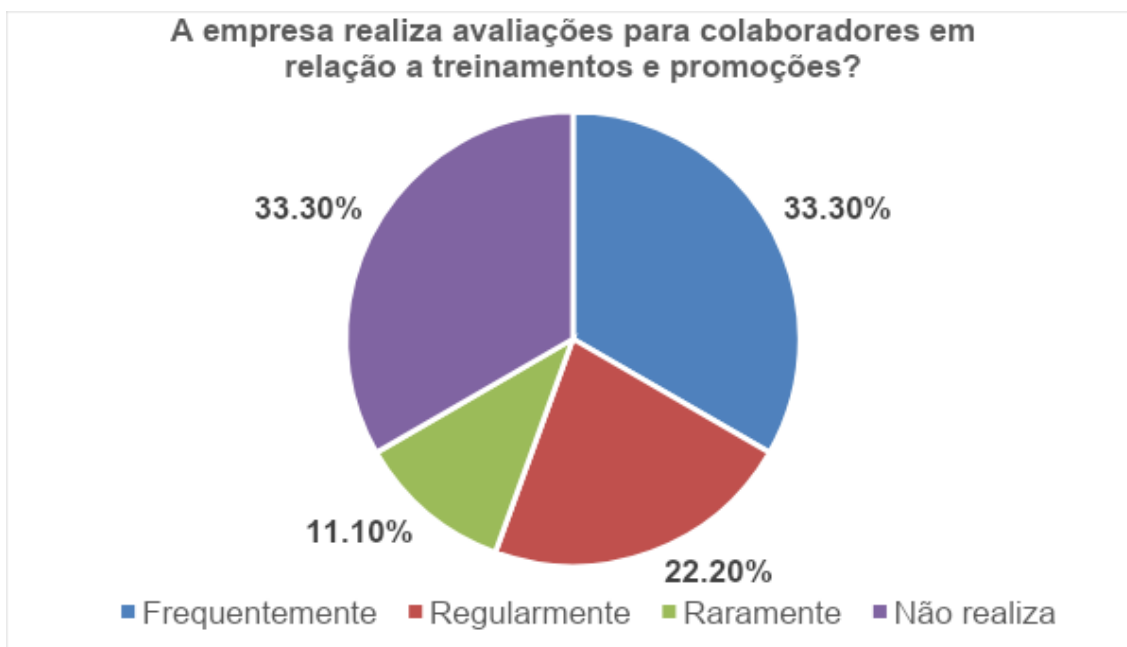
Na figura 3.3, a taxa é de 100% em relação a sinalização do espaço onde os colaboradores convivem.



**Figura 3.4 – Treinamento proporcionado.**

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A figura 3.4 apresenta dados sobre o treinamento de seus funcionários. 44,4% é treinado raramente, 33,3% são treinados regularmente e 22,2% é frequentemente.



**Figura 3.5 – Avaliações para colaboradores.**

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A figura 3.5 apresenta dados sobre a avaliação do treinamento de seus colaboradores. 33,3% afirmam que as avaliações são realizadas frequentemente, em contrapartida 33,3% afirmam que não é realizado, 22,2% é realizado regularmente e 11,1% raramente.

#### **4. CONCLUSÃO**

Na atividade empresarial, os conceitos de gestão, produção e produtividade estão intrinsecamente ligados. Por sua vez, a produção representa o processo de criação de bens ou serviços que são destinados a satisfazer as necessidades dos consumidores. Já a produtividade refere-se à eficiência na utilização dos recursos disponíveis para a produção desses bens ou serviços.

A função da logística nas empresas é garantir que os insumos e produtos certos estejam em seus devidos lugares, quando necessários e pelo menor custo possível, aumentar a eficiência desses processos e, ao mesmo tempo, reduzir custos.

A indústria farmacêutica obteve uma grande evolução tecnológica, possibilitando inúmeros avanços, aprimoramentos e benefícios. Principalmente na questão do armazenamento, conservação e transporte de insumos e medicamentos, trabalhando na prevenção de possíveis contratemplos e conseqüentemente melhorando a qualidade dos mesmos.

A gestão estratégica de pessoas promove o desenvolvimento dos colaboradores, com avaliação da eficácia do treinamento e uso de indicadores de desempenho. Na indústria farmacêutica, a gestão eficaz de treinamento é fundamental devido às regulamentações e auditorias constantes que visam garantir a qualidade e segurança dos produtos e serviços oferecidos.

Os desafios logísticos da empresa impactam a eficiência da cadeia produtiva. A logística desempenha um papel crucial no controle do fluxo desde a origem até o consumidor final, gerenciando recursos essenciais. Com o aumento do consumo e a globalização, as organizações investem em gestão de produção e operações para obter certificações de qualidade e se manterem competitivas.

A homologação ajuda a garantir a competência e a conformidade com fornecedores/parcerias tendo controle de matéria-prima e a reposição de estoque, além de permitir ser mais flexível reconhecendo os possíveis riscos e fragilidades no controle de custos, as empresas optam pela melhor qualidade de seus produtos e



com isso adequa o produto às normas, costumes e necessidades do mercado investido.

Os modelos logísticos de qualidade acontecem por meio do conjunto de atividades que envolvem desde o armazenamento até a entrega dos produtos aos clientes, para satisfazer suas demandas ou cumprir acordos de fornecimento contínuo.

## REFERÊNCIAS

ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA NO BRASIL. **Política, Gestão e Clínica, Logística de Medicamentos**, 2016. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, editora UFSC, Volume IV. Acesso: 26/03/2023

BORGES Simone, BITTENCOURT Ana, FARAGO Rhoanna, **Diagnóstico dos processos de homologação e certificação de produtos**. Disponível em: producaoonline.org.br. Acesso: 25 de março 2023.

BOUER, apud Contador (1997). **Qualidade e Logística: diferencial competitivo nas empresas de serviços**. pg.3. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/7926104.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2023.

CARDOSO Renata, **Proposta de Homologação e qualificação**. Disponível em: repositorio.unesc.net. Acesso: 30 de março 2023.

CARVALHO (2005), MIGUEL (2001). **Ferramentas da qualidade aplicadas a logística**. Disponível em: [http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/1324/1/20111S\\_RABATSHIRicardo\\_TC\\_CLOG0031.pdf](http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/1324/1/20111S_RABATSHIRicardo_TC_CLOG0031.pdf). Acesso em 23 mar. 2023.

CAVALCANTI Léo, **O processo de homologação de fornecedores: por que é essencial para mitigar riscos?** Disponível em: likana.com. Acesso: 29 de março 2023.

COMO a linha de produção pode ser mais eficiente? **Lasermec**, 2019. Disponível em: <https://blog.lasermec.com.br/linha-de-producao-industrial-maiseficiente/> 18 de agosto de 2019. Acesso: 26 mar. 2023

CONTADOR, J. C. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa** (2. ed.). São Paulo: Edgard Blücher. Acesso: 26 mar. 2023.

COLTRO, Alex. **A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial**. São Paulo: Caderno de pesquisas em administração, v. 1, nº 2, 1996. Acesso: 26 mar. 2023.

DANDARO, F; MARTELLO, L L. **Planejamento e Controle de Estoque nas Organizações**. Revista Gestão Industrial, p.170-185, 28 jul. 2015. Universidade Tecnológica Federal do Parana (UTFPR). <http://dx.doi.org/10.3895/gi.v11n2.2733>. Acesso em: 26, mar. 2023.

FURTADO, Marcelo. **Treinamento de funcionários: 7 técnicas eficazes para aplicar**. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/treinamento-de-funcionarios-sem-gastos/>> Acesso em 07 mar. 2023.

FREITAS Fernando, AZEVEDO Gabriel, **Aplicação de ferramentas de gestão do conhecimento no processo de homologação**. Disponível em: [dalfovo.com](http://dalfovo.com). Acesso: 30 de março 2023.

GORTE, Camila Rafaela. **Proposta de implantação da gestão por processos**. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/Bibi/bitstream/1408/informeSetorial>. Acesso em: 26 mar. 2023.

HERMES MARQUES DAMASCENO NETO. **Tecnologia da informação para logística**. Monografias Brasil Escola. Disponível em:<<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/computacao/tecnologia-informacao-comoferramenta-para-logistica.htm>>. Acesso em: 26, mar. 2023

INDÚSTRIA farmacêutica: guia completo para treinar a equipe. **Genie**, 2021. Disponível em: <<https://www.genie.com.br/industria-farmaceutica-guia-completo-para-treinar-a-equipe/>> Acesso em: 11 mar. 2023.

INFORME TÉCNICO ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA, CONSERVAÇÃO E ESTABILIDADE DE MEDICAMENTOS, Prefeitura de Rio Preto, DAF, Número 12/2020. Acesso: 26/03/2023.

INOVAÇÃO tecnológica na indústria farmacêutica: Diferenças entre a Europa, os EUA e os países Farmaemergentes, 2016. Gest. Prod., São Carlos, v. 23, n. 2, p. 365-380, 2016 <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2150-15>. Acesso 26/03/2023.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 484 Acesso: 26 mar. 2023.

MARTINS, R. A., & Costa, P. L., Neto (1998). **Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização. Gestão e Produção**, 5(3), Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3>. Acesso em: 26 mar. 2023.

MORA, Dinia Maria Monge. **A Segmentação dos Operadores Logísticos no Brasil**. Disponível em: <http://www.tecnologisfica.com.br/site>. Acesso em: 22 mar. 2023.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP>. Acesso em: 22 mar. 2023.

OLIVEIRA, Geordânia. **Gestão de Estoque: a importância para sua empresa**. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/sem-categoria/gestao-de-estoque>. Acesso em: 02 nov. 2022.

O QUE é a cadeia de suprimentos na logística? **Cargo**, 2018. Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/como-funciona-a-cadeia-de-suprimentos-na-logistica/>. Acesso em: 23 mar. 2023.

O QUE é gestão de cadeia de suprimentos? **Sanca Galpões**, 2021. Disponível em: <https://sancagalpoes.com.br/o-que-e-gestao-de-cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em 22 mar. 2023

O QUE é gestão da cadeia de suprimentos? Aprenda a fazer na prática! **Ducusingh**, 2018. Disponível em: <https://www.docusign.com.br/blog/gestao-da-cadeia-de-suprimentos>. Acesso em: 25 mar. 2023.

PAULO Afonso. **Desenvolvimento de um processo de homologação de fornecedores e prestadores de serviços baseado na Metodologia**. Disponível em: <repositorium.sdum.uminho.pt>. Acesso: 24 de março 2023.

PEDRA, David. **O que é gestão estratégica empresarial e sua importância**. Disponível em: [https://www-siteware-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/www.siteware.com.br/gestao-estrategica/gestao-estrategica-nas-empresas/amp/?amp\\_gsa=1&\\_js\\_v](https://www-siteware-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/www.siteware.com.br/gestao-estrategica/gestao-estrategica-nas-empresas/amp/?amp_gsa=1&_js_v)

=a9&usqp=mq331AQIUAKwASCAAgM%3D#amp\_tf=De%20%251%24s&aoh=16798846693293&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampshare=https%3A%2F%2Fwww.siteware.com.br%2Fgestao-estrategica%2Fgestao-estrategica-nas-empresas%2F. Acesso: 26 mar. 2023.

PEREIRA, Mateus. **Indicadores de desempenho: veja como planejar suas metas de negócio.** Disponível em: < <https://blog.runrun.it/indicadores-de-desempenho/>> Acesso em 09 mar. 2023.

QUAIS os melhores modelos de gestão logística para sua empresa. **Blog da Tecnotri**, 2019. Disponível em: <https://tecnotri.com.br/quais-os-melhores-modelos-de-gestao-logistica-para-sua-empresa/>. Acesso em: 21 mar. 2023.

RABELLO, Guilherme. **Indicadores de treinamento e desenvolvimento: confira os 10 principais.** Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/indicadores-treinamento-desenvolvimento/>> Acesso em 09 mar. 2023.

RAMOS, Davidson. **1º passo para avaliar se um treinamento foi eficaz.** Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/avaliar-se-um-treinamento-foi-eficaz/>> Acesso em 07 mar. 2023.

ROCHA, T. G; GALENDE, S.B. **A importância do controle de qualidade na indústria farmacêutica.** Revista UNINGÁ Review, Maringá, v. 20, n. 2, p. 97-103, out. 2014.

SANON, Matias. **Gestão da produção: o que você precisa saber para ter um controle eficaz?** Disponível em: <https://webmaissistemas.com.br/blog/gestao-da-producao/> Acesso: 26 mar. 2023.

SANTOS Débora, **Compliance na homologação e monitoramento de fornecedores.** Disponível em: [repositorio.animaeducacao.com.br](https://repositorio.animaeducacao.com.br). Acesso: 27 de março 2023.

TALLES Laís, LEAL Ricardo. **A gestão de compras em uma empresa do setor do comércio e serviços; utilizando o método do custo padrão na homologação de fornecedor.** Disponível em: seer.ufrgs.br. Acesso: 24 de março de 2023.

TEIXEIRA Flaiton, **Proposta de adoção de homologação de produtos.** Disponível em: dialnet.unirioja.es. Acesso: 30 de março 2023.

TUBINO, Dalvio F. **Planejamento e Controle da produção: Teoria e Prática.**

Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEPTR15>. Acesso em: 22 mar. 2023.

USO Racional de Medicamentos: fundamentação em condutas terapêuticas e nos macroprocessos da Assistência Farmacêutica, Armazenamento e distribuição: o medicamento também merece cuidados. Brasília, julho de 2016, ISBN: 978-85-7967-108-1 Vol. 1, No 12. Acesso: 26/03/2023

VIEIRA, Jason. **Gestão de Qualidade na Indústria: quais as vantagens do sistema MES.** Disponível em:

[https://certi-org-br.cdn.ampproject.org/v/s/certi.org.br/blog/gestao-dequalidade/amp/?amp\\_js\\_v=a6&\\_gsa=1&usqp=mq331AQIUAKwASCAAgM%3D#aoh=16798738500949&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&\\_tf=Fonte%3A%20%25](https://certi-org-br.cdn.ampproject.org/v/s/certi.org.br/blog/gestao-dequalidade/amp/?amp_js_v=a6&_gsa=1&usqp=mq331AQIUAKwASCAAgM%3D#aoh=16798738500949&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=Fonte%3A%20%25)

[1%24s&ampshare=https%3A%2F%2Fcerti.org.br%2Fblog%2Fgestao-de-qualidade%2F](https://certi-org-br.cdn.ampproject.org/v/s/certi.org.br/blog/gestao-dequalidade/amp/?amp_js_v=a6&_gsa=1&usqp=mq331AQIUAKwASCAAgM%3D#aoh=16798738500949&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=Fonte%3A%20%251%24s&ampshare=https%3A%2F%2Fcerti.org.br%2Fblog%2Fgestao-de-qualidade%2F). Acesso: 26 mar. 2023.

## APÊNDICES

### Apêndice A

Formulário de pesquisa para avaliar a funcionamento do processo logístico em indústrias farmacêuticas em Ribeirão Preto.

Dados da empresa (item não obrigatório).

Nome da empresa:

E-mail de contato:

1 - A empresa possui certificação ISO 9000 ou outras certificações nacionais ou estrangeiras?

2 - Quais são os critérios para credenciar fornecedores?

3 - Como são negociados os prazos de entrega?

4 - Como são organizados os insumos recebidos? Qual é o tipo de armazém utilizado?

5 - Como os funcionários absorvem os treinamentos?

6 - Como é feito o mapeamento das etapas do processo logístico para aumentar a produtividade da empresa?

7 - Como é realizado o controle das matérias primas?

8 - Como é feito o controle de entrega aos clientes?

9 - Qual é a estratégia utilizada em caso de falhas no processo de fabricação e estocagem?

10 - Como funciona o transporte? É terceirizado ou da própria empresa?

## Apêndice B

Formulário de pesquisa para avaliar o comportamento dos colaboradores e a rotina do processo logístico em indústrias farmacêuticas em Ribeirão Preto.

Dados pessoais (itens não obrigatórios).

Nome:

Função:

1 - Os colaboradores da empresa utilizam EPI (Equipamento de Proteção Individual)?

Sim

Não

2 - A utilização do EPI é supervisionada?

Sim

Não

3 - O espaço onde convivem os colaboradores e os equipamentos é bem sinalizado?

Sim

Não

4 - A empresa proporciona treinamento?

Frequentemente

Regularmente

Raramente

Não proporciona

5 - A empresa realiza avaliações para colaboradores em relação a treinamentos e promoções?

Frequentemente

Regularmente



Raramente

Não proporcional