

Potencialidades da gestão de processos de negócio aplicada a uma farmácia de manipulação

Potential of business process management applied to a compounding pharmacy

Potencialidades de la gestión de procesos de negocio aplicada a una farmacia de manipulación

Raimundo Morais de Souza¹
Errol Fernando Zepka Pereira Junior²
Gabriel Guerra Braga Pereira³

RECEBIDO EM 21/02/2025
ACEITO EM 10/04/2025

RESUMO

A gestão de processos de negócios (BPM) é definida na literatura como um conjunto de práticas e princípios que atravessa toda a organização. No entanto, sua aplicação ainda é pouco explorada no setor magistral. Este estudo teve como objetivo descrever como a modelagem de processos de negócios pode contribuir para a gestão em uma farmácia de manipulação. Adotou-se uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso descritivo, com dados coletados por entrevistas semiestruturadas com seis colaboradores. Os resultados indicam que a farmácia adota princípios do BPM, como o foco na satisfação do cliente e o uso de sistemas integrados. Contudo, foram identificadas limitações, como a informalidade dos processos e falhas na comunicação interna. Entre os pontos fortes destacam-se a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, enquanto os pontos fracos incluem o gerenciamento reativo de recursos e a centralização

¹ Universidade de São Paulo, *Campus* Cidade Universitária, São Paulo, SP, Brasil.
rmorais0105@gmail.com - <https://orcid.org/0009-0003-2074-2423>

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, *Campus* Rolante, Rolante, RS, Brasil.
fernando.zepka@rolante.ifrs.edu.br - <https://orcid.org/0000-0002-4203-0801>

³ Universidade Federal do Rio Grande, *Campus* Rio Grande, Rio Grande, RS, Brasil.
adm.pereiraggb@gmail.com - <https://orcid.org/0009-0003-5032-4898>

na tomada de decisões. Este trabalho contribui para a compreensão do uso de BPM em farmácias de manipulação, oferecendo subsídios tanto para o avanço da literatura na área quanto para a melhoria da prática da gestão de processos no setor magistral.

PALAVRAS-CHAVE: BPM, gestão de processos; farmácia magistral; manipulação de medicamentos.

ABSTRACT

Business Process Management (BPM) is defined in the literature as a set of practices and principles that permeate the entire organization. However, its application remains underexplored in the compounding pharmacy sector. This study aimed to describe how business process modeling can contribute to management in a compounding pharmacy. A qualitative, descriptive case study was conducted, with data collected through semi-structured interviews with six employees. The results indicate that the pharmacy applies BPM principles, such as a focus on customer satisfaction and the use of integrated systems. However, challenges were identified, including informal processes and internal communication gaps. Strengths include the quality of products and services, while weaknesses relate to reactive resource management and centralized decision-making. This study contributes to a better understanding of BPM in compounding pharmacies, offering insights both for advancing the academic literature and improving business process management practices in the sector.

KEYWORDS: process modeling; business process; handling pharmacy; medication handling.

RESUMEN

La gestión de procesos de negocio (BPM) se define en la literatura como un conjunto de prácticas y principios que atraviesan toda la organización. Sin embargo, su aplicación aún está poco explorada en el sector de farmacias magistrales. Este estudio tuvo como objetivo describir cómo la modelación de procesos de negocio puede contribuir a la gestión en una farmacia de manipulación. Se realizó un estudio de caso descriptivo con enfoque cualitativo, recolectando datos a través de entrevistas semiestructuradas con seis colaboradores. Los resultados indican que la farmacia adopta principios de BPM, como el enfoque en la satisfacción del cliente y el uso de sistemas integrados. No obstante, se identificaron desafíos como la informalidad de los procesos y fallas en la comunicación interna. Entre

los puntos fuertes se destacan la calidad de los productos y servicios, mientras que entre las debilidades figuran la gestión reactiva de recursos y la toma de decisiones centralizada. Este trabajo contribuye a la comprensión del uso de BPM en farmacias magistrales, ofreciendo aportes tanto para la literatura académica como para la mejora de la práctica en la gestión de procesos en el sector.

PALABRAS CLAVE: modelado de procesos; proceso de negocio; farmacia de manipulación; manipulación de medicamentos.

1 Introdução

Considerando o cenário atual do mercado de saúde brasileiro, percebe-se que as farmácias de manipulação vêm ganhando espaço, não somente do ponto de vista econômico, mas também como alternativa às grandes redes farmacêuticas (Brilhante, 2019).

Segundo a ANFARMAG (Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais), em 2022, o número de farmácias de manipulação no Brasil chegou a 8.391 estabelecimentos, representando um crescimento de 2,8% em relação ao mesmo período de 2020. A região Sudeste se destaca como líder em número de estabelecimentos, com crescimento significativo da massa salarial e da arrecadação tributária, o que se deve a formalização massiva e à valorização setorial (ANFARMAG, 2024).

Diante do crescimento contínuo, aliado ao reconhecimento como serviço essencial por parte do setor farmacêutico de manipulação, a conquista de espaço em um mercado competitivo exige que todo modelo de empresa busque meios que a aproximem da excelência. Para isso, Araújo e Garcia (2011) sugerem, como um dos caminhos possíveis, a utilização de ferramentas de gestão de processos.

Neste contexto, a modelagem de processos de negócio, do termo em inglês *Business Process Management* (BPM), torna-se essencial. Dessa forma, é possível

entender melhor o funcionamento organizacional da para as organizações, na medida em que permite identificar pontos passíveis de melhoria empresa, utilizando de forma mais satisfatória as metodologias de planejamento estratégico (Stollt; Alves; Parizi, 2016).

A abordagem de BPM é uma técnica inovadora, útil para descrever, melhorar e monitorar processos de transição no contexto de um processo clínico (Fernandez; Fernandez; Garcia, 2020). Os autores evidenciam o grande potencial do uso da abordagem de arquitetura orientada a serviços aplicada ao BPM para melhorar os cuidados de saúde por meio da implementação de sistemas confiáveis de suporte à decisão clínica.

Diversos estudos vêm sendo desenvolvidos acerca de mapeamento de processos, destacando-se os de Alvarenga *et al.* (2013) e Longaray *et al.* (2018), os quais relatam uma série de benefícios da técnica, como melhoria na satisfação do cliente, redução de custos, aumento da produtividade, promoção da inovação, automatização de atividades e eliminação de redundâncias, além de contribuir para o aumento da receita, da lucratividade e da participação de mercado.

Diante disso, este texto tem como objetivo descrever como a modelagem de processos de negócios pode contribuir para a gestão em uma farmácia de manipulação.

2 Referencial Teórico

A ênfase nos processos empresariais, em resposta à busca pela melhoria do desempenho organizacional, originou-se na década de 70, quando os modelos japoneses de qualidade começaram a ser adotados pelo resto do mundo (Longaray *et al.*, 2018).

O mapeamento de processos apresenta-se como uma forma de aprimoramento da qualidade, requerendo a identificação das causas específicas de cada falha e a tomada de ações estratégicas de desenvolvimento para saná-las (Coimbra *et al.*, 2019). Segundo Pereira Junior, Longaray; Munhoz (2020), trata-se de uma técnica voltada para o desenvolvimento, projeto ou avaliação de processos em diferentes níveis de uma organização, funcionando como uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação essencial.

Uma das ferramentas para mapear processos é o BPM. *Business Process Management* (BPM), segundo Oliveira (2021), refere-se à configuração de uma metodologia de gestão com o intuito de administrar processos empresariais mediante o auxílio de ferramentas tecnológicas. Zairi (1997) aponta o BPM como uma abordagem que integra elementos operacionais e estratégicos, apoiando-se no uso de ferramentas e técnicas modernas, no envolvimento das pessoas e, principalmente, numa perspectiva horizontal de foco, de modo a focar em entregas e atendimento aos requisitos dos clientes.

O autor defende que o BPM necessita ser regido por um conjunto de sete regras consideradas fundamentais: (i) as principais atividades devem ser devidamente mapeadas e documentadas; (ii) o BPM cria um foco nos clientes por meio de ligações horizontais entre atividades-chave; (iii) o BPM depende de sistemas e procedimentos documentados; (iv) o BPM depende de atividades de medição para avaliar o desempenho; (v) o BPM deve ser baseado em uma abordagem contínua; (vi) o BPM deve ser inspirado pelas melhores práticas; (vii) o BPM é uma abordagem para mudança cultural (Zairi, 1997).

Diversas pesquisas vêm sendo realizadas nos últimos anos sobre a utilização de BPM em farmácias. Silva; Souza; Oliveira (2015) mapearam os processos de trabalho do Núcleo de Farmácia do Hospital de Apoio do Distrito Federal (Nufar/HAB), utilizando o modelo de Gestão de Processos de Negócios (BPM) e a ferramenta BizAgi. A iniciativa destacou a importância do mapeamento,

da descrição e da padronização de processos para a melhoria da qualidade da assistência farmacêutica.

Já a pesquisa de Martínez *et al.* (2020) identificaram os perigos e definiu os riscos ocupacionais teóricos decorrentes do manuseio de medicamentos perigosos em serviços de farmácia hospitalar, com base em consenso de especialistas. Obteve-se um fluxograma específico para a gestão e rastreabilidade desses medicamentos perigosos, caracterizando todas as fases do processo geral. Um quadro de gestão incluiu operações relacionadas ao recebimento, armazenamento, preparo, conservação e dispensação desses medicamentos, além de descrever os riscos químicos e as vias de exposição.

Na pesquisa de Primo e Primo (2022), os autores identificaram que o ciclo da assistência farmacêutica envolve operações complexas em cadeias de suprimentos de medicamentos, exigindo práticas eficientes diante de desafios como avanços tecnológicos, crises sanitárias (como a COVID-19) e escassez de recursos financeiros. Os resultados incluíram melhor planejamento do fluxo de medicamentos, redução de erros e uso mais eficiente de recursos humanos, destacando a importância da gestão participativa e da integração entre setores para fortalecer a qualidade da assistência farmacêutica na Rede de Atenção à Saúde.

3 Material e Métodos

A pesquisa se caracteriza como descritiva (Marconi; Lakatos, 2003). A abordagem metodológica adotada é a qualitativa (Severino, 2007). O estudo de caso foi selecionado como tipo de pesquisa, por se concentrar na análise de um caso particular em meio a um conjunto de casos análogos (Severino, 2007). Neste estudo, analisou-se em profundidade a implemen-

tação e os impactos do BPM em uma farmácia de manipulação específica, contextualizando o fenômeno e explorando suas particularidades.

O estudo de caso foi realizado em uma farmácia de manipulação de medicamentos, dermocosméticos e suplementos, localizada em uma cidade do interior de São Paulo, SP, Brasil. A farmácia foi inaugurada em 2023, possui cerca de 10 funcionários e um faturamento anual estimado em R\$ 600.000,00. A escolha da empresa se justifica por representar um cenário típico de farmácia de manipulação, com porte e características comuns a outras empresas do setor, o que possibilita a generalização dos resultados da pesquisa.

Alinhada à proposta de pesquisa descritiva, a coleta de dados foi realizada através de uma pesquisa de levantamento com entrevistas presenciais (Shaughnessy; Zechmeister; Zechmeister, 2012). Utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado.

Destaca-se também a utilização da pesquisa bibliográfica, a partir do portal virtual da organização e documentos internos (memorandos e organogramas), que consiste na obtenção de informações de fontes secundárias já publicadas. Utilizou-se, ainda, a observação de cunho participante. Desse modo, a triangulação dos dados baseou-se nos resultados das entrevistas, na pesquisa bibliográfica e no uso da observação participante.

Foram entrevistados os colaboradores da farmácia que atuam nas diferentes áreas e níveis hierárquicos (Quadro 1), buscando abranger a diversidade de perspectivas sobre o BPM. A seleção dos participantes se deu por conveniência, considerando a disponibilidade e o interesse em participar da pesquisa.

QUADRO 1 – Lista de colaboradores entrevistados

ID	Idade	Escolaridade	Função	Tempo na função
01	43	Farmacêutica	Gerente farmacêutico	2 anos
02	25	Técnico em farmácia	Técnico de laboratório	1 ano
03	43	Farmacêutica	Farmacêutico	1 ano
04	26	Esteticista	Consultor de vendas	1 ano
05	41	Farmacêutica	Consultor de vendas	6 meses

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Quanto à análise, se aplicará o modelo de Bardin (2011), segundo o qual o objetivo central da análise de conteúdo é a compreensão e o entendimento da realidade abordada e estudada, por meio de informações fornecidas aos pesquisadores. Assim, a presente pesquisa tem como intuito a utilização de indicadores resultantes da coleta de dados, sendo selecionados aqueles capazes de auxiliar na compreensão e classificação dos padrões existentes.

Vale-se ressaltar que esse estudo não tem como objetivo generalizações diretas, mas sim, generalizações de cunho teórico, em que resultados acabam por se propor a discutir as proporções teóricas semelhantes em outras populações e universos de pesquisa.

O projeto de pesquisa foi enviado ao comitê de ética, que entendeu não ser necessária a continuação do processo de avaliação dele quanto a sua conduta ética, liberando o projeto para responsabilidade dos autores. Desse modo, foi elaborado um termo de autorização e compromisso para uso de informações, assinado pelo responsável setorial institucional da organização e pelo pesquisador responsável.

Os eixos do roteiro semiestruturado para a pesquisa de levantamento foram definidos considerando quatro aspectos organizacionais: planejamento, organização, execução e controle (Maximiano, 2007). Para analisar as

contribuições da BPM à organização, traçou-se um paralelo entre as respostas dos colaboradores entrevistados e a base teórica proposta por Zairi (1997).

4 Resultados e Discussão

Os entrevistados foram informados, inicialmente, de que todos os dados coletados durante a pesquisa seriam utilizados única e exclusivamente para fins acadêmicos, sem a divulgação de suas identidades. Em um primeiro momento, foi explicado aos participantes que o intuito do processo de entrevistas era identificar potencialidades de uso do BPM na farmácia objeto deste estudo.

Esse processo foi conduzido através de um roteiro estruturado, composto por quatro eixos de pesquisa, baseados nos principais aspectos da administração de um negócio: planejamento, organização, execução e controle. No Quadro 2, apresenta-se um resumo dos resultados obtidos, além do alinhamento com as regras do BPM.

QUADRO 2 – Resultados da aplicação de BPM em farmácia de manipulação, nos eixos planejamento, organização, execução e controle.

Eixo	Principais resultados	Alinhamento BPM (Zairi, 1997)
Planejamento	Foco na qualidade do atendimento ao cliente e na sua personalização. Possui clareza nas metas individuais, entretanto nota-se deficiência na comunicação formal.	Regra 2 Regra 4 Regra 6
Organização	Quanto à imagem positiva, a qualidade dos produtos e o ambiente diferenciado. Para desvantagens, tem-se falhas na comunicação entre setores, fluxo de entrega deficiente e pós-venda ineficiente. Destaca-se o público considerado alvo segmentado entre médicos e pacientes. Quanto à comunicação interna, se trata de uma estrutura informal e reativa.	Regra 1 Regra 5 Regra 2 Regra 6 Regra 3

Execução	Existe confusão entre o conjunto de processos e procedimentos, com pops existentes e ausência de processos formais. O setor administrativo enfrenta sobrecarga por conta da sobreposição de tarefas. Quanto à gestão dos recursos, é considerada reativa, apesar da utilização de um ERP.	Regra 1 Regra 4 Regra 5
Controle	A comunicação dos resultados ocorre por reuniões e <i>WhatsApp</i> .	Regra 3 Regra 4

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Os entrevistados foram questionados a respeito do principal objetivo da organização da qual fazem parte. Quanto aos resultados, notou-se certo consenso nas respostas, principalmente quanto à preocupação da farmácia com o atendimento das necessidades dos clientes, especialmente no que tange à personalização das fórmulas, em quantidades precisas, conforme a prescrição médica. Esse aspecto pode ser evidenciado nas falas de ID01, ID02 e ID04, respectivamente:

“O objetivo da farmácia é atender o cliente na sua individualidade” (ID01).
 “Eu acho que aqui, no caso né, é levar saúde, a personalização eu vejo bastante” (ID02).
 “Na manipulação é pra gente conseguir realmente colocar aquele ativo naquela quantidade que o paciente precisa e não mais do que ele está ali solicitando no momento” (ID04).

Além disso, identificou-se ainda uma preocupação com a entrega de produtos e com a oferta de um atendimento de qualidade ao cliente, como pode ser observado na fala de ID05: “O principal objetivo da farmácia é levar um produto de qualidade para os clientes, oferecer um atendimento de qualidade.”

Desse modo, percebe-se um claro alinhamento entre as respostas dos entrevistados e a regra número dois de Zairi (1997). O foco na personalização e nas necessidades dos clientes seguem a estrutura de perspectiva horizontal

do BPM , que enfatiza a conexão entre processos-chave com o intuito de agregar valor final ao cliente.

Além disso, a preocupação em oferecer produtos e atendimento de qualidade reflete a abordagem do BPM, que prioriza a integração de processos como forma de aumentar a eficiência e a satisfação do cliente. Conforme destacado por Tessari (2008), o BPM promove uma visão horizontal das operações, permitindo uma compreensão abrangente da cadeia envolvida na entrega de produtos ou serviços.

Na sequência, os entrevistados foram levados a refletir sobre a clareza quanto aos resultados que precisam atingir em suas respectivas funções. De modo geral, relataram ter compreensão de suas metas individuais de negócio, sejam elas de vendas, produção ou outras áreas. No entanto, se observou que esses objetivos não são comunicados de maneira formal e frequente, como exemplificado na fala de ID04:

“A gente tem metas que são passadas e a gente tem a manipulação humana, a gente tem também a manipulação veterinária, de pets, e tem os produtos de varejo de frente de loja, cada um com sua meta também [...] quem passa geralmente é a administração, mas por exemplo esse mês mesmo a gente não recebeu nada deles [...] dois meses a gente já não recebe” (ID04).

Esse conjunto de respostas indica certo alinhamento com a regra número quatro de Zairi (1997), visto que o uso de sistemas de controle internos possibilitam o acompanhamento da produtividade diária dos colaboradores. Entretanto, é importante salientar que muitos dos processos de medição de desempenho ainda não estão institucionalizados de forma clara.

Conforme Campos (2018), a ausência de comunicação formal e frequente das metas organizacionais pode comprometer o alinhamento estratégico e a produtividade dos colaboradores, conforme observado na fala de ID04. A comunicação organizacional eficaz é fundamental para assegurar que todos

compreendam e atuem em direção aos mesmos objetivos, otimizando processos e potencializando resultados.

Em seguida, foi solicitado que os entrevistados descrevessem os pontos fortes e pontos fracos da organização estudada. Destacaram-se como pontos fortes, a imagem positiva da farmácia perante seu público, a qualidade dos produtos desenvolvidos e o ambiente considerado “diferenciado” em comparação com outras farmácias na região, conforme mencionado por ID05:

“Eu acho que ela tem uma boa imagem, passa essa questão de qualidade e segurança, de um diferencial, eu acho que só na estrutura ela já passa isso, então eu acho que isso é legal porque quando a pessoa procura qual o tipo de farmácia ela está buscando, ela encontra uma farmácia mais atual, mais moderna” (ID05).

Em relação aos pontos fracos, os principais aspectos observados foram a comunicação entre os times comercial e de produção, necessária para equilibrar a demanda e capacidade produtiva; o fluxo de entrega das fórmulas aos clientes; e o atendimento pós-venda.

Como mencionado a seguir por ID01, percebe-se que não existe um processo definido para o dimensionamento entre demanda e produção de fórmulas. Além disso, observa-se a não ausência de um padrão nas entregas dos produtos aos clientes.

“A gente precisa ter muito organizado quantas fórmulas a gente pode receber... então se algo encavalar, se ficar algo muito sobrecarregado, aí a gente pode ter até problemas de entrega. Uma coisa que eu acho que é um ponto um pouco negativo são esses fluxos que ainda não estão totalmente estabelecidos, é, inclusive para uma entrega [...] não tem um padrão estabelecido” (ID01).

Mediante o conjunto de respostas obtido a partir da solicitação de indicação de pontos fortes e fracos da organização, é possível traçar um paralelo interessante com as regras 1 e 5 de Zairi (1997). Quanto à necessidade de mapeamento e identificação das atividades principais (regra 1), o simples ato

de reconhecer esses pontos já orienta processos que demandam melhorias, contínuas ou pontuais.

Desse modo, o fato do BPM requerer uma abordagem contínua (regra 5) está alinhado aos pontos fracos apontados, indicando a necessidade de constantes mudanças e de um olhar mais atento por parte da direção da empresa.

Na sequência, os entrevistados foram questionados sobre quem eles acreditavam ser o público-alvo da empresa, mais precisamente, quem seriam os seus clientes e de que forma a farmácia se relaciona com eles. Percebeu-se que existiam dois grandes grupos de clientes, podendo ser segmentados em médicos e pacientes.

O primeiro grupo é composto por aqueles que mais prescrevem fórmulas personalizadas, enquanto o segundo inclui pessoas que chegam até a farmácia por meio da prescrição médica, por indicação de terceiros ou por procura espontânea, mediante estímulos propiciados por canais de divulgação. Assim, ID01 relata em sua fala:

“O relacionamento com o profissional de saúde, está muito ligado à visita médica [...] tem uma pessoa, que é o visitante médico, o nosso propagandista, então essa pessoa faz a abordagem pelo menos uma vez ao mês no consultório desse médico, desse profissional de saúde [...] e em alguns casos o médico pode entrar em contato com a farmácia [...] seja através do WhatsApp, seja através do Instagram da farmácia. E o outro relacionamento seria com nossos clientes [...] e acho que a gente precisa segmentar um pouco: no caso tem clientes que receberam uma indicação do médico [...], a gente tem clientes que acabam nos vendo pelo Instagram [...] e são outras pessoas que são conhecidos, seja a gente divulgando ou pessoas que trabalham lá dentro ou através de amigos.” (ID01).

Com base no conjunto de respostas obtido sobre o público-alvo e relação entre a empresa e seus clientes, é possível estabelecer um paralelo com as regras 2 e 6 de Zairi (1997). Essa associação se justifica pelo foco nos clientes

(regra 2), evidenciado pelo conhecimento da segmentação entre médicos e pacientes, além do uso de ferramentas de comunicação como *Instagram* e *Whatsapp*. Esses canais visam facilitar o contato e manter uma estrutura organizacional com perspectiva horizontal, em consonância com a inspiração em melhores práticas (regra 6).

Além disso, a interação entre profissionais de saúde e farmácias, por meio de visitas médicas e comunicação digital, é fundamental para fortalecer o relacionamento e promover os produtos farmacêuticos. Conforme destacado por Braum (2009), a visita médica é uma estratégia de marketing amplamente utilizada pela indústria farmacêutica para promover medicamentos e impulsionar as vendas, estabelecendo uma conexão direta entre o representante e o médico prescritor.

Para concluir o eixo de pesquisa “organização”, perguntou-se aos entrevistados se havia interface de comunicação com outras áreas da farmácia (setores distintos dos quais fazem parte) e como essa relação se desenvolvia no dia a dia. Observou-se que, devido à estrutura enxuta e ao fato de se tratar de um negócio implantado há menos de um ano, o processo de comunicação é estruturado, porém realizado, em grande parte, de maneira informal. Os colaboradores se comunicam conforme a necessidade, seja para obter informações, solicitar materiais ou até mesmo apoio na execução de atividades. ID04 exemplifica seu modelo de comunicação a seguir:

“É quando precisa. Quando não tem um ativo eu já entro em contato com a pessoa que faz as compras, e ela já entra em contato com o fornecedor. No laboratório também, o cliente chegou e quer uma fórmula antes do prazo que estava agendado, daí eu ligo e pergunto se consegue antecipar.” (ID04).

Diante do conjunto de respostas obtido, é possível estabelecer um paralelo com as regras 2 e 3 de Zairi (1997). A experiência do cliente é o principal foco da organização, e, nesse sentido, a interação e o entrelaçamento entre todas

as áreas, ainda que informais e pouco institucionalizadas, são fundamentais para fortalecer esse conjunto de experiências (regra 2). Entretanto, a regra 3 também se evidencia, pois se torna necessário que os sistemas sejam institucionalizados e documentados, a fim de garantir maior eficácia e eficiência nas operações.

Quando questionados sobre a existência de processos estabelecidos, notou-se que os entrevistados muitas vezes confundiam “processos” e “atividades”. Ficou evidente que, embora existam alguns procedimentos em determinadas áreas, estes ainda não se constituem formalmente como processos documentados na prática da farmácia, como mencionado por ID01:

“Na farmácia de manipulação, nós temos muitos procedimentos, que são diferentes dos processos. Não sei nem te falar quantos procedimentos a gente tem hoje [...] então, são centenas de procedimentos. Agora de processos, eu preciso pensar [...], mas a gente não tem bem definidos.” (ID01).

ID02 exemplificou sua experiência com os processos em sua área conforme descrito abaixo:

“A gente chega tem que ligar todos os equipamentos, olhar as balanças, então a gente não começa o dia sem averiguar as balanças, a temperatura, e então eu espero a Farmacêutica concluir o processo de avaliação farmacêutica e aí que eu começo a pesagem, aí são todos separados: tem o processo da pesagem, o processo da manipulação, depois temos a conferência dos pesos médios, envase, até voltar novamente para avaliação para conferência final. Então a gente tem tudo certinho, todos os POPs” (ID02).

Quanto ao conjunto de respostas obtido mediante o questionamento sobre a existência de processos considerados estabelecidos na organização, pode-se traçar um paralelo com as regras 1 e 5 de Zairi (1997). Justifica-se essa aproximação, inicialmente, devido a confusão observada entre os conceitos de processos e procedimentos, o que evidencia a real necessidade de a farmácia realizar o mapeamento e a documentação de suas atividades de caráter essencial (regra 1). Em relação à abordagem contínua, correspondente a

regra 5, a simples identificação e diferenciação entre os conceitos apontados anteriormente já possibilitaria uma maior formalização de processos e, por conseguinte, abriria espaço para melhorias contínuas em outras áreas carentes de atenção.

Na mesma direção, a pesquisa de Soares *et al.* (2024) enfatiza que a manutenção adequada das condições ambientais nos almoxarifados é essencial para garantir a qualidade, segurança e eficácia dos medicamentos armazenados. O estudo aborda os principais fatores que afetam a estabilidade dos produtos, como variações de temperatura e umidade, e propõe a adoção de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para o monitoramento contínuo desses parâmetros. Os autores destacam que a ausência de controle adequado pode comprometer a integridade dos produtos farmacêuticos, resultando em riscos sanitários e perdas financeiras.

Além disso, o artigo discute a regulamentação vigente e a necessidade de conformidade com normas da Anvisa e outras agências reguladoras. A implementação dos POPs descritos no estudo demonstra ser uma estratégia eficaz para garantir a rastreabilidade, reduzir não conformidades e melhorar a eficiência operacional dos almoxarifados. Os autores concluem que a padronização dos processos de controle ambiental é um fator crítico para assegurar a qualidade dos produtos farmacêuticos e evitar impactos negativos na cadeia de suprimentos.

Vale ressaltar que não foram observados *overlaps* na execução das distintas tarefas entre os colaboradores, quando questionados sobre as atividades que realizam diariamente. Na realidade, nota-se uma sobrecarga na atual administração, devido à concentração de diversas atividades e decisões nessa área, muitas vezes utilizando controles paralelos, como exposto na fala de ID01:

“Eu realizo diariamente, eu acabo fazendo a gestão de contas a pagar. Eu tenho um controle de tudo o que eu comprei naquele mês e aí eu sei o título que eu vou receber. Eu faço também a checagem dos pagamentos através de PIX [...] hoje eu estou tentando também rever a questão dos orçamentos rejeitados...eu faço também atendimento a pacientes que chegam na farmácia, e tiro muitas dúvidas das meninas das prescrições. Além de toda a parte de contratação de serviços de terceiros, administração de recursos humanos” (ID01).

Concluindo o levantamento de dados do eixo execução, os entrevistados foram questionados quanto à administração dos recursos disponíveis. Observou-se que um dos principais recursos utilizados pela farmácia é um sistema que integra desde o orçamento da fórmula até sua entrega ao cliente, caracterizado como ERP (*Enterprise Resource Planning*). Na entrevista com ID02, também foi destacado o investimento em equipamentos: “A farmácia tem muitos recursos! A gente não tinha tantos recursos assim à mão: equipamentos, recente aquisição de mais equipamentos, então eu paro e vou analisando [...].”

Ainda neste quesito, verificou-se que os recursos são administrados, conforme a demanda, de forma reativa, como exposto na fala de ID04: “Em relação aos materiais é feita uma lista de compras e quando o material acaba a pessoa de compras já faz a aquisição e é entregue aqui na farmácia. Geralmente quem recebe sou eu também. Tem ali estocado tudo o que a gente precisa.”

Quanto ao conjunto de respostas obtido mediante o questionamento sobre a administração dos recursos existentes pela organização, pode-se traçar um paralelo com as regras 4 e 5 de Zairi (1997). Justifica-se a aproximação à regra que considera o uso de atividades de medição com o intuito de avaliar o desempenho (regra 4), visto que a utilização de um sistema ERP com intuito de integrar processos, somada à intenção de unificar orçamento e entrega, corresponde a um conjunto de práticas que podem servir como indicadores para avaliação de desempenho.

A priori, a manutenção de práticas como as citadas anteriormente configura um processo de abordagem contínua (regra 5), visto que o processo decisório ocorre de forma reativa, apontando para a necessidade de maior proatividade frente às demandas organizacionais.

Avançando para o último eixo da pesquisa, perguntou-se aos entrevistados sobre a forma de comunicação em relação aos resultados atingidos. Nesse aspecto, observou-se que, em alguns momentos, a comunicação ocorria através de reuniões. Em outras ocasiões, os resultados eram divulgados por meio do grupo de *WhatsApp* da farmácia. Já a produtividade das áreas pode ser acompanhada diariamente através de sistemas específicos destinados à produção, ao time comercial e à propaganda médica, como destaca ID02 a seguir:

“O próprio sistema informa diariamente para a administração, ela está a par dos nossos processos ali, então e muitas vezes ela faz até reunião com todo mundo e mostra esses resultados também. Ela mostra o quanto a gente produziu, e a gente também consegue tirar um relatório para ver o quanto a gente produziu no mês.” (ID02).

Quanto ao modo como é feita a comunicação dos resultados atingidos, pode-se novamente traçar um paralelo com a regra 4 e, complementarmente, com a regra 6 de Zairi (1997). Isso se justifica porque a realização de reuniões e os comunicados informais via *Whatsapp* podem ser apontados como atividades de medição voltadas à avaliação de desempenho (regra 4). Entretanto, o simples fato de não haver formalização ou institucionalização desse processo, nem de um padrão quanto à forma como ele deve ocorrer, evidencia a necessidade de sua documentação e adoção como prática padrão (regra 3).

Como aspecto final da pesquisa, foi solicitado aos entrevistados que trouxessem sugestões de melhoria para o negócio, considerando os três meses subsequentes. Destacou-se a necessidade de ampliação do quadro

de colaboradores nos setores de laboratório e comercial, de modo a atender à demanda sem gerar atrasos, e, assim, aumentar a capacidade produtiva. Além disso, sugeriu-se o fortalecimento da divulgação da marca junto aos profissionais de saúde e nas redes sociais, especialmente por meio do uso da ferramenta *Instagram*, conforme apontado por ID01 e ID02:

“Eu sempre prezei muito em dar sempre a melhor qualidade, sempre o melhor atendimento, ser sempre a melhor farmácia, mas se a gente não se tornar conhecido, não adianta.” (ID01).

“Eu vejo que a gente tem demanda e pode atender mais formulações, mas a gente tá com pouca mão de obra [...] e acho que focar no marketing, se a gente tivesse um marketing aqui mais forte, até mais simples, mas com mais frequência, com mais frequência ali no Instagram [...] eu acho que ele traz uma boa produtividade para a gente” (ID02).

Quanto à aproximação teórica entre as respostas obtidas e as regras básicas do BPM difundidas por Zairi (1997), pode-se traçar um paralelo com as instruções 5 e 6. Justifica-se tal escolha pelo fato de que as sugestões de melhorias apontadas, independentemente de sua natureza, refletem a busca pela evolução contínua (regra 5). Além disso, essas sugestões se fundamentam em contextos alinhados às melhores práticas, como o incremento da divulgação em redes sociais e o aumento da produtividade por meio da contratação de novos colaboradores (regra 6).

Oliveira (2021), em sua pesquisa realizada em farmácias de manipulação da cidade de São Paulo, investigou como a utilização de canais digitais de comunicação, como *WhatsApp*™ e redes sociais, pode impactar a experiência do cliente e suas decisões de compra. A autora observou que o atendimento digital proporciona uma interação mais ágil e personalizada, o que contribui para o aumento da satisfação e fidelização dos clientes. O estudo revelou que, apesar da qualidade do atendimento presencial continuar sendo fundamental, os consumidores buscam cada vez mais conveniência e facilidade, caracterís-

ticas viabilizadas pelo atendimento digital. Além disso, as ferramentas digitais permitem que as farmácias se conectem com um público mais amplo e se destaquem em um mercado competitivo. O texto conclui que a adoção de estratégias de *marketing* digital representa uma oportunidade para as farmácias de manipulação modernizarem seus processos, aprimorarem a comunicação com os clientes e, consequentemente, aumentarem suas vendas.

5 Considerações Finais

Com base na literatura utilizada e na relação com os dados obtidos por meio das respostas dos entrevistados, esta obra teve como objetivo geral a descrição, a partir de um estudo de caso, do modo com que o BPM pode contribuir com a gestão do negócio de uma farmácia de manipulação.

No que diz respeito às contribuições que a aplicação do BPM traz à organização, traçou-se um paralelo entre as respostas dos colaboradores entrevistados e a base teórica proposta por Zairi. Desse modo, percebeu-se que o objeto de estudo encontra-se parcialmente alinhado a algumas regras fundamentais do BPM, principalmente no que se refere à sua essência prática e de viés horizontal voltada ao atendimento das necessidades individuais de cada cliente (regra 2). Destaca-se, ainda, a utilização de ferramentas tecnológicas e sistemas (especialmente o ERP da adotado pela empresa) com o intuito de monitorar o desempenho em nível de individual e organizacional, além da produtividade e dos processos internos (regra 4). Tais práticas evidenciam uma busca nítida por melhorias contínuas, pautadas no uso das melhores práticas organizacionais (regras 5 e 6).

Diante disso, como contribuição para com a gestão do negócio, destaca-se a apresentação tanto dos pontos potenciais da farmácia quanto de suas principais vulnerabilidades. A adoção do BPM pode favorecer a desejada institucionalização dos processos, assim como a melhoria contínua e o mapeamento de atividades-chave, contribuindo para um aumento exponencial da eficiência operacional,

maior desenvolvimento sustentável e aprimoramento da qualidade da experiência do cliente.

Contudo, é importante ressaltar as lacunas identificadas entre as práticas atualmente adotadas e aquelas recomendadas pelo BPM. Destaca-se, primeiramente, a ausência de formalização dos processos, o que sugere a necessidade de desenvolvimento de um *know-how* organizacional (regra 1). Além disso, o excesso de controles informais gera dependência de múltiplas funções e dificulta a comunicação interna, comprometendo tanto a estrutura hierárquica quanto a disseminação de informações (regra 3). Por fim, observa-se a necessidade de uma maior integração cultural, visto que o favorecimento da comunicação sobre valores, metas e objetivos organizacionais pode promover uma gestão mais alinhada e, conseqüentemente, mais proativa (regra 7).

Com relação às implicações e contribuições teóricas e gerenciais do estudo, destaca-se a ampliação do conhecimento sobre o BPM em negócios de pequeno porte e de nicho específico, complementada diretamente pela validação do referencial teórico em um case prático e real. Além disso, o estudo beneficia não apenas a organização estudada, mas também outras empresas do setor, ao evidenciar possíveis melhorias nos processos gerenciais internos a partir da implementação de ferramentas de gestão, buscando aprimorar níveis de eficiência e eficácia.

Quanto às limitações deste trabalho, destaca-se, em termos de aplicabilidade, o fato de ter sido realizado em apenas uma farmácia de manipulação, localizada em uma cidade do interior do estado de São Paulo e em uma empresa com menos de um ano de atuação no mercado. Em relação à construção teórica, observa-se a escassez de literatura sobre BPM no setor magistral. Diante disso, sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas no segmento, contemplando preferencialmente com maior tempo de mercado e situadas em cidades mais populosas, como por exemplo, com mais de 1 milhão de habitantes.

Referências

- ALVARENGA, T. H. de P. *et al.* Aspectos relevantes sobre mapeamento de processos. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 87-98, 2013.
- ANFARMAG. Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais. **Panorama Setorial 2022**: Dados socioeconômicos das Farmácias de Manipulação. Anfarmag, 2022. Disponível em: <https://anfarmag.org.br/panorama-setorial/>. Acesso em: 15 fev. 2025.
- ARAÚJO, L.C.G; GARCIA, A. A. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRAUM, C. A. **O impacto da visita médica na confiança da marca de uma indústria farmacêutica**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- BRILHANTE, A. C. M. **Conheço, logo oriento**: a importância da formação do farmacêutico em Práticas Integrativas em Saúde. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Farmácia) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2019.
- CAMPOS, K.F. A comunicação interna e seu impacto no clima organizacional: uma análise em uma IES confessional. **Revista Formadores**, v. 11, n. 4, p. 35-35, 2018.
- COIMBRA, L. A. S.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; D'AVILA, L. C.; SCHROEDER, E. A. Fluxo de serviço para mapear falhas: estudo no setor de construção de plataformas petroleiras. **SINERGIA**, v. 23, n. 2, p. 47-60. 2019.
- FERNANDEZ, A. D. R.; FERNANDEZ, D. R.; GARCIA, Y. S. Business Process Management for optimizing clinical processes: a systematic literature review. **Health Informatics Journal**, v. 26, n. 2, p. 1305-1320, 2020.
- LONGARAY, A. A.; PEREIRA JR., E. F. Z.; MUNHOZ, P. R.; TONDOLO, V. G. Proposals for redesigning processes and the role of organizational teams: an analysis of scientific production in the light of bibliometrics. **Sistemas & Gestão**, v. 13, n. 2, p. 246-25, 2018.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MARTÍNEZ, M. A. B *et al.* Consenso para identificar los riesgos de los medicamentos peligrosos en los servicios de farmacia hospitalaria. **Farmacia Hospitalaria**, v. 44, n. 2, p. 51-61, 2020.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, B. S. **A percepção dos consumidores on-line sobre o impacto dos gatilhos mentais na decisão de compra do comércio eletrônico**. 2021. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z; LONGARAY, A. A.; MUNHOZ, P. R. da S. Papel da equipe organizacional no mapeamento de processos de uma secretaria de educação a distância de uma universidade federal. **EmRede**, v. 7, n. 1, p. 21-41, 2020.

PRIMO, F. T.; PRIMO, L. S. Mapeamento de processos em uma farmácia pública: ferramenta para gestão e melhoria da qualidade. **Jornal de Assistência Farmacêutica e Farmacoeconomia**, v. 1, n. s.1, p. 62, 2022.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2007.

SHAUGHNESSY, J. J., ZECHMEISTER, E. B.; ZECHMEISTER, J. S. **Research Methods in Psychology**. USA: McGraw-Hill, 2012.

SILVA, L. A. M.; SOUZA, M. B.; OLIVEIRA, A. G. Mapeamento de processos em uma farmácia hospitalar. **Revista Brasileira de Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde**, v. 6, n. 3, p. 27-33, 2015.

SOARES, F. E. O. *et al.* Procedimento operacional padrão para controle de temperatura e umidade de almoxarifados na indústria farmacêutica. **Revista Liberum Accessum**, v. 16, n. 2, p. 273-287, 2024.

STOLLT, D.; ALVES, A.; PARIZIR, B. Aplicação do método AHP na seleção de ferramentas BPMN utilizando o *software* matemático Octave: um estudo de caso. **Revista de Ciência e Inovação**, v. 1, n. 2, p. 27-36, 2016.

TESSARI, R. O. **Gestão de processos de negócios**: um estudo de caso da BPM em uma empresa do setor moveleiro. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, 2008.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.