

# Gestão Comercial: a importância do relacionamento interorganizacional para o desenvolvimento de estabelecimentos farmacêuticos

Commercial Management: the importance of interorganizational relationships for the development of pharmaceutical establishments

Maíra Assunção Macedo<sup>1</sup>, Rafael Pereira Alves<sup>2</sup>, Renata Sousa Silva<sup>3</sup>, Thiago Sousa Silva<sup>4</sup>

Como citar esse artigo. MACEDO, M. A. ALVES, R. P. SILVA, R. S. SILVA, T.S. Gestão Comercial: a importância do relacionamento interorganizacional para o desenvolvimento de estabelecimentos farmacêuticos. *Mosaico - Revista Multidisciplinar de Humanidades*, Vassouras, v. 14, n. 1, p. 102-108, jan./abr. 2023.



**Nota da Editora.** Os artigos publicados na Revista Mosaico são de responsabilidade de seus autores. As informações neles contidas, bem como as opiniões emitidas, não representam pontos de vista da Universidade de Vassouras ou de suas Revistas.

## Resumo

O bom relacionamento comercial é um fator decisivo na perpetuação e expansão de um pequeno negócio no ramo farmacêutico pois, devido às condições comerciais serem definidas com base na imagem que a empresa projeta no mercado, uma imagem positiva pode abrir portas e alavancar o crescimento. Uma relação comercial mal construída pode acarretar na estagnação ou até ruína da organização, impossibilitando a abertura de crédito, melhores condições com fornecedores e parceiros, e diminuindo a competitividade. A manutenção do relacionamento com fornecedores e parceiros comerciais impacta diretamente na competitividade da empresa perante à concorrência, impedindo a farmácia de ter melhores preços e um mix de produtos mais assertivos, tendo em vista que estes são definidos conforme a disponibilidade dos fornecedores locais. Este estudo tem como objetivo demonstrar a relevância do relacionamento comercial entre fornecedores e empresas do segmento farmacêutico. Para tanto, questiona-se: uma boa relação comercial pode ser definida como fator decisivo para o desenvolvimento e expansão de uma rede farmacêutica? Para responder esse questionamento e alcançar os objetivos esperados, foi feita uma revisão bibliográfica em livros, artigos e trabalhos científicos sobre a temática para maior embasamento teórico e um procedimento de estudo de caso da rede de farmácias objeto desta pesquisa. Por fim, conclui-se que as relações comerciais entre empresas são de extrema necessidade para que se alcance os objetivos organizacionais e os resultados financeiros de ambas.

**Palavras-chave:** Gestão, Fornecedores, Mercado.

## Abstract

A good commercial relationship is a decisive factor in the perpetuation and expansion of a small business in the pharmaceutical sector, since, due to the commercial conditions being defined based on the image that the company projects in the market, a positive image can open doors and leverage growth. A poorly built commercial relationship can lead to stagnation or even ruin of the organization, making it impossible to open credit, better conditions with suppliers and partners, and reducing competitiveness. Maintaining the relationship with suppliers and commercial partners directly impacts the company's competitiveness against the competition, preventing the pharmacy from having better prices and a more assertive mix of products, considering that these are defined according to the availability of local suppliers. This study aims to demonstrate the relevance of the commercial relationship between suppliers and companies in the pharmaceutical segment. Therefore, the question is: can a good commercial relationship be defined as a decisive factor for the development and expansion of a pharmaceutical network?. To answer this question and achieve the expected objectives, a bibliographical review of books, articles and scientific works on the subject for greater theoretical basis and the case study procedure of the pharmacy network object of this research. Finally, it is concluded that commercial relations between companies are extremely necessary to achieve the organizational objectives and financial results of both.

**Keywords:** Management, Suppliers, Market.

## Introdução

A gestão comercial é de grande valia para a área de administração. Tendo em vista as crescentes incertezas no cenário econômico atual, o administrador deve se munir de mecanismos para conseguir driblar as dificuldades impostas pelo mercado e se manter atuante. No varejo farmacêutico, o comercial tem o papel fundamental de agregar mais valor e novas oportunidades exclusivas ao seu negócio, sendo estes seus diferenciais competitivos mediante os concorrentes, tendo em vista que uma mesma indústria ou fornecedor pode oferecer diferentes condições comerciais a depender do grau de estreitamento dos

Afiliação dos autores:

<sup>1</sup>Administradora, Cirurgiã-Dentista; Bacharela em Direito e Acadêmica do Curso de Psicologia da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA) – Email: maira.assuncao@hotmail.com

<sup>2</sup>Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL) – Campus Açailândia – E-mail: rafael\_rpa@hotmail.com

<sup>3</sup>Acadêmica do Curso de Bacharelado em Biomedicina do Centro Universitário do Maranhão (CEUMA) – E-mail: renata108511@ceuma.com.br

<sup>4</sup>Administrador, Doutorando em Ciência e Tecnologia Ambiental (UNIVALI), Professor Efetivo do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), Professor do Curso de Bacharelado em Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA) – Email: admthiagosousa@hotmail.com

\* Email de correspondência: maira.assuncao@hotmail.com

Recebido em: 01/02/2023. Aceito em: 09/03/2023.

laços entre cliente e fornecedor.

Uma boa gestão comercial é, sem dúvidas, fundamental para qualquer organização que deseja se manter atuante e se perpetuar no mercado. Se tratando do varejo farmacêutico no cenário atual, se faz imprescindível conseguir manter o negócio atuante e dinâmico diante das tantas incertezas que se mostraram no decorrer da pandemia, fortalecendo laços com fornecedores e parceiros no intuito de fornecer serviços e produtos de qualidade e preço justo mediante tantas oscilações de mercado.

Quando o empresário consegue desenvolver relacionamentos e encontrar oportunidades de negócios que superam as expectativas de seus fornecedores e parceiros, podem surgir oportunidades de negócios únicas e exclusivas. Isso proporciona maior rentabilidade, melhor resultado e performance para a empresa.

Do mesmo modo, não saber se relacionar pode ser fatal. Tendo em vista que a forma como os fornecedores locais e regionais e até mesmo as grandes indústrias de medicamentos veem a empresa e sua imagem perante o mercado pode abrir portas e condições comerciais diferenciadas, também podem fechar e diminuir o acesso do empresário a mecanismos que possam alavancar o seu negócio, fazendo com que o mesmo tenha condições de compra e revenda inferiores a de outras empresa do mesmo ramo e do mesmo porte.

Tendo em vista a crescente concorrência no ramo farmacêutico e levando em consideração o cenário econômico atual, o presente trabalho pretende demonstrar qual o impacto de um bom relacionamento comercial na rede farmacêutica, para que consiga se manter ativa e alcance maior expansão de mercado, isto principalmente por meio de uma boa gestão comercial de negociação, compra, venda de produtos e serviços.

## Material e Métodos

A abordagem metodológica da pesquisa teve como princípio um estudo bibliográfico a respeito da atuação das redes de farmácias em fontes como livros, artigos e páginas na internet, para fundamentar ainda mais o tema. De acordo com Gil (2008), o uso de materiais já elaborados dispõe um conjunto amplo de informações para o pesquisador, quando comparado com os resultados de se pesquisar diretamente.

A natureza da pesquisa será qualitativa. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que, na pesquisa qualitativa, a fonte direta de dados é o ambiente, no qual as indagações são estudadas como realmente se apresentam, não recebendo influência do pesquisador.

## Revisão de Literatura

### Gestão comercial

O departamento comercial pode ser considerado, em alguns casos, o coração de uma organização. Devido a sua relevância independente do mercado de atuação, do seu nível ou tempo de existência, o comercial tem a missão de buscar melhores condições e parcerias para a empresa de forma geral, visando mais competitividade perante os concorrentes e melhores preços para os clientes, sendo este também responsável pela manutenção e supervisão de vendas.

Neste contexto, o autor Guerreiro (1989, p. 229 *apud* PEREIRA 2001, p. 57) salienta que a "(...) gestão eficaz configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e otimização de seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influenciem seu desempenho hoje e no futuro".

Entende-se como setor comercial, o departamento que busca se relacionar com todos os envolvidos

nas negociações de compra e venda de produtos e serviços de uma organização, visando sempre a melhor oportunidade de negócio para a organização.

Para sobreviver em mercados dinâmicos as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam as mudanças turbulentas de mercado. [...] precisam formar relações com fornecedores, distribuidores e investidores [...] clientes e outros que influenciam as mudanças nos produtos e serviços através da participação nessas relações (MCKENNA, 1992, p. 48).

Desta forma, as organizações buscam se estabelecer conforme a sua própria estratégia e seu mercado de atuação, tornando assim a administração das relações comerciais pertinentes à região onde a empresa está inserida. Dito isto, entende-se que em um ambiente onde as pequenas empresas do ramo farmacêutico têm cada vez mais dificuldade de concorrer em preços e condições com as grandes redes de drogarias, o comercial é responsável por prospectar as melhores opções de fornecedores e credores para alavancar o seu negócio.

Como parte do processo de mutação sociocultural mundial os conceitos de comércio e marketing sofrem alterações de abordagem tanto na forma universal como local. Um mesmo produto pode ser apresentado em mercados diferentes, de formas diferentes e com baixo custo, a fim de alcançar a competitividade desejada e oportunidades de lucro (QUEIROZ, 2012, p. 7).

Partindo desse ponto, após definir a estratégia da organização e evidenciar como o mercado na qual ela se insere se comporta, cabe ao empresário definir a melhor maneira de se relacionar com fornecedores chaves, visando melhor performance do negócio.

Contudo, é importante salientar o pensamento de Nascimento e Reginato (2010, p. 6), que afirmam que as empresas “[...] também se relacionam sistematicamente com uma ampla rede de entidades e uma gama de variáveis que afetam sobremaneira seu desempenho, e sobre as quais, em muitos casos, elas têm pouco ou nenhum controle”.

Para complementar a citação acima, cabe analisar que para Degen (1989) ocorre a necessidade de aplicação de conhecimentos específicos para que se possa entregar um produto/serviço junto ao mercado, para ele, é oportuno ter conhecimentos mínimos para o desenvolvimento dos negócios, sobretudo, com valor agregado à *expertise* da equipe com suas experiências adquiridas ao longo da vida profissional.

O administrador deve ser especialista na área comercial e estar seguro com as definições dos impactos de cada ação apresentada perante os fornecedores que pretende ter como parceiros de negócios. Esses serão responsáveis por prover os recursos materiais necessários para a evolução do negócio a curto, médio e longo prazo e, em casos nos quais a empresa precise de alguma flexibilização financeira, os mesmos poderão prover tal exceção, tendo em vista a relação construída ao longo do negócio.

## Gestão de Fornecedores

Segundo Håkansson e Snehota (1989) *apud* Chang *et al.* (2012, p. 1115) “nenhuma empresa é uma ilha”, ou seja, não se pode falar sobre os clientes e fornecedores como se fossem entidades independentes e geridas isoladamente. Não há como manter uma boa relação comercial sem ter o domínio de como gerir os fornecedores escolhidos com base nos interesses da organização. Dessa forma, é imprescindível compreender a gestão de fornecedores.

Segundo Godinho Filho e Senapeschi Neto (2006), as empresas passam a entender que é possível

ganhar com a gestão de compras e não a encarar como um departamento de apoio à manufatura dentro da organização. Trata-se, sim, de recurso estratégico da empresa, sendo o departamento de compras o segundo elo entre empresa e fornecedor, realizando, assim, o desenvolvimento do que o departamento comercial define entre ambas as partes.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (2017, p. 4), são imperativos “[...] diversos processos de gerenciamento e integração de todos os elementos necessários para se ter uma cadeia produtiva, como matéria-prima, suprimentos e produtos intermediários. De acordo com Chopra e Meindl (2003) conceito de cadeia de suprimentos permeia de forma abrangente todas as fases envolvidas, que podem ser diretas ou indiretas desde o ponto inicial até o pedido pelo cliente.

Em se tratando da farmácia como cliente, o pleno conhecimento das capacidades dos fornecedores se torna imprescindível para a evolução do negócio, sendo esse selecionado com base no plano de expansão e capacidade perante a demanda requisitada. Kuehne Júnior (2001) explica que a definição de uma estratégia de suprimentos pode gerar para a empresa um grande diferencial competitivo.

Portanto, é importante que a empresa tenha bem definido sua estratégia de compras e quais fornecedores conseguem atendê-la da melhor maneira possível, tendo em mente que a forma de comprar irá impactar significativamente na forma de vender e, conseqüentemente, na imagem do negócio perante clientes e concorrentes. Uma compra assertiva depende de uma boa negociação que, por conseguinte, é fruto de um bom desempenho e prospecção comercial. Selecionado os fornecedores e parceiros comerciais certos, alinhados com a visão de crescimento da empresa, é possível definir um plano de expansão mais enxuto e realista. Feita essa seleção, é iniciado estreitamento e fortalecimento dos vínculos entre ambos.

## **Avaliação e Desenvolvimento de Fornecedores**

Segundo Kardec e Carvalho (2002) não dá pra gerir sem medir. Saber avaliar os fornecedores escolhidos é tão importante quando a escolha dos mesmos, tendo em vista que as propostas comerciais firmadas devem ser seguidas. Em muitos casos alguns fornecedores a fim de conseguirem fechar negócios, oferecem condições e oportunidades que talvez não possuam ou consigam sustentar por muito tempo.

Marinho e Amato Neto (2001) afirmam que as organizações necessitam manter seus processos em evolução consoante aos fornecedores, pois faz-se necessário o acompanhamento, avaliação e monitoramento. Moura (2001 p. 84) relata que “um programa de desenvolvimento de fornecedores é projetado para criar e manter a rede de fornecedores e melhorar a capacidade de fornecedores que seja necessária para a organização compradora alcançar os desafios de competitividade”. Desse modo, compreende-se que essa gestão é focada tanto na melhoria de desempenho da organização, como do próprio fornecedor, melhorando assim o vínculo e fortalecendo a parceria entre ambos.

Para Krause e Ellram (1997 p.23), o desenvolvimento de fornecedores é caracterizado como “qualquer esforço de uma empresa para aumentar o seu desempenho e / ou capacidade para alcançar necessidades de fornecimento de curto ou longo prazo”. Esse acompanhamento se faz por parte do setor comercial e do departamento de compras da organização, que por sua vez executa das demandas determinadas por ambas as partes.

Quando são bem definidos os fornecedores que irão realizar o abastecimento rotineiro da empresa, é importante também saber se eles possuem a capacidade que lhe foi imputada e negociada. Isso se deve ao fato de que em um ramo dinâmico e urgente como o setor farmacêutico, não possuir o produto no momento da necessidade do cliente é inadmissível aos olhos do mesmo, já que quando se busca tratamento com medicações ou até serviços prestados na área da saúde farmacêutica, não há como esperar.

## **Gestão de relacionamento com fornecedores**

As grandes empresas têm focado cada vez mais em uma descentralização do seu processo de

fornecimento, visando uma maior assertividade nos preços de compra e melhor desempenho com menos custos. Logo, se faz necessário uma boa administração e acompanhamento das relações firmadas entre empresa e fornecedor, buscando manter uma relação “ganha-ganha” entre ambas as partes.

Segundo Hojung (2000), o que mais contribui para melhorar o desempenho da cadeia de fornecimento são o relacionamento de longo prazo com os fornecedores, o envolvimento dos fornecedores no processo de desenvolvimento do produto, o número reduzido de fornecedores e o foco na qualidade. Para a empresa fornecer aos clientes produtos a um preço competitivo ela precisará comprar na quantidade certa, no melhor preço e condição possível, lembrando que nem sempre o melhor preço significa a melhor condição, e vice-versa. De nada adianta comprar mais barato com uma logística ruim, impedido que o produto esteja no momento certo disponível aos clientes.

Uma forma conveniente de categorizar os relacionamentos da cadeia de suprimentos é examinar a extensão e a natureza daquilo que a empresa escolhe comprar de seus fornecedores, ou seja, quantos fornecedores serão usados pela operação para desempenhar o mesmo conjunto de atividades de fornecimento e, do lado da empresa, quais serão os relacionamentos futuros desde o relacionamento conflituoso até o relacionamento mais próximo (SLACK, 2008, p. 428).

Mentzer *et al.*(2000) explicam que a gestão da cadeia de suprimentos representa também o gerenciamento dos relacionamentos entre as empresas, e estabelecer uma relação de parceria significa investir em relacionamentos bem sucedidos. Desta forma, Lambert (2008), afirma que as empresas devem estabelecer relações estreitas, de longo prazo, com um pequeno grupo de fornecedores e relações de compras com outros, de acordo com o tipo de relação definida e importância dos produtos ou serviços adquiridos.

Dessa forma, entende-se que tão importante quanto definir os fornecedores corretos é saber avaliar e gerir as relações comerciais criadas, sendo esses os responsáveis por bancar a operação e prover produtos e serviços que agreguem valor e competitividade a empresa. Uma boa relação fornece ao empresário meios mais eficazes de conseguir enxergar até onde a empresa consegue chegar perante o mercado e seus concorrentes.

## Impactos de um bom relacionamento

O estabelecimento de boas parcerias requer dedicação por ambas as partes, tendo em vista o foco no fornecimento de alguns fornecedores devido a condições comerciais pré-acordadas. Ching (2001) afirma que, na cadeia logística integrada, fazer parcerias com fornecedores é vital. Além disso, permite ganhos de eficiência operacional, aos quais não seriam possíveis de outra maneira; leva a vantagens de integração vertical e de melhor especialização de ramo e constitui-se em uma forma de reagir à concorrência, assegurando e/ou fortalecendo posições.

Kardec e Carvalho (2002) entendem que as empresas e suas contratadas têm amadurecido suas relações. Nesse contexto, é possível entender que um relacionamento firmado corretamente pode ser estabelecido com base nas perspectivas de ambas as partes envolvidas no negócio. Quanto mais a empresa amadurece, conseqüentemente deseja-se que seus fornecedores cresçam junto, mantendo sempre o mesmo grau de satisfação e qualidade no atendimento, afim de manter a competitividade da farmácia perante o mercado e assegurar seu crescimento.

Portanto, entende-se que, quanto mais estreito o laço de relacionamento com o fornecedor, mais benéfico para esse tipo de segmento. Agrega-se valor às organizações de modo a favorecer a comercialização dos produtos com preços mais competitivos e margem de lucros mais elevadas, fator esse que não seria possível caso fosse incipiente uma relação duradoura, na qual ambos são beneficiados.

## Conclusão

As formas como se pode abalar uma relação comercial são variadas e dependem de muitos fatores externos e internos, sendo esses responsáveis por agregar ou subtrair resultados da organização. Se a farmácia tem uma relação amigável com seus fornecedores, a mesma tem mais liberdade para comprar com um desconto maior, um prazo maior e até mesmo agregar a sua negociação de compra algum tipo de incentivo a venda de determinados produtos. No entanto, quando a imagem do empresário que é responsável pelo comercial da organização é manchada de má fama e reputação, isso pode fechar portas de negócio tornando a sua compra mais onerosa, embora na mesma quantidade de um concorrente que possui um relacionamento mais amigável com o mesmo fornecedor.

Dito isto, é perceptível a importância de entender e estudar os impactos de se possuir uma relação comercial polida e de grande valor com todos os envolvidos no processo desde a negociação de compra até a definição do preço de venda e abordagem e escolha do público que a farmácia irá atuar.

O relacionamento comercial entre empresário e fornecedor se firma mediante a confiança em ambas as partes e como ferramenta de valor agregado do negócio. Deve-se buscar manter essa relação o mais saudável possível a todo custo, tendo em vista que uma relação nociva pode custar muito a farmácia, levando em consideração que seu público de forma geral não pode esperar para adquirir seus produtos que em sua maioria são de critério urgente.

Portanto, cabe ao administrador dominar a habilidade de fazer vínculos comerciais de alto valor e que superem as expectativas dos fornecedores, dando assim ferramentas para que sejam superadas as expectativas dos clientes, gerando valor ao negócio e permitindo a sua perpetuidade mediante a concorrência e ao mercado farmacêutico em geral. O domínio completo de como se relacionar é tão importante quanto o de como não se relacionar, evitando assim problemas e entraves que podem prejudicar ou até levar a organização à ruína. Todos esses fatores são oriundos de um bom relacionamento comercial entre a empresa e seus fornecedores.

## Referências

- CHANG, C *et al.*. Anúncios Narrativos e Processamento Narrativo. In: THORSON, E. e RODGERS, S. (Eds.). Advertising Theory. Nova York: Routledge, 2012.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão de Fornecedores**. Cartilha. 2017.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODINHO FILHO, M.; SENAPESCHI NETO, A. Evolução da Gestão de Compras: Aspectos Teóricos e Estudo de Caso. **XIII SIMPEP**, São Paulo, 2006.
- SHIN, H.; COLLIER, D. A.; WILSON, D. D., Supply management orientation and supplier/buyer performance. **Journal of Operations Management**, v. 18, p. 317-333, 2000.
- KARDEC, A.; CARVALHO, C. **Gestão Estratégica e Terceirização**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- KRAUSE, D.; ELLRAM, L. Critical Elements of Supplier Development. The Buying firm perspective. **European Journal of Purchasing and Supply Management**. v. 3, n. 1, p. 21-31, 1997. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969701296000032?via%3Dihub> Acesso em: 02, fev. 2023.
- LAMBERT, D. M. **An executive summary of Supply Chain Management**. Jacksonville: Supply Chain Management Institute, 2008.
- QUEIROZ, M. A. **Gestão Comercial**. Curitiba-PR: IESDE BRASIL, 2012.

KUEHNE JÚNIOR, M. O Processo de Desenvolvimento de Fornecedores: um Diferencial Estratégico na Cadeia de Suprimentos. **Revista FAE**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 37-44, set./dez. 2001. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/497/392>. Acesso em: 02, fev. 2023.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MENTZER, J. T. *et al.*, Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001. Disponível em: [https://www.imd.org/supply-chain/dscm/digital-supply-chain-management/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=paid-search&utm\\_campaign=AD\\_SEREM\\_SupplyChain&gclid=Cj0KCOjwla-hBhD7ARIsAM9tQKsdodQLKZtMlcbKAKZMTr9283TyyX6eF8gzTOQmn3kG5jsH9-oLAhYaAo0hEALw\\_wcB](https://www.imd.org/supply-chain/dscm/digital-supply-chain-management/?utm_source=Google&utm_medium=paid-search&utm_campaign=AD_SEREM_SupplyChain&gclid=Cj0KCOjwla-hBhD7ARIsAM9tQKsdodQLKZtMlcbKAKZMTr9283TyyX6eF8gzTOQmn3kG5jsH9-oLAhYaAo0hEALw_wcB). Acesso em: 02 fev. 2023.

MARINHO, B. L.; AMATO NETO, J. Gestão da Cadeia de Fornecedores e Acordos de Parcerias. *In.*: AMATO NETO, J. (org.). **Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001.

MOURA, L. R. **Gestão do Relacionamento com fornecedores**. São Paulo. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>. Acesso em: 02 fev. 2023.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: instrumentos de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficiência. *In.*: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.