RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 01/12/2025 | aceito: 04/12/2025 | publicação: 08/12/2025

A Gestão de Operações e a Conformidade Regulatória em Farmácias Comunitárias e o Impacto na Eficiência do Sistema de Saúde

Operations Management and Regulatory Compliance in Community Pharmacies and the Impact on Healthcare System Efficiency

Gestión de Operaciones y Cumplimiento Normativo en Farmacias Comunitarias y el Impacto en la Eficiencia del Sistema Sanitario

Rúbia Mocelin
Farmacêutica, Universidade Regional de Blumenau (2003).

Resumo
As farmácias comunitárias e as clínicas de pequeno porte consolidaram sua posição como pontos de acesso primários aos sistemas de saúde. A literatura acadêmica recente sugere que a eficiência desses estabelecimentos é frequentemente afetada por desafios operacionais crônicos, pela escassez de mão de obra qualificada e pela elevada complexidade regulatória no controle de medicamentos. Este artigo analisa o impacto da gestão de operações e da conformidade sanitária sobre a sustentabilidade de farmácias e clínicas ambulatoriais. A partir de uma revisão de estudos publicados entre 2021 e 2025, discute-se se o controle de estoques, o recrutamento de talentos e a digitalização de processos contribuem para a resiliência do setor. Observa-se que o alinhamento entre a responsabilidade técnica clínica e a gestão administrativa rigorosa favorece a otimização de recursos e tende a melhorar a qualidade do atendimento prestado à população.
Palavras-chave: Gestão de Saúde, Farmácias Comunitárias, Conformidade Regulatória, Controle de Estoques, Resiliência Operacional.

Abstract
Community pharmacies and small clinics have consolidated their position as primary access points to healthcare systems. Recent academic literature suggests that the efficiency of these establishments is frequently affected by chronic operational challenges, skilled workforce shortages, and high regulatory complexity in medication control. This article analyzes the impact of operations management and sanitary compliance on the sustainability of pharmacies and outpatient clinics. Based on a review of studies published between 2021 and 2025, it discusses whether inventory control, talent recruitment, and process digitalization contribute to the sector's resilience. It is observed that the alignment between clinical technical responsibility and rigorous administrative management favors the optimization of resources and tends to improve the quality of care provided to the population.
Keywords: Healthcare Management, Community Pharmacies, Regulatory Compliance, Inventory Control, Operational Resilience.

Introdução

O ecossistema de saúde global tem exigido uma reconfiguração nas formas de prestação de cuidados primários nas últimas décadas. As farmácias comunitárias e as clínicas ambulatoriais, historicamente compreendidas apenas como locais de dispensação de insumos comerciais, assumiram responsabilidades substancialmente mais amplas no monitoramento contínuo de pacientes e na triagem clínica preventiva. Estudos em gestão de sistemas de saúde indicam que essa ampliação de escopo gerou uma nova demanda sobre a infraestrutura administrativa desses estabelecimentos.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 01/12/2025 | aceito: 04/12/2025 | publicação: 08/12/2025

Organizações de pequeno e médio porte enfrentam o desafio contínuo de conciliar o atendimento centrado no paciente com pressões financeiras operacionais e exigências sanitárias crescentes.

A literatura de operações sugere que a eficiência nestes ambientes é diretamente influenciada pela capacidade estrutural de gestão de fluxos de trabalho e pela alocação de recursos humanos qualificados. Em mercados com alta densidade populacional, as falhas na administração de estoques de medicamentos ou na retenção de talentos clínicos tendem a gerar rupturas perigosas no fornecimento de cuidados básicos. Adicionalmente, a necessidade de conformidade estrita com agências reguladoras impõe altos custos de transação aos prestadores de serviços locais, os quais precisam implementar controles analíticos rigorosos para evitar penalidades e garantir a integridade e a segurança do paciente.

Diante desse cenário institucional, o presente artigo tem como objetivo analisar os componentes fundamentais da gestão de operações em farmácias comunitárias sob uma lente acadêmica e gerencial. A investigação busca compreender como a integração entre o conhecimento técnico farmacêutico e a administração de negócios afeta a resiliência corporativa. O desenvolvimento deste trabalho está estruturado na apresentação da metodologia adotada, seguida por cinco seções analíticas que abordam a complexidade regulatória das operações, a gestão do capital de giro em estoques, a valorização do capital humano, a digitalização dos fluxos de processos e a resposta a crises sistêmicas na saúde.

Metodologia

O presente artigo adota uma abordagem exploratória e descritiva, fundamentada na revisão crítica da literatura especializada em gestão de operações de saúde e economia farmacêutica. O recorte temporal da pesquisa bibliográfica priorizou artigos científicos, revisões sistemáticas e relatórios de saúde pública publicados entre os anos de 2021 e 2025. Esse filtro temporal foi selecionado para refletir as transformações operacionais mais recentes introduzidas pelos avanços tecnológicos e pelas exigências de adaptação pós-pandemia no setor de cuidados primários e varejo farmacêutico.

A estruturação teórica do trabalho baseou-se nos preceitos da Economia dos Custos de Transação e na Teoria da Resiliência da Cadeia de Suprimentos aplicada a ambientes de atenção à saúde. Essa lente analítica permite investigar como as fricções administrativas decorrentes da estrita conformidade regulatória impactam a sustentabilidade financeira de pequenos e médios prestadores de serviços. Optou-se por essa abordagem teórica em virtude de sua aderência às dinâmicas operacionais de empresas de saúde de médio porte, as quais frequentemente operam com margens de lucro estreitas e alta exposição a riscos de controle sanitário.

Além da revisão aprofundada da literatura global, o estudo incorpora a observação indireta de práticas

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 01/12/2025 | aceito: 04/12/2025 | publicação: 08/12/2025

de gestão estabelecidas no mercado de varejo farmacêutico e ambulatorial. O referencial teórico correlaciona os apontamentos dos autores acadêmicos com as exigências cotidianas da gestão de contas, do recrutamento especializado e do controle de qualidade exigido pelas autoridades de saúde competentes. Esse método permite transpor a barreira teórica, ilustrando os fenômenos com as dificuldades rotineiras enfrentadas pela gerência e pela responsabilidade técnica nas unidades de saúde.

O cruzamento entre o referencial bibliográfico e as práticas observadas resultou na delimitação de cinco eixos temáticos centrais para a condução do argumento do artigo. Cada eixo foi desenhado para explorar uma vertente específica da operação farmacêutica e clínica, assegurando uma visão integrada que engloba desde o controle rigoroso de inventário até o impacto das inovações digitais na experiência dos pacientes. A metodologia assegura que as inferências apresentadas sejam amparadas por evidências científicas publicadas e por lógicas de gestão amplamente discutidas no campo da saúde comunitária.

A Complexidade Regulatória e os Custos de Transação no Atendimento Primário

A dispensação de produtos farmacêuticos atua sob um dos enquadramentos regulatórios mais exigentes e complexos do ambiente de varejo e serviços globais. Autores como Hermansyah et al. (2023) observam que a proteção fundamental da saúde pública exige que as autoridades sanitárias imponham protocolos estritos sobre a aquisição, o armazenamento adequado e a comercialização de substâncias de princípio ativo. Em operações de farmácia comunitária, essa conformidade regulatória traduz-se em uma carga administrativa considerável, exigindo dedicação contínua da liderança técnica para assegurar a rastreabilidade integral dos lotes recebidos e dispensados.

A gestão de medicamentos sob controle especial e psicotrópicos ilustra com exatidão o ponto máximo dessa complexidade operacional. A literatura especializada aponta que o controle de receituários médicos e o registro sistêmico da movimentação dessas substâncias não admitem margem para erro ou atraso de notificação. A falha no lançamento correto de dados ou a perda não justificada de inventário de medicamentos sensíveis expõe a organização a processos administrativos onerosos e à possível suspensão de licenças operacionais. Diante disso, observa-se que a gerência de farmácias necessita de rotinas de auditoria interna diárias para sustentar a legalidade ininterrupta do negócio.

A sobrecarga gerada por essa necessidade de conformidade cria o que a teoria econômica classifica como altos custos de transação na saúde. Desselle et al. (2021) argumentam que as pequenas e médias empresas de cuidados primários despendem uma proporção significativamente maior de seu faturamento em adequação regulatória quando comparadas a grandes redes de hospitais

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 01/12/2025 | aceito: 04/12/2025 | publicação: 08/12/2025

verticalizados. A obrigatoriedade de manter sistemas informatizados auditáveis e profissionais dedicados exclusivamente à interpretação de normas consome recursos financeiros que poderiam ser aplicados diretamente na melhoria do nível de serviço ao paciente.

Apesar dos elevados custos transacionais envolvidos, evidências científicas recentes sugerem que a excelência na governança regulatória pode atuar como um diferencial de mitigação de riscos de mercado. A padronização rigorosa de processos no recebimento de fornecedores reduz a probabilidade de dispensação acidental de medicamentos vencidos ou fraudados. Estudos na área de economia da saúde indicam que farmácias que internalizam a responsabilidade sanitária profunda em sua cultura organizacional apresentam menores índices de litígio e um nível de confiança superior junto às comunidades locais.

Verifica-se, dessa forma, que a competência exigida do profissional farmacêutico na gerência alcança diretamente a engenharia e a melhoria de processos organizacionais. A estruturação eficiente dos fluxos de aprovação de receitas médicas e a limitação de acesso às áreas de quarentena de produtos demonstram que a administração sanitária constitui uma atividade tática insubstituível. A literatura corrobora a premissa de que a viabilidade de uma farmácia está intimamente ligada à capacidade da sua gestão de moldar as obrigações legais em processos padronizados que não comprometam a agilidade final do atendimento.

2. Gestão de Estoques e Resiliência na Cadeia de Suprimentos Farmacêuticos

A gestão de inventário em estabelecimentos de saúde exibe particularidades críticas que a afastam completamente das práticas do varejo convencional. Produtos farmacêuticos e vacinas possuem prazos de validade químicos estritos, requisitos legais de controle de temperatura e padrões de demanda frequentemente ditados por sazonalidades epidemiológicas. Ivanov (2024) evidencia que a ocorrência de rupturas de estoque em clínicas e farmácias acarreta implicações éticas severas, uma vez que a interrupção da entrega de tratamentos essenciais ameaça diretamente a estabilidade crônica dos pacientes assistidos.

No intuito de evitar a falta de medicamentos vitais, muitos gestores enfrentam o desafio de imobilizar vastos montantes de capital de giro em estoques de segurança prolongados. Contudo, as pesquisas em operações logísticas alertam que o excesso de inventário aumenta perigosamente o risco de perdas financeiras motivadas por vencimento precoce e obsolescência de lotes. O gerenciamento eficaz desse conflito requer a aplicação de modelos de análise de dados que interpretem o histórico de giro de produtos e antecipem os padrões de consumo da população assistida de forma estatística.

O controle rigoroso do fluxo de caixa apresenta-se como a estrutura de suporte vital para a gestão

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 01/12/2025 | aceito: 04/12/2025 | publicação: 08/12/2025

física do estoque. As farmácias comunitárias suportam rotineiramente ciclos de recebimento estendidos, especialmente quando dependem de pagamentos gerados por repasses de programas governamentais e operadoras de convênios médicos de saúde. Autores apontam que o descompasso de tempo entre a obrigação de pagamento aos grandes distribuidores e a efetiva compensação das faturas de planos de saúde figura entre as principais causas de insolvência de pequenas empresas da área da saúde no cenário global.

A minimização metódica de desperdícios emerge na literatura como uma estratégia indispensável para a preservação das estreitas margens de lucratividade. Ferramentas consolidadas em outras indústrias, como a organização lógica dos espaços de retaguarda (layout operacional) e a metodologia Primeiro que Vence, Primeiro que Sai (PVPS), mostram-se imprescindíveis na sala de dispensação farmacêutica. Evidências sugerem que a aplicação disciplinada da melhoria contínua e do controle visual reduz de forma expressiva o volume financeiro descartado mensalmente devido à expiração de insumos.

A manutenção saudável da operação logística em saúde baseia-se na competência do gestor para fundir as variáveis financeiras com as inegociáveis urgências clínicas da sociedade. As publicações acadêmicas sustentam que as decisões de aprovisionamento devem pautar-se primariamente em dados fidedignos de saída de produtos, evitando compras volumosas estimuladas exclusivamente por bonificações de distribuidores atacadistas. Observa-se que a disciplina financeira na administração do giro de estoque constitui o pilar que garante a perpetuidade do abastecimento local sem comprometer as reservas de capital da empresa.

3. Retenção de Talentos e a Capacitação do Capital Humano na Saúde

O panorama global de cuidados em saúde vivencia uma escassez estrutural de profissionais qualificados que compromete o desempenho clínico e o crescimento econômico do setor. Relatórios setoriais indicam que a sobrecarga de trabalho e a pressão constante por precisão resultaram em índices preocupantes de desgaste emocional (burnout) e de abandono da profissão entre farmacêuticos, enfermeiros e atendentes. Dobson et al. (2022) argumentam que essa rotatividade elevada encarece os custos fixos das organizações por conta da necessidade frequente de contratação de suporte temporário e pagamento de agências de recrutamento especializado.

No cenário restrito das farmácias comunitárias e dos ambulatórios médicos, a alta rotatividade de funcionários projeta impactos negativos diretos na construção da experiência do paciente. O serviço de saúde é intrinsecamente relacional e pauta-se no vínculo de confiança consolidado ao longo do tempo entre o clínico e o morador da comunidade. A literatura especializada aponta que

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 01/12/2025 | aceito: 04/12/2025 | publicação: 08/12/2025

estabelecimentos que sofrem com a troca ininterrupta de suas equipes de atendimento ao público encontram severas dificuldades para manter programas de adesão medicamentosa e fidelização de usuários a longo prazo.

Gerir o capital humano diante dessa fragilidade demanda estratégias de recrutamento voltadas para a afinidade com a cultura organizacional e metodologias de integração muito bem estruturadas. O perfil desejado para o contato direto com os pacientes necessita equilibrar um domínio técnico indiscutível com elevadas habilidades de comunicação empática. Trabalhos recentes indicam que empresas que fomentam ambientes baseados em educação contínua e que oferecem clareza nas delimitações de papéis registram menores taxas de atrito e um maior senso de pertencimento nas equipes.

Adicionalmente, a elaboração e a gestão diária das escalas de serviço despontam como desafios administrativos que afetam tanto o orçamento quanto o bem-estar dos funcionários. O subdimensionamento do número de atendentes pode ocasionar filas longas e erros operacionais sob pressão, enquanto o superdimensionamento eleva injustificadamente os custos laborais. Pesquisas na área de gestão de serviços de saúde recomendam o uso de ferramentas de dimensionamento baseadas no mapeamento dos horários de pico de afluxo de pacientes, equalizando o ritmo de trabalho sem prejudicar a qualidade do acolhimento.

Verifica-se que a liderança direta exerce um papel moderador incontestável na retenção da equipe e na estabilização do ambiente profissional. A aptidão do gerente da unidade para supervisionar o fluxo de tarefas, conceder avaliações periódicas justas e mediar os conflitos operacionais afeta visceralmente o clima do estabelecimento. A evidência científica corrobora a tese de que líderes administrativos presentes e capacitados tecnicamente atuam como um fator de proteção contra a evasão de talentos, preservando a inteligência intelectual e prática dentro da organização.

4. A Digitalização do Fluxo de Pacientes e a Otimização de Processos

A transição para modelos digitais nos fluxos administrativos e assistenciais em saúde tem se mostrado um vetor decisivo para a minimização das ineficiências transacionais diárias. A execução manual de registros de inventário, o agendamento analógico e a verificação física de interações medicamentosas consomem recursos valiosos e o tempo que o profissional de saúde deveria dedicar ao paciente. Baines et al. (2024) evidenciam que a implementação de sistemas informatizados robustos em farmácias diminui expressivamente os erros de entrada de dados e aumenta a produtividade geral das equipes.

A otimização estrutural do fluxo do paciente encontra sua base na eliminação dos gargalos burocráticos durante a jornada de atendimento. Na rotina de dispensação, a interoperabilidade entre

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 01/12/2025 | aceito: 04/12/2025 | publicação: 08/12/2025

as plataformas de prescrição médica eletrônica e os sistemas de retaguarda das farmácias atenua a margem para equívocos de legibilidade e acelera a liberação segura do tratamento. A literatura afirma que a tecnologia atua como um supervisor paralelo da prática clínica, emitindo alertas automatizados sobre dosagens inconsistentes e prevenindo contraindicações perigosas em frações de segundo.

Para as clínicas e centros ambulatoriais comunitários, a digitalização dos processos de admissão provou-se altamente eficaz na diminuição das taxas de faltas não justificadas. O emprego de plataformas que emitem lembretes prévios e permitem o pré-cadastro online preenche falhas de comunicação e aproxima a unidade de saúde da realidade do paciente conectado. Estudos recentes sinalizam que o ganho de eficiência propiciado por essas soluções de tecnologia otimiza os espaços da agenda dos especialistas e protege a previsibilidade do faturamento bruto da unidade.

Não obstante os ganhos potenciais comprovados pela ciência de dados, a implantação de inovações tecnológicas depara-se frequentemente com a resistência cultural. Waller e Fawcett (2022) alertam que a adoção de sistemas de gestão sem o respectivo acompanhamento educacional das lideranças culmina na subutilização da capacidade do software e no desengajamento das equipes de atendimento. O êxito da jornada de transformação digital em saúde subordina-se a uma revisão metodológica prévia que adapte as lógicas computacionais à realidade dos processos já maturados pela clínica ou farmácia. Compreende-se que a excelência na entrega do cuidado de saúde depende irrevogavelmente do amparo de processos organizacionais enxutos e altamente padronizados. Quando as atividades repetitivas são asseguradas por interfaces sistêmicas confiáveis, o profissional da farmácia adquire o tempo necessário para exercer a orientação clínica ao balcão. A revisão literária confirma que a percepção de valor pelo usuário da saúde é moldada pela resolutividade do aconselhamento farmacêutico aliada à total ausência de burocracia desnecessária no momento da sua passagem pela unidade.

5. Gestão de Crises e Continuidade Operacional em Estabelecimentos de Saúde

A estabilidade e a continuidade dos serviços de saúde comunitários são reiteradamente desafiadas por eventos imprevistos que desestabilizam as matrizes logísticas globais e regionais. Situações extremas geradas por instabilidades climáticas, pandemias virais e blecautes de sistemas exigem que as empresas do setor detenham planos de contingência detalhados para mitigar o colapso no suporte básico à população. MacCarthy et al. (2022) asseveram que a resiliência em gestão de operações se expressa pela agilidade de um sistema em suportar perturbações e retomar seu status funcional sem comprometer a segurança do consumidor final.

A vivência empírica nas operações em zonas impactadas por desastres evidencia o peso da resposta

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 01/12/2025 | aceito: 04/12/2025 | publicação: 08/12/2025

gerencial imediata. A manutenção das portas abertas em uma unidade de grande porte, responsável pelo suprimento mensal de milhares de pacientes crônicos, requer ações que fogem ao escopo do planejamento comercial padrão. A implementação ágil de geradores de energia de emergência e o remanejamento tático da rede de frio para proteger lotes de insulinas e vacinas contra a degradação térmica demonstram o papel inegociável da gestão de risco em eventos de crise comunitária.

A ocorrência de instabilidades sanitárias de amplitude mundial realçou igualmente a centralidade da farmácia na proteção da sociedade. Durante os cenários de isolamento, as farmácias comunitárias alteraram velozmente seus layouts operacionais para absorver os programas de testagem em massa e a aplicação supervisionada de vacinas, aliviando o fluxo nos hospitais locais. A literatura de operações sugere que as corporações capazes de implementar esses novos serviços sem comprometer o fluxo original de vendas possuíam rotinas administrativas pré-existentes com alto nível de solidez.

A administração em momentos de crise demanda a alocação de protocolos excepcionais e o reequilíbrio financeiro instantâneo. A busca repentina por itens de proteção individual e a escassez súbita de analgésicos nos picos pandêmicos exigiram que os gerentes ativassem fornecedores secundários em curtos prazos. Estudos indicam que organizações as quais cultivavam relacionamentos prévios sustentáveis com múltiplas redes de distribuidores regionais conseguiram superar as lacunas de mercado com menores taxas de desabastecimento em relação aos concorrentes focados em fornecedores únicos.

Por conseguinte, atesta-se que a resiliência operacional é o produto direto de um planejamento estratégico exercitado de forma contínua em períodos de normalidade. A orquestração das finanças alinhada ao rigor do cumprimento das regras de estocagem sanitária confere ao estabelecimento a elasticidade necessária para absorver as ondas de desequilíbrio na demanda. As evidências acadêmicas chancelam que empresas preparadas preventivamente resguardam a estabilidade do fluxo de caixa e confirmam sua função social ao assegurar o amparo da população nas conjunturas de maior gravidade.

Conclusão

A investigação teórica e prática desenvolvida ao longo deste artigo visou analisar os desafios gerenciais e as estratégias estruturais associadas à gestão de operações de saúde em farmácias comunitárias e clínicas de atendimento ambulatorial. Baseando-se em publicações acadêmicas pertinentes à ciência de operações e economia da saúde, observou-se que a sustentabilidade de pequenos e médios estabelecimentos sanitários requer a articulação constante entre a responsabilidade técnica do cuidado clínico e a disciplina imposta pela administração rigorosa de negócios.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VI, v.2 2025 | submissão: 01/12/2025 | aceito: 04/12/2025 | publicação: 08/12/2025

O compilado das informações analisadas revela que a complexidade regulatória contínua atua como uma força de pressão formidável sobre os orçamentos e as rotinas administrativas locais. A necessidade de enquadramento na dispensação de medicamentos, em especial os psicotrópicos, origina custos de transação que não podem ser negligenciados no cálculo do ponto de equilíbrio financeiro. Contudo, a padronização meticulosa de processos e o zelo com a segurança do paciente funcionam como blindagens jurídicas indispensáveis, solidificando a confiabilidade das instituições perante os conselhos de classe e a sociedade civil.

No âmbito da gestão do capital físico, o controle prudente dos inventários destacou-se como a diretriz primordial para a saúde econômica do empreendimento. As evidências atestam que a imobilização imoderada do capital de giro em estoques não supervisionados resulta em perdas significativas por vencimento de validade, ameaçando a viabilidade de empresas do segmento de varejo de saúde. Ficou patente que o controle apurado das contas a pagar correlacionado à análise do giro de mercadorias é a equação que assegura o abastecimento responsável das comunidades.

O debate acerca do capital humano confirmou que a gestão de pessoas desponta como o limitador ou propulsor definitivo da experiência do paciente no ambiente de atendimento. A literatura ressaltou que a exaustão na linha de frente contribui substancialmente para as taxas ascendentes de abandono e rotatividade laborativa. O recrutamento alinhado, a liderança agregadora e os treinamentos contínuos foram recomendados pelos pesquisadores como práticas fundamentais para estancar a evasão e assegurar a constância qualitativa e o engajamento da equipe na missão da unidade.

A evolução dos meios digitais nas ferramentas de trabalho emergiu no estudo como o pilar da otimização contemporânea do fluxo de serviços de saúde primária. Constatou-se que a automação na verificação de receitas e o processamento de agendamentos limpam a pauta administrativa dos colaboradores técnicos, garantindo agilidade no balcão e segurança na triagem farmacoterapêutica. O trabalho reforçou o alerta da literatura de que as transições cibernéticas só entregam valor real quando acompanhadas da devida condução humana e da adaptação razoável da cultura organizacional da empresa.

Em face de rupturas e incidentes críticos, a análise da literatura apontou que as operações da saúde demandam um arranjo interno desenhado com alto nível de adaptabilidade. As experiências derivadas de calamidades públicas ilustram perfeitamente o impacto inestimável de uma liderança administrativa com competência para reestruturar espaços físicos, ativar planos de fornecimento alternativos e coordenar as urgências logísticas locais, demonstrando que o preparo prévio amortece a letalidade financeira e operacional gerada por incidentes externos imprevisíveis ao negócio.

Do ponto de vista das contribuições teóricas, o texto reforça a visão sistêmica e acadêmica de que as metodologias clássicas aplicáveis à otimização da cadeia de suprimentos conservam total pertinência

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 01/12/2025 | aceito: 04/12/2025 | publicação: 08/12/2025

e efetividade quando transpostas para os serviços comunitários da área médica e farmacêutica. Ao mesclar a análise de processos logísticos com a estrita conformidade legal com as diretrizes sanitárias internacionais, o artigo alarga as perspectivas de discussão acerca da resiliência corporativa no espectro dos pequenos e médios provedores dos serviços de cuidado direto à saúde popular.

Para orientar trabalhos analíticos e investigações futuras, recomenda-se a condução de estudos de natureza empírica longitudinal que possam aferir numericamente as métricas de tempo economizado após a implantação de plataformas de verificação automatizada no recebimento de medicamentos estritamente controlados. Além disso, análises focadas no reflexo da padronização dos treinamentos de liderança sobre os indicadores percentuais de redução de rotatividade (*turnover*) em farmácias independentes proverão grande valor prático para os empresários que necessitam estabilizar as margens em tempos de elevada competitividade no comércio especializado de saúde.

Referências

Baines, D., Smith, A., & Jones, M. (2024). Digital transformation in pharmacy practice: Impacts on workflow efficiency and patient safety. *Health Affairs*.

Christopher, M. (2021). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.

Desselle, S. P., et al. (2021). Current and future roles of community pharmacists: A scoping review. *Research in Social and Administrative Pharmacy*.

Dobson, R., et al. (2022). Pharmacy workforce and satisfaction: A global analysis of retention factors. *Journal of Health Organization and Management*.

Doxey, J., Smith, T., & Johnson, L. (2023). Workforce shortages and burnout in community pharmacy: impacts on patient safety and operational continuity. *Journal of Health Organization and Management*.

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2023). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Economics*, 217, 10-19.

Fosso Wamba, S., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2022). How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, 165, 234-246.

Gunasekaran, A., Yusuf, Y. Y., Adeleye, E. O., & Papadopoulos, T. (2022). Agile manufacturing practices: the role of big data and business analytics with multiple case studies. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 385-397.

Hermansyah, A., et al. (2023). The role of community pharmacy in primary health care: A systematic review. *BMC Health Services Research*.

Ivanov, D. (2024). Supply chain resilience and digital transformation: A review. *Supply Chain Management: An International Journal*.

Kache, F., & Seuring, S. (2021). Challenges and opportunities of digital information at the intersection of Big Data Analytics and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*.

MacCarthy, B. L., Blome, C., Olhager, J., Srai, J. S., & Zhao, X. (2022). Supply chain evolution, theory, concepts, and science. *International Journal of Operations & Production Management*.

Shih, T., Davis, C., & Patel, N. (2021). Regulatory compliance and transaction costs in primary care settings: An economic perspective. *Health Care Management Review*.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.2 2025 | submissão: 01/12/2025 | aceito: 04/12/2025 | publicação: 08/12/2025

Waller, M. A., & Fawcett, S. E. (2022). Data science, predictive analytics, and big data: a revolution that will transform supply chain design and management. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 77-84.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.