

A Importância da Gestão de Estoque para a Prestação de Serviços de Saúde: O Caso do Psf 03

Fábio Júnior Miranda
Daniela Meirelles Andrade
Camila de Assis Silva
Vinícius Batista Gonçalves

Resumo

O presente trabalho possui como objetivo compreender como é realizada a gestão de estoque do Programa Saúde da Família (PSF), verificando a sua capacidade de influenciar na prestação dos serviços finais. Nessa perspectiva, propõe-se uma discussão referente à gestão de estoque de uma unidade do PSF. A pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso. Para atender ao objetivo proposto foram realizadas entrevistas estruturadas com funcionários e com pessoas que já haviam utilizado os serviços oferecidos pelo PSF 03. Por meio desse estudo foi possível identificar as dificuldades que a unidade do Programa Saúde da Família pode enfrentar ao se tratar da oferta dos serviços e a visão que os usuários possuem em relação ao estoque da organização, visto que mesmo os indivíduos que nunca tiveram atendimento prejudicado pela falta de materiais consideram que a unidade não possui materiais suficientes para assistir a população.

Palavras-chave: Programa Saúde da Família; Gestão de Estoque; Serviços Públicos.

1 Introdução

O município de Lavras - Minas Gerais conta hoje com 17 postos de saúde que se enquadram no Programa de Saúde da Família (PSF). Situado no bairro Caminho das Águas está o PSF 03, que atende a 8 bairros, as quais sejam: Caminho das Águas 1 e 2, Cohab, Vila Mariana, Cidade Nova, Alto dos Ipês, Judith Cândido e Vista do Lago. O PSF tem como objetivo principal a oferta de serviços de saúde relacionada com a atenção básica, na qual são envolvidos procedimentos que não necessitam de recursos tecnológicos e com alto valor.

Atualmente existe uma pessoa responsável por fazer o levantamento das atividades e dos materiais essenciais para a oferta das atividades do PSF e por gerenciar a marcação dos exames. O que se coloca nesse ponto é que, após o levantamento da demanda das atividades que devem ser realizadas, o gestor precisa fazer o pedido dos materiais essenciais para realizá-las. Para adquirir esses materiais, o PSF precisa encaminhar ao órgão da administração pública responsável por realizar os procedimentos necessários, dentre eles os processos licitatórios, os pedidos de compra e a solicitação de entrega dos materiais no PSF, evidenciando a importância da comunicação entre as partes.

De acordo com Souza (2011), o modo como uma organização se comunica reflete nos processos pelos quais ela passa e pelas relações inter setoriais que, segundo Silva e Rodrigues (2010), são as interações entre os diferentes setores da saúde, atuando em determinado tema, visando alcançar os resultados da forma mais eficiente, efetiva e sustentável, resultados que PSF não alcançaria sozinho. Portanto, esse trabalho visa

responder a seguinte questão: a maneira como é realizada a gestão do estoque no PSF 03 influencia na forma como o serviço é prestado?

Com isso, o objetivo geral do presente trabalho será compreender como é realizada a gestão de estoque do PSF, visando entender se a mesma pode influenciar na prestação dos serviços finais. Para atender ao objetivo geral proposto, os objetivos específicos estabelecidos no presente estudo resumem-se em: 1) Conhecer os serviços prestados pelo PSF 3 e a relação dos mesmos com a gestão de estoque; 2) Observar a gestão de estoque no PSF 3 – Caminho das Águas; 3) Entender como se dá a comunicação entre o PSF 3 e o almoxarifado central; 4) Pesquisar a visão dos usuários do PSF 3 em relação aos serviços prestados, bem como a percepção da ausência de materiais.

Nesse contexto, o estudo se justifica, pois não analisa a prestação do serviço de forma isolada, mas em cadeia, na medida em que busca entender os serviços prestados através da gestão de estoque do PSF. Ao analisar a gestão de estoque do PSF como fator que pode alterar a prestação dos serviços, o mesmo busca construir os processos pelos quais passam os materiais de uma unidade do Programa Saúde da Família que, em grande parte, são essenciais para a prestação dos serviços, considerando também que esses serviços são prestados por uma equipe multidisciplinar com distintas necessidades de materiais.

2 Referencial Teórico

2.1 Serviços Públicos

A definição de serviço à primeira vista pode parecer confusa. Kotler (1998) *apud* Cardoso (2012, p. 16) define que serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível, e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não ser vinculada a um produto”.

Definir o que é serviço não é o objetivo principal desse estudo, mas sim conhecer as características que um serviço apresenta. Dentre elas estão: o alto contato com o cliente (*front-office*), que se trata de um processo de prestação de serviços do qual o cliente faz parte, porém esse contato é breve; e a participação do cliente no processo, na qual o mesmo pode aparecer como participante ou como o produto do serviço, sendo esse o foco do presente estudo. A perecibilidade do serviço está ligada ao fato de que, se não consumido na hora, o serviço é perdido. Atrelando-se a esta característica do serviço temos o fato de que eles não são estocáveis, portanto não existe uma forma de guardar o serviço.

Tomaszewski et al.(2016) apontam a importância de um bom relacionamento com os fornecedores dos materiais usados na organização, tendo como foco a qualidade na prestação dos serviços. Trata-se de uma questão primordial para que a gestão na cadeia de suprimentos aconteça. Esse relacionamento, no caso do PSF, primeiro deve acontecer dentro da unidade e depois com os fornecedores, portanto entender como se dá essa comunicação é parte importante do processo da prestação dos serviços.

2.2 Comunicação

De acordo com Souza (2006), a comunicação é um conceito de difícil delimitação, partindo do pressuposto de que qualquer atitude humana ou não humana, intencional ou não, pode ser considerada comunicação. A seguinte definição do que é comunicação

aponta para o caminho onde se pretende chegar ao tratar a mesma dentro da área de estudo:

A raiz etimológica da palavra comunicação é a palavras latina *communicatione* que, por sua vez, deriva da palavra *commune*, ou seja, comum. *Communicatione* significa, em latim, ‘participar, pôr em comum ou ação comum’. Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc (SOUZA, 2006,p.22).

Ademais, destacam-se dois aspectos na definição acima: o primeiro é o relacionamento entre os seres e o segundo é o ‘tornar comum’ uma informação, indo ao encontro com o que mostra o Programa Saúde da Família (2000) em que a comunicação entre os componentes da equipe deve ser estimulada.

2.3 Comunicação Organizacional

Para Souza (2011), a comunicação organizacional seria a comunicação estabelecida dentro das organizações, enquanto que organização, de acordo com Gill e Adams (1998, p. 122) citado por Souza (2011, p. 47), é “um grupo de grande dimensão, que possui um propósito definido e requer elementos com competências diferentes”.

Para que os objetivos da organização sejam alcançados, seus membros devem agir de forma cooperada, em conjunto, coordenando suas ações e, conseqüentemente, se comunicando. Vale destacar também que as organizações estão em constante evolução, considerando que esta deve acompanhar a contínua reorganização e reorientação das pessoas que compõem a mesma.

Ferreira e Reis Neto (2015) defendem que, na área da saúde, os problemas são causados pela má comunicação entre os integrantes das equipes, entre os gestores e fornecedores e até pelo tipo de gestão. Dessa forma, a busca por uma boa comunicação no caso do PSF, significa entender a cultura desta organização e, destarte, conhecer o que é necessário para que a organização continue prestando os serviços de sua competência.

Estabelece-se assim o elo entre os serviços que são prestados e a comunicação das diferentes partes para que se possa ter em mãos os materiais necessários, gerando, assim, o estoque - que tem como papel fundamental, suprir a organização na contínua prestação dos serviços.

2.4 Gestão de estoque

Para entender a gestão de estoque, primeiro temos que entender o que é estoque. Na visão de Rosa (2011), o estoque é aquela matéria prima ou mesmo um produto acabado que: ou não foi utilizado pela organização, ou não foi comprado pelo consumidor, ou não foi disponibilizado para o cliente. De acordo com Chiavenato (2005) o estoque é composto por materiais que podem estar em fase de processamento ou criação, podendo ser materiais semiacabados - que ainda não estão prontos e materiais acabados ou finalizados. Para Paschoal e Castilho (2010), a gestão de materiais em organizações de

saúde, tem como propósito suprir os materiais necessários à organização, com qualidade e quantidades adequadas.

Oliveira e Silva (2013) elencam alguns objetivos para a formação de estoques, sendo eles: garantir que não falte materiais para empresa, atentando-se aos prazos de fornecimento dos materiais, a quantidade e a qualidade dos materiais, a saber que alguns produtos são sazonais e, portanto, há um período que ocorre as transformações dos mesmos. Outro aspecto que justifica a formação do estoque é que alguns materiais não são obtidos facilmente.

Depois de definir o que é o estoque, é importante saber como controlar e como fazer a gestão desses estoques. Tendo por base esse pressuposto, Chiavenato (2005) mostra que fazer o planejamento e o controle do estoque é um desafio, visto que a dificuldade está em manter o nível ou reduzir o estoque sem que os outros processos sejam prejudicados, e se aumentar o custo financeiro para essas operações. Nessa perspectiva, Oliveira e Silva (2013) demonstram que o objetivo do controle de estoque está relacionado também à questão financeira e possui relevância na fase administrativa de uma organização, pois através do estoque pode-se mensurar o que comprar e em qual quantidade comprar, na tentativa de evitar desperdícios.

3 Procedimentos Metodológicos

O trabalho é qualitativo, pois o objeto de estudo é compreendido por meio de características históricas e pela interpretação destes eventos (CHEHUEN NETO, 2012). Com isso a gestão de estoque do PSF 03 passa a ser vista através dos processos e das características históricas, como o modo que a organização se comunica, assim como os serviços ofertados, que foram estudados através de distintas visões, quais sejam: funcionários e usuários, sendo estes os sujeitos da pesquisa.

A presente pesquisa classifica-se como descritiva. Na visão de Rampazzo (2015) as pesquisas descritivas são aquelas que têm o objetivo de observar, registrar, analisar, e correlacionar os fatos, sem que o pesquisador os manipule. Quanto à finalidade, este estudo é classificado como aplicado, sendo que, para Gil (2010) tais estudos são utilizados quando se pretende obter conhecimentos com a intenção de aplicar em uma situação específica. No presente estudo, a aplicação é voltada para o gerenciamento do estoque do PSF e para como o mesmo e o processo de comunicação podem afetar na prestação dos serviços da unidade.

Dentro da pesquisa descritiva, uma das formas de se obter conhecimento acerca do assunto estudado é a entrevista. De acordo com Gil (2010) a entrevista é útil para verificar o conhecimento existente entre as diferentes pessoas da organização, o que possibilita identificar os valores compartilhados pelos mesmos. No caso em estudo, foi possível identificar os valores que são compartilhados com a organização e a comunidade em relação ao tema.

O tipo de entrevista realizada foi a estruturada, na qual o aplicador faz uso de uma série de perguntas previamente estabelecidas. No PSF, a entrevista foi realizada com a enfermeira que é responsável pela unidade, pois é ela que conhece todos os procedimentos da unidade. Também foi realizada uma entrevista com a servidora responsável pelo levantamento dos materiais necessários às atividades do PSF, com o dentista e com uma agente comunitária de saúde, no intuito de entender a percepção dos mesmos acerca de como é formado o estoque da organização. Ademais, a entrevista com vinte usuários foi realizada com aqueles presentes nos horários de 6:30 às 7:30 horas da manhã e no período de 14:30 às 16:00 horas. Esses horários foram escolhidos por serem

de maior fluxo de pessoas no PSF, sendo que no período da manhã os usuários buscam a unidade para marcar as consultas.

A análise dos dados das entrevistas foi feita pela análise de conteúdo, nas quais foram estudadas as respostas obtidas dos funcionários do PSF. Para tanto, a fala dos entrevistados 1, 2, 3 e 4 foi analisada individualmente, com o objetivo de compreender a visão dos funcionários do PSF, por meio da realidade do estoque e da comunicação na unidade. Os resultados obtidos pelas entrevistas com os usuários foram analisados a partir de experiências vivenciadas no PSF, sendo os usuários divididos em dois grupos. O primeiro faz menção aos usuários que não tiveram atendimento prejudicados pela falta do material específico no seu atendimento e o segundo, por usuários que tiveram atendimentos prejudicados pela falta de materiais, considerando que os usuários possuem uma percepção diferente do tema proposto em relação às pessoas que trabalham no posto de saúde. Sendo que a análise de conteúdo acontece de forma simultânea com a coleta dos dados, iniciando-se a análise desde a primeira entrevista (GIL, 2010). Através dos dados obtidos, buscou-se compreender o que acontece no dia-a-dia da unidade de saúde em relação à gestão de estoque, à comunicação e aos serviços ofertados.

4 Resultados e Discussões

4.1 Serviços prestados pelo PSF 03 e a relação do mesmo com a gestão de estoque

No decorrer da entrevista com a entrevistada 1 foi possível identificar os diversos serviços prestados pelo PSF, quais sejam: consultas com clínico geral, ginecologista, dentista, aferição de pressão, curativos entre outros. Os serviços ofertados pelo PSF 03 podem ser descritos conforme o Quadro1:

Quadro 1 - Tipos e características dos serviços ofertados pelo PSF 03

Tipo de Serviço Prestado	Características do serviço Prestado
Consultas	As consultas caracterizam-se por serem previamente agendadas. Este tipo de atendimento é prestado pelo clínico geral, ginecologista, dentista e psicóloga.
Serviços de Demanda Espontânea	São os serviços que não necessitam de agendamento prévio no PSF. Podendo os usuários serem atendidos pela técnica de enfermagem e pela enfermeira. Exemplos desses serviços são a troca de curativos, aferição de pressão, aplicação de vacinas, etc.
Serviços de Urgência	São os serviços que necessitam de um atendimento imediato, geralmente são atendidos pelos mesmos profissionais que prestam os serviços de consulta, um exemplo destes serviços são os que se encaixam na área de endodontia, que entre outros atendimentos, está a

	remoção de cáries.
Encaminhamento	Quando verifica-se a necessidade de atendimento especializado, nesse caso os usuários são encaminhados para outros órgãos de saúde. Geralmente, o encaminhamento acontece durante as consultas, as quais são realizadas no PSF.
Doação de materiais	Acontece quando o usuário não pode deslocar-se até a unidade, estando acamado e não possuindo condições financeiras de adquirir o material necessário para o seu atendimento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Todos os serviços do PSF são pensados tendo como alvo os usuários. Para isso, entender quais serviços são mais requisitados por parte da população é um desafio para a unidade de saúde, sendo essa uma das dificuldades levantadas pela entrevistada 2:

A maior é...dificuldade...é porque assim, geralmente a gente não sabe o que vai acontecer, então sai hoje, por exemplo, hoje eu sai e eu tenho assim, um número X de faixas, se acontece dois ou três acidentes que eu começo a gastar muito, aí eu já gasto tudo que eu tenho, aí depois eu preciso ver como que eu vou fazer pra mim repor aquilo ali (ENTREVISTADA 2).

Todos os atendimentos prestados pelo PSF são pensados a partir das necessidades dos usuários, sendo que os mesmos são os alvos do serviço, o que é caracterizado como um serviço de *front office*, ou seja, os usuários fazem parte do processo (CARDOSO, 2012). O entrevistado 3 diz o seguinte em relação a demanda dos serviços que são oferecidos no PSF:

Vai muito da área de cada PSF. Um PSF que está localizado em uma área mais central, o tipo de atenção é um pouco diferente, aqui como é uma comunidade mais carente a gente atua mais em área de cirurgia, de extração, de orientação, sabe? Então varia muito da área de atuação de cada PSF (ENTREVISTADO 3).

4.2 A gestão do estoque no PSF 03 – Caminho das Águas

O PSF 03, assim como os demais, está ligado a um almoxarifado central para o qual são feitas as solicitações dos materiais necessários. A solicitação deve ser encaminhada até o quinto dia útil de cada mês. O tipo de material pedido segue o mesmo padrão para todos os PSF's, sendo ajustada apenas a quantidade solicitada. Na unidade em estudo a enfermeira tem a responsabilidade de fazer os pedidos. Depois de solicitados, os materiais que chegam ao PSF são acondicionados em locais de fácil acesso em função de sua utilidade, porém, o que se verifica é que não existe um local separado para que esses materiais sejam guardados. O estoque gerado está, em sua maioria, no mesmo local em que funcionam os atendimentos ao público.

O arranjo físico ou *layout* da organização não é capaz de suprir as demandas do PSF no que se refere à organização do estoque, que, de acordo com Paschoal e Castilho (2010), a gestão dos materiais em organizações de saúde, tem por objetivo suprir os materiais necessários à organização com qualidade e no tempo correto.

A Figura 1 sintetiza como estão armazenados os materiais utilizados no PSF.

Figura 1 - Locais de armazenamento



Fonte: Elaborado pelos autores(2018).

Dentre os diversos atendimentos que o PSF presta, dois necessitam de atenção especial, sendo eles os de urgência e de demanda espontânea, os quais fazem parte de uma demanda por serviços que o PSF não pode controlar, sendo estes os que mais utilizam de materiais para realizar o atendimento, estando grande parte dos materiais em estoque disponíveis para realizar estes atendimentos. Assim, para verificar a quantidade a entrevistada 2 revela o seguinte:

Tem, tem que olhar se está faltando, se tem pouco, ou se não tem nada. Para eu poder pedir de acordo com o que tem aqui. Se tiver, por exemplo, 5 pacotes de gaze, aí eu posso pedir 20, 30, 5 de cada tamanho. Aí eu vou verificando, vou colhendo álcool, algodão é...fita de esparadrapo é... aí eu vou olhando o que vai ter, se eu tiver pouco, eu peço mais, se eu já tiver muito, eu só peço pra complementar pra gente vencer o mês (ENTREVISTADA 2).

4.3 Comunicação entre o PSF 03 e o almoarifado central

As maiores dificuldades retratadas pelo PSF 03 estão intimamente ligadas à comunicação entre este e os demais órgãos, já que ele não funciona de forma totalmente autônoma.

Quando a quantidade de um material não é suficiente para realizar os atendimentos durante o mês, é fundamental a boa comunicação entre os setores, pois

são capazes de adequar seus estoques trocando informações e materiais. Este fato é evidenciado pela fala da entrevistada 1: Eu peço sempre a mais prá ficar, porque aqui é um lugar longe neh, então se eu precisar de uma hora pra outra eu tenho que pegar com outro PSF neh. (ENTREVISTADA 1).

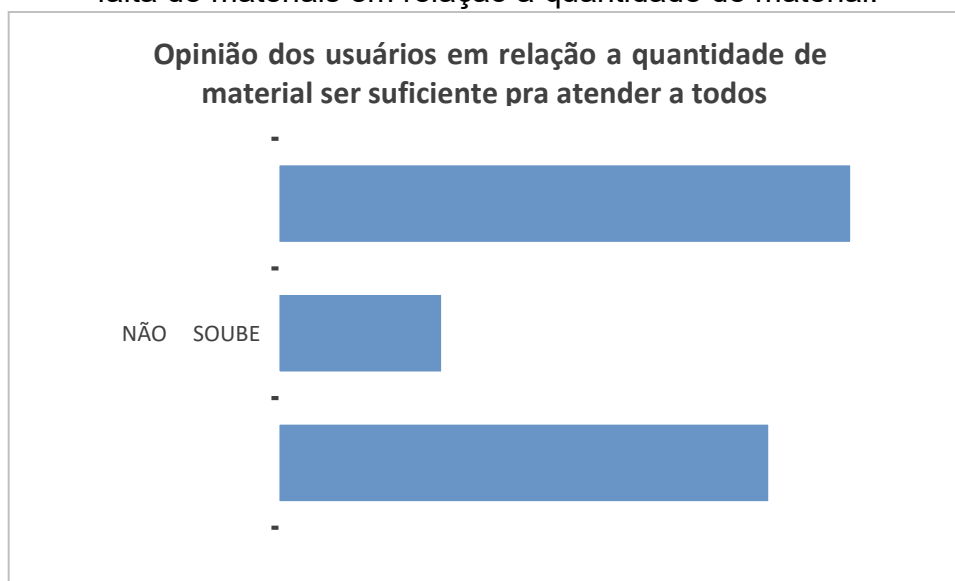
Através desta fala da entrevistada fica evidente que os PSF's próximos sempre trocam informações, e na falta de material há empréstimo entre eles, para que os serviços continuem a ser prestados.

4.4 A visão dos usuários em relação aos serviços prestados e a percepção de ausência de materiais

Com o crescimento da população assistida pelo PSF, as necessidades da unidade foram aumentando. O *layout* passou por algumas mudanças através de obras recentes sem oferecer resultados satisfatórios ao aumento da população, apesar de tentar adaptar o PSF à sua nova realidade. Estas adaptações são descritas pela entrevistada 1 da seguinte forma:

Porque aqui teve que abrir, igualzinho aqui que era a farmácia, mas aqui teve que ser desativado pra virar consultório. Que a população da Cohab ela foi crescendo, e escola, PSF, não cresceu junto com ela, creche. Então foi adaptando, então o PSF foi se adaptando ao bairro, o bairro foi crescendo, invés do PSF crescer junto com ele ou aumentar o PSF ou fazer mais PSF, não, aí num espaço pequeno a gente foi arranjando os jeitinhos neh, brasileiros neh. Tira a farmácia dali, põem os medicamentos no armário, aí onde é a farmácia faz virar consultório, foi arrumando os jeitinhos para...caber todo mundo, para poder atender todo mundo (ENTREVISTADA 1).

Gráfico 1: Opinião dos usuários que não tiveram nenhum atendimento prejudicado pela falta de materiais em relação a quantidade de material.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

5 Considerações Finais

Grande parte dos estudos acadêmicos analisam separadamente a gestão de estoque e os serviços oferecidos por uma organização. Como os serviços se caracterizam por serem intangíveis e pelo fato de não serem estocáveis, em grande parte dos casos não se pensa a gestão do estoque para a prestação destes serviços. Os serviços ofertados pelo PSF são caracterizados pela atenção básica de saúde, porém verificou-se que a especificidade dos atendimentos depende do contexto no qual o indivíduo está inserido.

No PSF, pôde-se notar que a gestão de estoque é fundamental para que a organização ofereça os serviços sem interrupções, para tanto dependerá de uma boa gestão de estoque. Portanto, entender que o espaço físico tem influência direta tanto na prestação do serviço quanto na gestão do estoque é primordial para qualquer gestor, especialmente no setor da saúde, em que os clientes participam diretamente na prestação dos serviços.

Os processos de comunicação que envolvem o PSF, o Almoxarifado Central e os demais órgãos, revelaram-se extremamente importantes na manutenção dos serviços e do estoque do PSF.

A maior dificuldade encontrada no presente estudo foi conhecer a visão de pessoas que já haviam utilizado serviços oferecidos pelo PSF. Segundo estimativas dos funcionários do PSF, a população assistida pode chegar a 10 mil pessoas e a possibilidade de encontrar indivíduos que se encaixam no público desejado é pequena se considerada a forma como foram obtidos os dados, pois os usuários buscam o PSF somente quando precisam de algum atendimento.

A contribuição mais importante do presente estudo é aprofundar-se acerca dos serviços prestados por meio da gestão de estoque. Muitos dos atendimentos são realizados com o uso de materiais e, portanto, é fundamental para a organização conhecer quais são os serviços mais demandados e quais materiais são os mais demandados para que se possa oferecer os serviços ininterruptamente e, no caso dos serviços que se enquadram na saúde básica, essa realidade pode se replicar em outros órgãos.

Novos estudos devem focar a sua atenção em estratégias de comunicação e marketing do PSF com os usuários, oferecendo meios nos quais o PSF possa mostrar à população os serviços que são oferecidos, ou seja, os processos que envolvem a oferta de um serviço, e assim minimizar os prejuízos causados pelos fatores apontados nesta pesquisa. Por conseguinte, futuros estudos podem focar sua atenção nos fatores que prejudicam a oferta dos serviços em um PSF, tanto em fatores internos à organização, quanto nos fatores externos.

Referências

CARDOSO, P. A. **Gestão de Operações e Logística II**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, Brasília: CAPES: UAB, 2012.

CHEHUEN NETO, J. A. **Metodologia da pesquisa científica**: da graduação à pós-graduação. 1 ed. Curitiba, PR.: CRV, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais**: uma abordagem introdutória. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, C. A. A; REIS NETO, M. T. Gestão de conflitos nas organizações: um olhar para a saúde. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 2799-2818.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, M. E. P; SILVA, R. M. R. **Gestão de Estoque**. 13 de dezembro de 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/895c3ab2654ab5a9c11b63e22780aaf3.pdf>>. Acesso em: 5 de mai. 2018.

PASCHOAL, M. L. H; CASTILHO, V. Implementação do sistema de gestão de materiais informatizado do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 984-988.

PROGRAMA SAÚDE DA FAMÍLIA. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v.34, número 3. Junho de 2000, págs 316-19.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 8 ed. São Paulo.: Edições Loyola, 2015.

ROSA, R. de A. **Gestão de operações e logística I**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2011.

SILVA, K. L; RODRIGUES, A. T. Ações intersetoriais para promoção da saúde na Estratégia Saúde da Família: experiências, desafios e possibilidades. **Rev. bras. enferm.**, Brasília , v. 63, n. 5, p. 762-769.

SOUZA, J. P. Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media. 2. ed. rev. e ampl. **Porto**, 2006. Disponível em: <www.bocc.ubi.pt>. Acesso em: 2 de mai. 2018.

TOMASZEWSKI, L. A; LACERDA, D. P; TEIXEIRA, R. Estratégia de operações em serviços de saúde preventiva: análise dos critérios competitivos e recomendações operacionais. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 23, n. 2, p. 381-396.