



METODOLOGIAS DA GESTÃO APLICADAS A DROGARIAS E FARMÁCIAS PARA FORTALECIMENTO DESTAS NO MERCADO BRASILEIRO

***Management methodologies applied to drug stores and pharmacies to
strengthen them in the brazilian market***

Gabriela de Souza Dias Santos ¹, Luana de Menezes de Souza², Diogens Marco
de Brito da Cruz ³, Giuliano Di Pietro⁴

¹ Programa de Pós-Graduação em MBA em Gestão de Drograria e Farmácia do
Centro Universitário FAVENI

² Programa de pós graduação em Ciências Farmacêuticas da Universidade
Federal de Sergipe (UFS), Aracaju, SE, Brasil.

³ Programa de pós graduação em Ciências e engenharia de materiais da
Universidade Federal de Sergipe (UFS), Aracaju, SE, Brasil.

⁴ Departamento de Farmácia da Universidade Federal de Sergipe (UFS), Aracaju,
SE, Brasil.

**Autor para Correspondência: gaby_desouzadiaz@hotmail.com*

RESUMO

A gestão consiste no ato de planejar, coordenar e organizar o processo usado para aquisição de resultados, bens ou atividades, baseado na existência de uma organização, configurando-se assim como primordial para qualquer serviço comercial e logístico. Principalmente em tempos difíceis como a época atual, em que gerenciar uma farmácia é um grande desafio. Nesse sentido, as práticas fundamentais na gestão da farmácia, como as metodologias da gestão, podem ser úteis para o enfrentamento do mercado e das suas adversidades. Assim sendo, o



presente trabalho, consiste em um artigo de revisão bibliográfica e teve como objetivo principal entender a importância das metodologias da gestão aplicadas a drogarias e farmácias com o intuito de fortalecer estas no mercado brasileiro e compreender o papel que o farmacêutico pode assumir frente a gestão. Para o alcance disso, foram consultadas as bases de dados: Google Scholar, Scielo e CAPES, sendo realizada uma pesquisa, através das palavras chave: gestão de farmácias e drogarias, metodologias de gestão e mercado farmacêutico brasileiro. Nessa perspectiva, as metodologias da gestão são fundamentais para o avanço das farmácias e drogarias, no varejo farmacêutico. Isso se justifica por estas potencializarem a eficácia dos processos administrativos da empresa e permitirem a organização financeira das mesmas. Diante disso os farmacêuticos, enquanto gestores, ao fazerem uso das metodologias podem contribuir para a fortificação destas, no mercado. Posto isso, conclui-se que é de extrema importância, a adoção das metodologias da gestão em farmácias e drogaria para permitir um melhor desempenho econômico destas.

Palavras-chave: Gestão de farmácias e drogarias. Metodologias de gestão. Mercado Farmacêutico Brasileiro.

ABSTRACT

Management consists of planning, coordinating and organizing the process used to acquire results, goods or activities, based on the existence of an organization, configuring itself as paramount for any commercial and logistic service. Especially in difficult times like the current era, when managing a pharmacy is a big challenge. In this sense, fundamental practices in pharmacy management, such as management methodologies, can be useful for coping with the market and its adversities. Thus, the present work consists of a bibliographic review article and had as main objective to understand the importance of management methodologies applied to drugstores and pharmacies in order to strengthen them in the Brazilian market and understand the role that pharmacists can assume in the face of



management. To achieve this, the following databases were consulted: Google Scholar, Scielo and CAPES, and a search was carried out, through the keywords: management of pharmacies and drugstores, management methodologies and Brazilian pharmaceutical market. From this perspective, management methodologies are fundamental for the advancement of pharmacies and drugstores in pharmaceutical retail. This is justified by them potentiating the effectiveness of the company's administrative processes and allowing them to be financially embodied. Therefore, pharmacists, as managers, when making use of methodologies can contribute to the strengthening of these, in the market. Having said that, it is concluded that it is extremely important to use management methodologies in pharmacies and drugstores to allow a better economic performance of these.

Keywords: Management of pharmacies and drugstores. Management methodologies. Brazilian Pharmaceutical Market.

INTRODUÇÃO

A gestão que consiste no ato de planejar, coordenar, controlar, avaliar e organizar o processo usado para aquisição de resultados, bens ou atividades, baseado na existência de uma organização, configura-se como primordial para qualquer serviço comercial e logístico (FAYOL, 1950; TAYLOR, 1917). Principalmente em tempos difíceis, como a época atual, gerenciar uma farmácia no dia corrente é um grande desafio, levando em consideração o lado mercantil e as questões éticas associadas a estas. A farmácia engloba dois segmentos principais, o segmento comercial que é indispensável para a sua sobrevivência e o da saúde pública que é de máxima responsabilidade (CRUZ, 2017; SANTOS, 2018).



As habituais alterações na lucratividade, datadas de 2005, as alterações trazidas pelo Memorando de Entendimento de 2011, a elevação dos encargos fixos, a inserção de novas empresas no mercado e o aumento da circulação de genéricos no país, ocasionaram imensas modificações no aspecto econômico-financeiro e na lucratividade das farmácias. Dentre as modificações destacam-se a mudança da dominância do mercado varejista que passou das farmácias e drogarias de pequeno porte para as grandes redes de farmácias, além disso ocorreu também o aumento da competitividade no mercado farmacêutico. Em decorrência disso, um dos maiores desafios das farmácias de pequeno porte na disputa mercadológica contra as redes de médio e grande porte, é a qualificação da gestão (PIRES, 2016; REGERT, 2018). A movimentação de caixa é um apetrecho de fundamental importância para obter uma boa gestão nessas empresas, visto que é impossível uma empresa perdurar, sem uma gestão financeira pertinente (LEAL, 2018).

No cenário atual de crise, surge a obrigação de aderir novas e diferentes estratégias para desafiar o mercado e suas adversidades. Nesse sentido, as práticas fundamentais na gestão da farmácia, devem levar em consideração, para além de outros aspectos, as metodologias da gestão, a exemplo da gestão financeira, gestão de pessoas, gestão de varejo e marketing, que são utilizadas pelos gestores como estratégias administrativas para organização dos processos e maximização de resultados (LEAL, 2018). Estas metodologias realizam a organização da rotina de trabalho, controlam stock, analisam o mercado circundante, fornecedores, clientes e finalmente os resultados, se configurando assim como componentes importante para farmácias e drogarias, no enfrentamento do mercado farmacêutico atual (CARVALHO, 2013).

Diante do mercado competitivo brasileiro supracitado e da importância da gestão para superação dessa premissa, esta pesquisa teve como base a resolução do problema: Como as metodologias de gestão podem contribuir para o fortalecimento das drogarias e farmácias (PAIVA, 2017). Essa pesquisa teve ainda



como justificativa, a necessidade de analisar a importância das metodologias da gestão em farmácias e drogarias para o planejamento estrutural e financeiro de farmácias e drogarias, objetivando os fortalecimentos destas empresas no mercado farmacêutico brasileiro.

Considerando isso, o objetivo desta pesquisa foi entender a importância das metodologias da gestão aplicadas a drogarias e farmácias com o intuito de fortalecer estas no mercado brasileiro, bem como entender o papel que o farmacêutico pode assumir frente a gestão de farmácias e drogarias.

METODOLOGIA

Para a execução desse trabalho, que consiste em uma revisão bibliográfica, foram consultadas as bases de dados: Google Scholar, Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) e CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), sendo realizada uma pesquisa, apenas em língua portuguesa, das seguintes palavras chave: gestão, farmácias, drogarias, metodologias da gestão, gestão financeira, gestão de pessoas, gestão de varejo e gestão de marketing. Foram encontrados no total 87 trabalhos. Destes foram selecionados e incluídos na pesquisa os estudos que tiveram relevância com o tema e publicados entre os anos de 2006 a 2021. Ainda, foram excluídos os estudos que não tiveram relevância com o tema abordado e que foram publicados anteriormente e posteriormente às datas citadas. Tendo em vista esses critérios, do total de trabalhos encontrados foram selecionadas 4 monografias, 4 artigos, e 3 dissertações de mestrado, 4 revistas, 1 revisão bibliográfica, 2 TCC, 4 livros, totalizando 22 trabalhos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A história da farmácia no Brasil, se inicia com o surgimento dos boticários no período colonial, que eram os responsáveis pelas boticas. A terminologia botica



vem do grego *apotheke*, cujo significado é depósito, armazém. Neste período, a população costumava adquirir medicamentos e outros produtos com finalidade terapêutica nas boticas. As boticas eram estabelecimentos fixos para venda de medicamentos (DEL CORRAL et al, 2009), nos quais, os boticários manipulavam e produziam o medicamento na frente do paciente, de acordo com a farmacopéia e a prescrição médica. O primeiro boticário no Brasil, Diogo de Castro, foi trazido de Portugal pelo governador geral, Thomé de Souza (CRF/SP).

Com o decorrer dos anos, as boticas foram passando por adequações, aliadas à chegada dos primeiros farmacêuticos no país e com a abertura das escolas de farmácia. Tudo isso, contribuiu com o surgimento das farmácias, que são serviços de saúde, que prestam à sociedade serviços valiosos, a exemplo da dispensação de medicamentos e dos serviços farmacêuticos, realizados exclusivamente pelos profissionais farmacêuticos alocados nestes estabelecimentos (DEL CORRAL et al, 2009).

Aliado a isso, com o surgimento do Plano Real (1994), o mercado econômico brasileiro vivenciou uma estabilidade econômica, devido a redução da inflação e potencialização da capacidade de aquisição de produtos por parte da população. Isso trouxe influências para diversos nichos mercadológicos do país, a exemplo do mercado farmacêutico (FEITOSA, 2012; SILVA, 2015; SOUZA, 2016). Visto que, neste momento econômico, as drogarias e farmácias experimentaram um crescimento exponencial, tanto no número de filiais pertencentes às redes de drogarias, como no aumento dos lucros do mercado farmacêutico. (FERREIRA, 2013; LEAL, 2018; NASCIMENTO, 2014).

A LEI Nº 9.787, conhecida como a Lei dos genéricos, promulgada em 1999, também contribuiu para a expansão do mercado farmacêutico varejista, uma vez que devido ao aumento do seu consumo, as drogarias passaram a destinar um espaço para os medicamentos genéricos nos estabelecimentos farmacêuticos. Fato que contribui ainda mais para o aumento da competitividade no varejo



farmacêutico, em vista do crescimento exponencial das grandes redes de farmácias e drogarias (ABREU, 2004). O aumento do consumo destes, pode ser justificado pelo fato dos medicamentos genéricos terem um custo de aquisição mais reduzido por parte da população, se comparados com os medicamentos inovadores (DIAS et al, 2006); o apoio do governo; o esclarecimento da população quanto a segurança do uso dos genéricos e a promoção dos genéricos junto aos diversos públicos.

Assim, as drogarias e farmácias de pequeno porte, que previamente dominavam o espaço comercial, passaram a enfrentar dificuldades, como o aumento da concorrência, o reduzido conhecimento acerca da gestão (REGERT et. al., 2018), a falta de diferenciação entre contas pessoais e comerciais, bem como à não execução do planejamento estratégico, inexistência de um plano de negócios e mecanismos de controle interno. Além da falta da utilização das metodologias de gestão (COSTA, 2016; LUZIO, 2010), que segundo Costa (2016), podem influenciar no processo de fortalecimento das empresas farmacêuticas no mercado brasileiro.

O mercado farmacêutico, segundo Favoretto (2011), é dinâmico e se modifica constantemente. Através do Relatório da Comissão de Fiscalização, emitido em dezembro de 2010, com base nos Relatórios de Atividades Fiscais dos Conselhos Regionais de Farmácia (CRF), o Conselho Federal de Farmácia (CFF) contabilizou nesta data, 82.204 farmácias e drogarias no país. Com este mercado altamente competitivo, a busca pelo resultado, vai além da venda de medicamentos atrás do balcão. Assim, as farmácias tem buscado oferecer mais produtos a seu público, a exemplo de produtos de perfumaria, higiene pessoal e beleza.

Segundo Rossi (2001), o setor farmacêutico brasileiro, composto por farmácias e drogarias, cresce com uma perspectiva de 8,1% ao ano e se caracteriza como um mercado monopolizado e/ou oligopolizado, cujas empresas líderes estão sediadas nos Estados Unidos e Europa com subsidiárias presentes



em inúmeros países. (GADELHA, 2003). Esse mercado faturou, entre abril de 2015 e início de 2016, 66 bilhões de reais, concluindo 10% a mais em relação ao ano anterior. Em 2017 também houve crescimento, sendo comercializados 1,8 bilhões de medicamentos. Estima-se que este setor deve alavancar do 10º para o 5º lugar em faturamento mundial na próxima década, ficando atrás somente das grandes potências representadas por Estados Unidos, Japão, Alemanha e China (SABADINI, 2018), indicando assim o alto poder de lucratividade que esse mercado possui.

Em se tratando de farmácia, a mesma é definida, na página 1 da Lei nº 13021 publicada em 2014, como:

Estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica.

Já as drogarias são definidas nessa mesma lei (Lei nº 13021 (2014, p.1), como um “estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais”.

As farmácias e drogarias contam com estratégias para posicionamento no mercado, como a diversificação de produtos, que possibilita que as pessoas façam suas compras em um único lugar, trazendo comodidade aos clientes. Além de um atendimento de qualidade que possa atender as exigências dos clientes. (MOURA JUNIOR; MORAES, 2008).

Para além disso, frente ao mercado que se apresenta, às farmácias e drogarias necessitam para melhor operacionalização dos seus serviços e produtos, de uma gestão que seja adequada a sua demanda. Desse modo, de acordo com Taylor e Fayol, considerados pais da “gerência científica”, gestão é o ato de



planejar, coordenar, controlar, avaliar e organizar, sendo estas, as ações mais lembradas quando se pensa em gestão (FAYOL, 1950; TAYLOR, 1917).

Na área da saúde, a Norma Operacional Básica (NOB SUS), de 1996, faz uma distinção entre gerência e gestão. Gerência é conceituada como a administração de uma unidade ou órgão de saúde (ambulatório, hospital, instituto, fundação etc.) que se caracteriza como prestador de serviços ao sistema. Enquanto gestão é conceituada como atividades de administração, que engloba a coordenação, planejamento, controle, avaliação e auditoria das atividades e dos serviços de saúde que integram o Sistema Único de Saúde.

Segundo Pires (2007), a palavra gestão é uma palavra polissêmica, sendo necessária, adaptá-la ao ambiente onde está a ser utilizada, de maneira a assumir em termos relativos o seu verdadeiro significado. A gestão pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planejamento, organização, direção e controle. Pode ser também entendida como um processo de trabalho, que visa atingir eficazmente os objetivos organizacionais traçados, podendo para isso, fazer uso de recursos e técnicas eficientes, tais como as metodologias da gestão (Santos, 2008).

As metodologias da gestão são entendidas como estratégias de caráter administrativo, que são compostas por uma série de técnicas utilizadas pelos gestores, que pretendem com isso, potencializar a eficácia dos processos administrativos da empresa. Considerando as definições acima e o mercado que se apresenta, torna-se fundamental a utilização de uma gestão que seja adequada das metodologias da gestão para o avanço, no varejo farmacêutico, das farmácias e drogarias. Dado que, estas metodologias permitem a organização financeira da empresa, contribuindo assim para a fortificação destas, no mercado brasileiro (LEAL, 2018; SOUZA, 2012). As metodologias da gestão são compostas por gestão de pessoas, gestão de marketing, gestão financeira e gestão de varejo.



A gestão de pessoas consiste na busca de cooperação das pessoas que atuam nas organizações, de forma que sejam alcançados tanto os objetivos organizacionais, quanto os individuais. Em vista disso, a gestão de pessoas visa um crescimento exponencial, no qual estão dispostas pessoas a se dedicar ao trabalho e às metas. Tendo para isso, um retorno considerável, como, remuneração, benefícios e/ou incentivos pelos seus esforços e dedicação (SANTOS, 2016). No ramo da gestão, é responsável por administrar e gerir o capital humano, onde há motivação para a conquista e o pensamento estratégico, pois os processos pessoais dos colaboradores passam por essa área. Assim, uma boa gestão de pessoas é capaz de melhorar a qualidade de vida e produtividade dos funcionários.

A Gestão de Marketing, por sua vez, é definida como o ato de planejamento e execução da concepção, do preço, da promoção e da distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que atendam às metas individuais e empresariais. O marketing é um fator de extrema importância para as divulgações de produtos, processos, estratégias e empresas, gerando assim uma evolução benéfica e lucrativa para os envolvidos (LIMA, 2015). Segundo Branstad e Lucier (2001), o propósito da gestão de marketing é dispor as pessoas aos valores criados, comandando e incentivando os colaboradores e parceiros para a mudança e o alto desempenho com base em convívios sustentáveis (SOUZA, 2012).

Já a Gestão Financeira é composta por um conjunto de atividades administrativas que envolvem as bases da administração, planejamento, análise e controle, objetivando a maximização dos resultados econômicos e/ou financeiros gerados pelas operações empresariais. Pois é na área financeira que tudo flui, a exemplo do capital, dos valores e dos cálculos, sendo importante para a obtenção de bons resultados econômicos por parte da empresa. A gestão dos recursos financeiros vai além da simples negociação de prazos e de juros de uma transferência de investimento. Ela visa otimizar os recursos financeiros, de forma



contínua, do administrador e conseqüentemente dos clientes, acionistas, investidores, instituições financeiras, autoridades, regulamentação. Visando também, o acompanhamento constante de taxas, práticas, riscos e parâmetros de mercado que são normalmente dinâmicos e voláteis (BITTENCOURT et al, 2012).

Ademais, a gestão de varejo, pode ser compreendida como, a comercialização de produtos ou serviços de forma direta aos consumidores finais, para o uso pessoal e não comercial. Uma loja de varejo, é entendida como um empreendimento comercial cujo capital é proveniente da venda de pequenas quantidades de produtos (KOTLER, 2000, p.540). Essa loja, comumente, possui uma grande variedade de bens, serviços, manutenção de estoque, compras em grandes quantidades e fornecimento. Com isso, o varejo é uma opção interessante de gerenciamento e comercialização (GOUVEIA et al, 2011).

Diante disso, os empreendedores precisam ter um olhar para o futuro, perpassando pela profissionalização da gestão, incorporação de serviços farmacêuticos, diminuição do abandono ao recurso terapêutico e ampliação das oportunidades para os negócios. Faz-se necessária também, a qualificação de profissionais, em posições estratégicas, para execução das metodologias da pesquisa, a exemplo do profissional farmacêutico que atua à frente de farmácias ou drogarias (CARVALHO, 2013; CASALI, 2015; PALMEIRA, 2011).

Os farmacêuticos, enquanto gestores, lançando mão das metodologias supracitadas e por meio da adoção de boas estratégias podem cooperar com o entendimento mercadológico, a organização financeira, aquisição de produtos de qualidade e com preços mais reduzidos e tomada de decisões assertivas (CARVALHO, 2013; CASALI, 2015; PALMEIRA, 2011). Tudo isso, pode gerar como resultado o fortalecimento das farmácias e drogarias no mercado e aumento da lucratividade (CARVALHO, 2013; LEAL, 2018).



CONCLUSÕES

Diante do exposto, conclui-se que com o advento do plano real, o mercado varejista farmacêutico sofreu modificações, como o crescimento do número de filias das redes de farmácias e drogarias e o conseqüente aumento da competitividade entre estas e as farmácias e drogarias de pequeno porte. Tendo em visto isso, gerenciar as pequenas farmácias tornou-se um desafio, sendo que este pode ser enfrentado, por meio da qualificação da gestão e adoção das estratégias e metodologias da gestão. Tudo isso tende a contribuir para o fortalecimento das farmácias e drogarias, bem como para o aumento de lucratividade e obtenção de um processo organizativo mais estruturado, permitindo assim um bom desempenho econômico e um melhor enfrentamento desse mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

- Abreu J.C.** Competitividade e análise estrutural da indústria de medicamentos genéricos **brasileira [dissertação]. Rio de Janeiro (RJ): Escola de Química/UFRJ; 2004.**
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.
- BITTENCOURT, Marieli et al. Gestão financeira. **Revista Acadêmica de Economia**, n. 165, 2012.
- Carvalho, M. A gestão em farmácia comunitária: metodologias para otimizar a rentabilidade da farmácia. **Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias / Faculdade de Ciências e Tecnologias da Saúde Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas**, Lisboa, 2013.
- COSTA, Marcia Aparecida Frederichi. As dificuldades enfrentadas pelos micros e pequenos empresários do município de Cacoal-RO no setor farmacêutico. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) -**Universidade Federal de Rondônia**, Cacoal, 2016.
- CRUZ, D. M. de B. et al. Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação. In: SIMPÓSIO



DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 9., 2017, São Cristóvão. São Cristóvão: **DEPRO/UFS, 2017**. p. 140-154. Disponível em: Acesso em: 17 de Julho de 2020.

DAHER, Marília D. C. de; et al. Gestão educacional: espaços formais e não formais. Uberaba: **Universidade de Uberaba**, 2016, 160 p.

DEL CORRAL, Diez; SANTOS, Florentina. Do boticário ao farmacêutico: o ensino de farmácia na Bahia de 1815 a 1949. **EDUFBA**, 2009.

DIAS, Cláudia Regina Cilento; ROMANO-LIEBER, Nicolina Silvana. Processo da implantação da política de medicamentos genéricos no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 22, p. 1661-1669, 2006.

EDLER, Flávio Coelho. *Boticas & farmacias*: uma história ilustrada da farmácia no Brasil. Rio de Janeiro: **Casa da Palavra**. 2006. [Links].

Fayol, Henri, **Administration Industrielle et Générale** (Paris; Dunod, 1950).

FAVORETTO, Lígia. Caminho que leva à execução. Guia da Farmácia: **Revista dirigida aos profissionais de saúde**, São Paulo, edição 226, p. 24-29, set. 2011.

FEITOSA. Maria Luiza Pereira de Alencar Mayer; PEREIRA. Maria Marconiete Fernandes (Orgs.). **Direito econômico e do desenvolvimento**: ensaios interdisciplinares. São Paulo: Conceito, 2012.

Ferreira, P. R. A. A evolução do varejo de massa no Brasil: estudo de caso do setor supermercadista. Rio de Janeiro: **UFRJ**, 2013.

GADELHA, Carlos A. G.; QUENTAL, Cristiane; FIALHO, Beatriz C. Saúde e inovação: uma abordagem sistêmica das indústrias da saúde. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, jan./fev., 2003.

GOUVEIA, Fágner Sousa et al. O marketing e sua importância para o varejo. **Revista científica do ITPAC**, v. 4, n. 1, p. 28-39, 2011.

<https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/3274/1/A%20gest%c3%a3o%20em%20farm%c3%a1cia%20comunit%c3%a1ria%20-%20Metodologias%20para%20optimizar%20a%20rentabilidade%20da%20farm%c3%a1cia.pdf>. Acessado em 13 de março de 2021 às 15:00.



<https://ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/2516/1/TCC%20ELISANGELA%20DO%20SANTOS%20LEAL.pdf>. Acessado em 13 de março de 2021 às 15:00.

https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/5081/1/CecylyanneAP_Monografia.pdf. Acessado em 13 de março de 2021 às 15:00.

<https://www.scielo.org/article/sausoc/2017.v26n4/1105-1121/pt/>. Acessado em 29 de março de 2021 às 10:00.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13021.htm. Acessado em 30 de março de 2021 às 09:00.

https://www.crfmg.org.br/externo/institucional/historia_historia.php. Acessado em 31 de março de 2021 às 15:00.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: **Prentice Hall**, 2000.

LIMA, Miguel Ferreira. *Gestão de marketing*. **Editora FGV**, 2015.

LEAL, Elisângela dos Santos. *Gestão financeira nas empresas do setor farmacêutico em redes de farmácias e drogarias de Pimenta Bueno -RO*. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado Administração) - **Universidade Federal de Rondônia**, Cacoal, 2018.

LUZIO, Fernando. *Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização*. 2.ed. ampliada. São Paulo: **Cengage Learning**, 2010.

MOURA JUNIOR, S. N., MORAES, I. L. *Vencendo a concorrência no comércio varejista de farmácia*, Blog SlideShare, **Brasília, DF**, p. 1-51, 2016. Disponível em: Acesso em: 07 de março 2021 às 14:30.

NASCIMENTO, Ana Karina Rossi Bertoldo. *Associativismo farmacêutico: uma estratégia de mercado das pequena se médias empresas no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba*. 2014. 173 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - **Universidade Federal de Uberlândia**, Uberlândia, 2014.

PEREIRA, L. R. L.; FREITAS, O. *A evolução da atenção farmacêutica e a perspectiva para o Brasil*. **Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 601-612, 2008.



PIRES, Leonardo Doro; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito. *Gestão Estratégica para Farmacêuticos*. São Paulo, 1^o edição, 2016.

REED, M.: **The sociology of management**. London: **Harvester Wheatsheaf**, 1989.artigo tcc.pdf.

REGERT, R.; BORGES J. G. M.; BRAGAGNOLO, S. M.; BAADE, J. H. A importância dos indicadores econômicos, financeiros e de endividamento como gestão do conhecimento na tomada de decisão em tempos de crise. Caçador. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 67-83, jul./dez, 2018

ROSSI, P. E. Análise das estratégias competitivas da indústria farmacêutica. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), **Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2001.

SABADINI, L. Perspectivas do mercado farmacêutico para 2018, Blog Inovafarma, **São José do Rio Preto, SP**, 2018. Disponível em: Acesso em: 14 abril 2021 as 19:18.

SANTOS, A. M. S. P. Descentralização, desenvolvimento local e autonomia financeira dos municípios. Quivera, **Cidade do México**, DF, v. 10, n. 1, p. 47-64, 2008.

SANTO, ESPIRITO. **GESTÃO DE PESSOAS**, 2016.

SANTOS, J. S. Aspectos competitivos em microempresas do ramo de drogarias: as estratégias utilizadas para sobrevivência e manutenção no mercado, **Governador Mangabeira**, 2018. 71 f.

SOUZA, Joedson Lemos. A GESTÃO DE MARKETING COMO DIFERENCIAL NO ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 3, n. 2, p. e323-e323, 2012.

SOUZA, Francisco de Assis Diego Santos de. Regulação para a estabilidade econômico-financeira ou para o desenvolvimento social: a difícil missão dos Estados nacionais. **João Pessoa**, 2016.

Taylor. F.W" "Taylor's Tcstimony Bc:fore the Special Ronse Committce", *Scientijic Management* (**New York: Harpcr and Brothers**, 1917).