



**Centro Universitário  
Bacharelado em Farmácia**

**LAYSE RIBEIRO DE JESUS**

**GESTÃO FARMACÊUTICA NAS DROGARIAS DE PEQUENO  
PORTE: competências, atribuições e resultados**

**Paripiranga  
2022**

**LAYSE RIBEIRO DE JESUS**

**GESTÃO FARMACÊUTICA NAS DROGARIAS DE PEQUENO  
PORTE: competências, atribuições e resultados**

Monografia apresentada no curso de graduação do Centro Universitário AGES como um dos pré-requisitos para obtenção do título de bacharel em Farmácia.

Orientador: Prof. Me. Fabio Kovacevic Pacheco

Paripiranga  
2022

**LAYSE RIBEIRO DE JESUS**

**GESTÃO FARMACÊUTICA NAS DROGARIAS DE PEQUENO PORTE:  
competências, atribuições e resultados**

Monografia apresentada como exigência parcial  
para obtenção do título de bacharel em  
Farmácia à Comissão Julgadora designada pelo  
colegiado do curso de graduação do Centro  
Universitário AGES.

Paripiranga, 21 de junho de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Me. Fabio Kovacevic Pacheco  
Ages

Ages

DEDICATÓRIA

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus,

Aos meus pais,

Ao meu orientador, Prof. Me. Fábio Kovacevic Pacheco,

Toda a arte e toda a filosofia podem ser consideradas como remédios da vida, ajudantes do seu crescimento ou bálsamo dos combates: postulam sempre sofrimento e sofredores.

Friedrich Nietzsche

## RESUMO

**Introdução:** O varejo farmacêutico é marcado por uma grande disputa mercadológica entre as grandes redes e as drogarias de pequeno porte, as quais necessitam de uma boa gestão para melhor desempenho econômico e permanência no mercado. Assim, o farmacêutico gestor está sendo veemente requerido, assumindo competências administrativas que geram resultados, com êxito, crescimento e estabilidade desse negócio. **Metodologia:** Trata-se de uma revisão de literatura, cuja coleta de dados foi realizada de fevereiro a abril de 2022, nos idiomas português e inglês, nas bases de dados SciELO, CAPES, Google Scholar e PubMed/MedLine, utilizando como palavras-chave farmacêutico, farmacêutico gestor, gestão farmacêutica, drogarias de pequeno porte, varejo farmacêutico, combinados com os operadores booleanos (AND, OR e NOT), sendo selecionados artigos publicados de 2011 a 2021. **Resultados:** Foram identificados 246 títulos, e aplicando os critérios de inclusão e exclusão, 33 foram considerados relevantes. Após leitura exploratória dos resumos, 16 foram selecionados e incluídos, a maioria de 2013 e 2017. Destes, 31,25% os autores denominaram como descritivo, 12,5% transversal e descritivo, 6,25% estudo de caso, 12,5% revisão sistemática e 37,5% revisão bibliográfica. **Conclusão:** Para as drogarias pequenas que perdem espaço para as grandes redes pela fragilidade da gestão, o farmacêutico gestor surge como uma estratégia de qualidade administrativa, devendo se profissionalizar para vencer as lacunas deixadas pela graduação para exercer esse papel de liderança, administração, planejamento, coordenação, organização, controle, avaliação e desenvolver o espírito empreendedor, pois sendo o dono da drogaria conseguirá importância, subsistência e crescimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Farmacêutico gestor. Drogarias de pequeno porte.

## ABSTRACT

**Introduction:** Pharmaceutical retail is marked by a great marketing dispute between large chains and small drugstores, which need good management for better economic performance and permanence in the market. Thus, the pharmaceutical manager is being vehemently required, assuming administrative competences that generate results, with success, growth and stability of this business. **Methodology:** This is a literature review, whose data collection was carried out from February to April 2022, in Portuguese and English, in the SciELO, CAPES, Google Scholar and PubMed/MedLine databases, using as keywords pharmacist, pharmaceutical manager, pharmaceutical management, small drugstores, pharmaceutical retail, combined with Boolean operators (AND, OR and NOT), with articles published from 2011 to 2021 being selected. **Results:** 246 titles were identified, and applying the inclusion and exclusion criteria, 33 were considered relevant. After exploratory reading of the abstracts, 16 were selected and included, most from 2013 and 2017. Of these, 31.25% the authors called descriptive, 12.5% cross-sectional and descriptive, 6.25% case study, 12.5 % systematic review and 37.5% literature review. **Conclusion:** For small drugstores that lose space to large networks due to the of management fragility, the pharmaceutical manager emerges as a strategy of administrative quality, having to become professional to overcome the gaps left by graduation to exercise this leadership role, administration, planning, coordination, organization, control, evaluation and to develop the entrepreneurial spirit, because being the drugstore owner will achieve importance, subsistence and growth.

**KEYWORDS:** Management. Manager pharmacist. Small drugstores.



## LISTAS

### LISTA DE FIGURAS

01: Fluxograma detalhado da busca e seleção dos estudos incluídos.....	14
02: Delineamento dos estudos incluídos na revisão.....	15
03: Ano dos artigos incluídos nessa revisão.....	15
04: O processo de administração.....	17
05: Evolução do varejo farmacêutico brasileiro, em bilhões de reais.....	19
06: Quesitos mais importantes em farmácias.....	21
07: Associativismo: motivação e benefícios.....	23
08: Estratégias funcionais para um negócio.....	27
09: Caracterização dos farmacêuticos quanto ao exercício profissional.....	28
10: Farmacêuticos de farmácias/drogarias atuantes em gestão.....	29
11: Dimensões da atuação profissional dos farmacêuticos em farmácias/drogarias privadas.....	30

### LISTA DE QUADROS

01: Estratégia de busca.....	13
02: Desafios e obstáculos enfrentados pelos pequenos e médios empresários.....	20
03: Sete campos estratégicos na batalha entre pequenas farmácias e grandes redes.....	22

## LISTA DE SIGLAS

SCIELO	Scientific Electronic Library Online
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFF	Conselho Federal de Farmácia
ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
FEBRAFAR	Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácia
CRF	Conselho Regional de Farmácia
MBA	Master of Business Administration
CRF-BA	Conselho Regional de Farmácia do Estado da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Tipo de Estudo .....	12
2.2 Estratégia de Busca.....	13
2.3 Critérios de Inclusão e Exclusão.....	13
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>14</b>
<b>4 DISCUSSÃO.....</b>	<b>16</b>
4.1 Gestão: Conceito e Importância para o Mercado.....	16
4.2 Disputa Mercadológica entre Drogarias de Pequeno Porte e Grandes Redes no Varejo Farmacêutico.....	17
4.2.1 Gestão estratégica e sua importância na batalha entre farmácias independentes e grandes redes.....	21
4.3 Atuação do Farmacêutico Gestor nas Drogarias de Pequeno Porte.....	24
4.3.1 Panorama da atuação dos farmacêuticos gestores no Brasil.....	27
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se notado um momento de ascensão importante para o mercado farmacêutico brasileiro, despontando como o 6º maior mercado a nível mundial, especialmente quando se fala das drogarias, as quais têm assumido cada vez mais força no cenário nacional, ocupando uma posição importante em faturamento e procura. Paralelamente, a profissão farmacêutica vem evoluindo e sendo cobrada nos níveis social, econômico e mercadológico, levantando a necessidade de renovação do perfil puramente assistencialista, com o despertar do potencial de gestor (SOUZA *et al.*, 2021).

De acordo com Gelarck *et al.* (2017), a gestão pode ser entendida como um processo técnico focado na produção de resultados positivos e solução de problemas na organização em que se aplica, necessitando que o profissional que assume esse papel apresente conhecimentos, qualidades, competências e habilidades voltadas à administração. Assim, para Carvalho (2013), esse é um elemento indispensável para todos os tipos de comércio.

Ademais, observa-se que o varejo farmacêutico é marcado por uma grande disputa mercadológica entre as grandes redes (em aumento cada vez mais constante e acelerado), e as drogarias de pequeno porte, as quais necessitam de uma boa gestão para melhor desempenho econômico e permanência no mercado (SOUZA *et al.*, 2021). Por isso, segundo Santos, Vilela e Antunes (2017), a função gerencial está sendo cada vez mais requerida ao profissional farmacêutico dentro da pequena drogaria, o qual passa a assumir competências administrativas e um perfil de liderança que consegue garantir seu êxito, crescimento e estabilidade.

Seu papel é identificar pontos problemáticos, e ao levantar pontos precisam ser corrigidos, focando sempre na geração de resultados positivos para o lado comercial e humano, buscando melhorias para a qualidade do atendimento ao cliente. Outrossim, deve ter uma boa compreensão de mercado, saber sobre gerenciamento de custos e negociação, ter organização financeira e de colaboradores, bem como tomada de decisões assertivas (CASALI, 2015).

Conquanto, o grande problema é que as pequenas drogarias geralmente são administradas por seus donos, existindo a gestão centralizada no patrão. Também se

sabe que o farmacêutico não tem o devido preparo para trabalhar como gestor assim que sai da graduação, uma vez que a matriz curricular de Farmácia é carente nesse aspecto técnico. Logo, para que consiga gerar resultados positivos nessa área de atuação privativa, deve-se estar qualificado e atualizar-se constantemente em prol de melhorias para as drogarias frente às grandes redes.

Por isso, justifica-se a escolha desse tema para tratar-se de um assunto de muita importância para o profissional farmacêutico, pouco discutido na graduação, sendo um diferencial o desenvolvimento de competências e habilidades de gestão para o sucesso administrativo da drogaria, ao mesmo tempo que atua como o profissional de saúde. Assim, discutir sobre a gestão farmacêutica nas drogarias é relevante para entender o cenário mercadológico contemporâneo do varejo farmacêutico, essencial para a sobrevivência dessas no mercado diante das grandes redes, oportunizando à sociedade o acesso a cuidados básicos de saúde com qualidade.

Portanto, o objetivo geral dessa pesquisa é realizar uma revisão da literatura acerca da gestão farmacêutica nas drogarias de pequeno porte. No que tange aos objetivos específicos, busca-se entender a atuação do farmacêutico gestor nas drogarias; discorrer sobre as competências e atribuições inerentes à sua gestão; conhecer os resultados da gestão farmacêutica nas drogarias; e compreender os impactos da qualidade da gestão na disputa mercadológica com as grandes redes.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 Tipo de Estudo**

O presente trabalho de conclusão de curso trata-se de uma revisão de literatura sobre a gestão farmacêutica nas drogarias de pequeno porte, com enfoque nas competências, atribuições e resultados do farmacêutico gestor. Assim, o arcabouço teórico para construção dessa revisão se deu por meio de uma pesquisa bibliográfica norteada nas bases de dados, sendo uma metodologia definida por Marconi e Lakatos (2007) como a busca de estudos que discutem acerca do tema escolhido, podendo incluir artigos científicos, monografias, teses, dissertações, livros, leis e demais

materiais de cunho científico que tratem da temática, dando ao pesquisador noções sobre o assunto em estudo.

## 2.2 Estratégia de Busca

A busca pelos estudos disponíveis na literatura ocorreu de fevereiro de 2022 a abril de 2022, nas bases de dados SciELO (Scientific Electronic Library Online), Google Scholar, CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e PubMed/MedLine. Posteriormente, realizou-se uma breve busca manual no referencial utilizado pelos artigos previamente selecionados. A busca dos artigos, livros, dissertações, leis, diretrizes e teses foi realizada no idioma português e inglês, utilizando como palavras-chave: “farmacêutico”, “farmacêutico gestor”, “gestão farmacêutica”, “drogarias de pequeno porte”, “varejo farmacêutico”. Estas foram adaptadas para cada base de dados e combinados por meio dos operadores booleanos (OR, AND e NOT) (Quadro 1).

**Base de dados:** SciELO, Google Scholar, CAPES e PubMed/MedLine.

**Estratégia de busca:** uso de operadores booleanos, fazendo as combinações “farmacêutico gestor” OR “gestão farmacêutica” AND “drogarias de pequeno porte” AND “varejo farmacêutico”.

**Quadro 1:** Estratégia de Busca.

**Fonte:** Criação do autor (produzida em 2022).

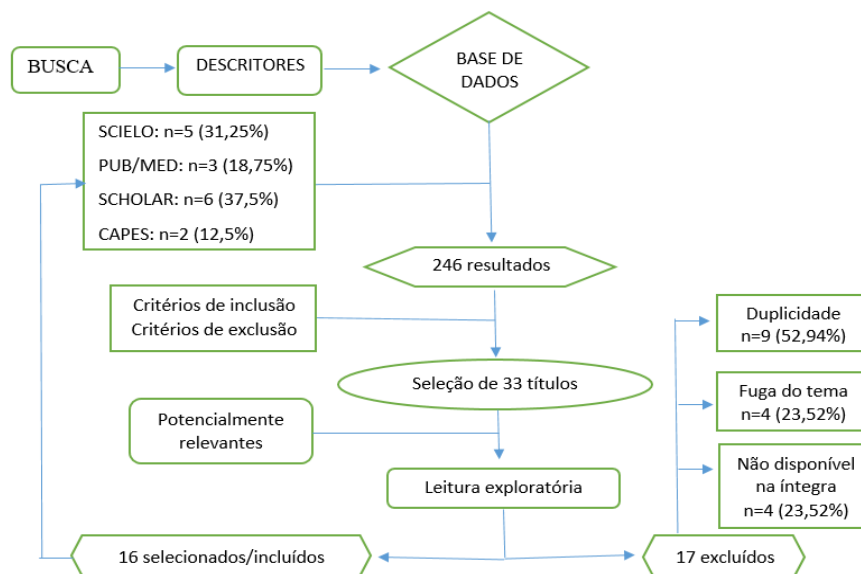
## 2.3 Critérios de Inclusão e Exclusão

Os títulos e resumos dos trabalhos foram avaliados conforme os seguintes critérios de inclusão pré-definidos para determinar a relevância do tema: (i) estudos com enfoque na atuação do farmacêutico gestor; (ii) estudos disponíveis na íntegra, publicados nos últimos 10 anos (2011-2021). Estudos publicados anteriormente às datas supracitadas, que fugiam do tema, comentários, editoriais, teses de doutorado, dissertações de mestrado, artigos não disponíveis na íntegra, e títulos duplicados,

foram categorizados como o critérios de exclusão.

### 3 RESULTADOS

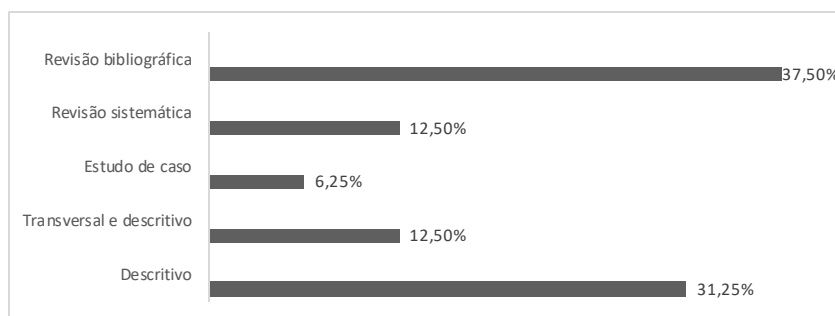
A triagem inicial feita com as palavras-chave “farmacêutico”, “farmacêutico gestor”, “gestão farmacêutica”, “drogarias de pequeno porte” e “varejo farmacêutico” permitiu a identificação de 246 títulos. Com a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 33 foram considerados potencialmente relevantes. Após a leitura exploratória dos resumos, 16 foram selecionados, lidos na íntegra e incluídos, dos quais  $n=3$  (18,75%) pertenciam à PubMed,  $n=5$  (31,25%) ao Scielo,  $n=2$  (12,5%) ao CAPES,  $n=6$  (37,5%) ao Google Scholar. Foram feitas 17 exclusões por duplicidade,  $n=9$  (52,94%), fuga do tema  $n=4$  (23,52%), e por não serem encontrados na íntegra,  $n=4$  (23,52%) (Figura 1).



**Figura 1:** Fluxograma detalhado da busca e seleção dos estudos incluídos.  
**Fonte:** Elaboração do Autor (2022).

No que diz respeito ao delineamento dos 16 estudos incluídos, observou-se que  $n=5$  (31,25%) os autores denominaram como o descritivo,  $n=2$  (12,5%) transversal

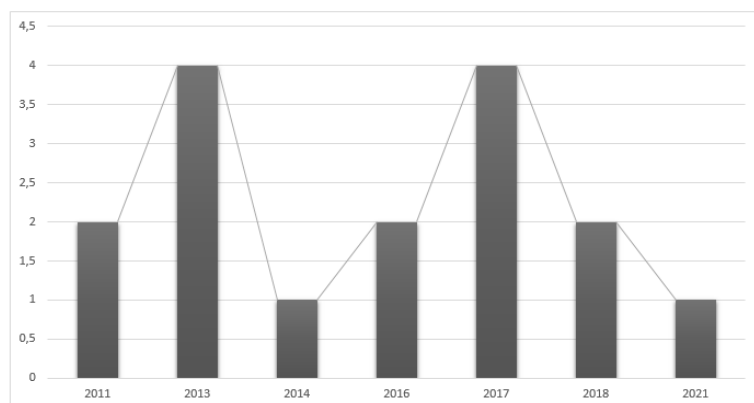
e descritivo, n=1 (6,25%) estudo de caso, 2 (12,5%) revisão sistemática, e os estudos descritos como o revisão bibliográfica totalizaram n=6 (37,5%) (Figura 2).



**Figura 2:** Delineamento dos estudos incluídos na revisão.

**Fonte:** Elaboração do autor (2022).

Ademais, especificamente n=2 relatavam sobre competências para o farmacêutico gestor, n=3 sobre alianças estratégicas, n=5 sobre qualidade e resultados da gestão, n=7 sobre varejo, n=3 sobre gestão estratégica. Os estudos selecionados que fizeram parte da revisão são referentes ao ano de 2011 a 2021, destacando-se artigos publicados em 2013 e 2017 (com 25%), seguidos de publicações em 2011, 2016, 2018 (12,5% cada) e, em menor número, 2014 e 2021 (ambos 6,25%) (Figura 3).



**Figura 3:** Ano dos artigos incluídos nessa revisão.

**Fonte:** Elaboração do autor (2022).

## 4 DISCUSSÃO



#### **4.1 Gestão: Conceito e Importância para o Mercado**

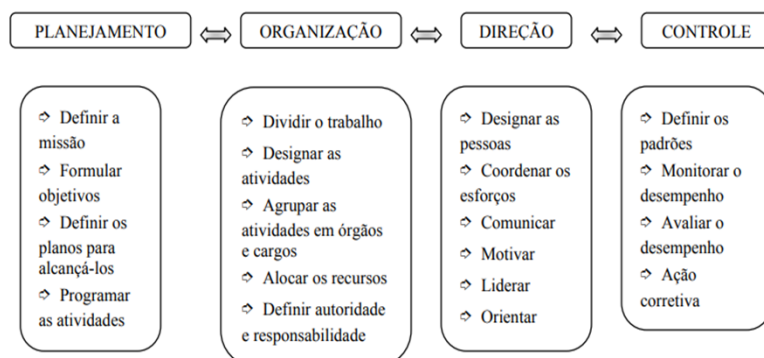
De acordo com Gelarck *et al.* (2017), a gestão é um processo técnico que produz resultados positivos para uma empresa, ao mesmo tempo que soluciona problemas, permitindo o sucesso e o reconhecimento da organização. Nesse sentido, Barbosa (2015) traz que a mesma engloba três dimensões básicas: a organizacional, relacionada à capacidade de decisão; a operacional, focada na execução; e a sustentável, que tem a ver com a destreza para sustentar resultados.

Para Rijo (2017, p. 12), “a Gestão é determinante para o sucesso da atividade comercial, independentemente do sector em análise, e tem como o objetivo administrar recursos materiais, humanos e negócios, cumprindo objetivos e regras pré-estabelecidos”. Com isso, maximiza a produtividade e dá oportunidade de crescimento, determina o cumprimento de metas e objetivos, e garante a sustentabilidade e vantagem competitiva.

A pessoa que está à frente de um negócio, exercendo as funções de administração, planejamento, controle, direção, estímulo aos colaboradores, além de apresentar como vantagem competitiva a qualidade, flexibilidade e organização para menores custos com manutenção da qualidade, chama-se gestor. Segundo Ferreira e Pedro Filho (2011, p. 39), “O gestor deve colocar-se como líder da sua equipe estabelecendo metas, pois é a competência do gestor que traz o desenvolvimento da organização, podendo usar o seu capital intelectual como uma estratégia central para desenvolver a competitividade”.

Faz parte do perfil do gestor apresentar como características a iniciativa, comprometimento, eficiência, criatividade, liderança, identificação de oportunidades e, em especial, a capacidade de correr riscos, englobando a autoconfiança e a persistência em prol da qualidade. Assim, “[...] o gerente passará a obter afeição para a gestão estratégica e a dominações em favor da qualidade, e com isso alcançando a satisfação dos consumidores e trazendo possibilidades de sucesso nos seus negócios” (FERREIRA; PEDRO FILHO, 2011, p. 30).

É importante entender, nesse sentido, que o processo de administração de um negócio envolve quatro pilares: o planejamento, a organização, a direção e o controle, conforme pode ser visualizado abaixo (Figura 4).



**Figura 4:** O processo de administração.  
**Fonte:** Chiavenato (2010)

Além desse fluxo de atividades essenciais, é preciso implementar uma gerência estratégica, a qual tem a finalidade de crescimento constante, vencer a concorrência, alcançar metas, satisfazer os clientes, além de preparo para enfrentar as variações mercadológicas. Para tanto, é necessário fazer a análise de mercado, ter planejamento, e estarem bem definidos a visão de negócio, e os objetivos de curto, médio e longo prazo. Assim, implementar estratégias para atrair clientes (como programas de fidelização e recompensas, feiras de saúde) é fundamental em qualquer empresa, independente de seu porte e número de colaboradores, trazendo muitos resultados positivos, sobrevivência e fortalecimento no mercado (SANTOS, 2018).

#### **4.2 Disputa Mercadológica entre Drogarias de Pequeno Porte e Grandes Redes no Varejo Farmacêutico**

O varejo farmacêutico brasileiro é conduzido principalmente pelas redes de farmácias e pelas drogarias independentes, tendo um número de 89.879 lojas comerciais em 2020, segundo levantamento do Conselho Federal de Farmácia (CFF), sendo marcado por um crescimento cada vez mais acelerado e, ainda, em processo

de consolidação, uma vez que o mercado encontra-se muito fragmentado, no qual há muitos donos, diferentes nomes e pouca diversificação. Esse resultado se deve principalmente ao aumento do poder de compra da população (principalmente a classe C), maior participação das mulheres e aumento dos cuidados à saúde (CFF, 2020).

Uma análise da atratividade desse varejo realizada por Miranda e Mordehachvili (2013), destacou como principais características do mercado de farmácias brasileiras o crescimento acelerado, e mercado fragmentado, concentrado na região sudeste, em processo de consolidação, e em processo de desenvolvimento de melhores práticas operacionais.

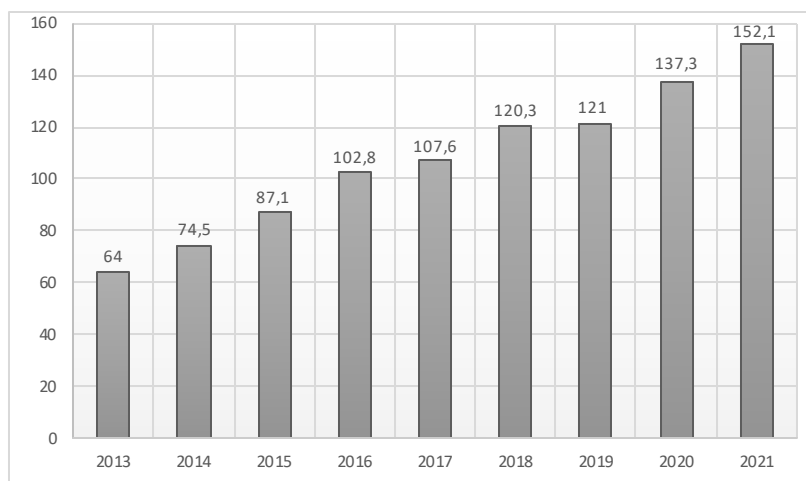
De lá para cá, pouca coisa mudou em relação a essas características e, mesmo com tanto desenvolvimento, os produtos comercializados são geralmente os mesmos, destacando-se como potencial de diferenciação os preços em pregados, a localização da loja, a conveniência de acesso, a variedade de produtos (medicamentos, correlatos, produtos de beleza e higiene pessoal) e a qualidade no atendimento. Então, diante de um varejo altamente competitivo, no qual os clientes podem escolher onde comprar, destacam-se aquelas empresas que entregam qualidade e preço baixo (SANTOS, 2018).

O mercado está cada vez mais competitivo entre si, a instabilidade econômica obrigou as empresas a se moldarem e repensarem em seus modelos de negócio, tendo que aumentar a lucratividade utilizando menos recursos. Hoje, quem permanece no mercado, são aquelas empresas que estão em constante busca por conhecer seus clientes, investindo em pesquisas e entregando valores e experiências positivas (SANTOS, 2018, p. 10).

Na visão de Santos (2018), esse momento vivenciado é extremamente importante, pois esse crescimento acelerado tem forte tendência a se manter e melhorar, posicionando o país entre os cinco maiores do setor a nível mundial. Com grande parcela de participação, destacam-se as empresas Raia Drogasil (que se mantém no topo com maior faturamento anual), Drogarias DPSP, Pague Menos, Brasil Pharma, Araújo, Panvel, Extra Farma, Onofre e Clamed. Para as microempresas, fica uma pequena parcela de participação no mercado, que se fragmenta ainda mais com o surgimento constante de lojas independentes.

A expansão física das redes de farmácias e drogarias no Brasil tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, de 7.351 em 2018, para 8.624 em 2021,

conforme dados apresentados pela Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma), que até 2021 já possuía 10,2% do setor, e somava mais da metade do faturamento. Paralelamente, dados da Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácia (Febrifar) demonstraram um crescimento de redes associadas a essa organização de 15,9%, revelando um faturamento total do varejo farmacêutico de 137,3 bilhões de reais em 2020 para R\$ 152,1 bilhões de reais no ano de 2021, correspondendo a um crescimento de 10,7% (IQVIA, 2021). O gráfico abaixo apresenta a evolução do varejo farmacêutico brasileiro de 2013 a 2021, em bilhões de reais (Figura 5).



**Figura 5:** Evolução do varejo farmacêutico brasileiro, em bilhões de reais.

**Fonte:** Elaboração do autor (2022).

Inegavelmente, o mercado de varejo farmacêutico brasileiro apresenta ótimas perspectivas de ascensão para os próximos anos, estando cada vez mais próximo da consolidação de mercado, uma vez que há dez anos nem se pensava em um crescimento tão agressivo de redes, que agora expandem suas lojas por todo o país, inclusive fazendo fusões e aquisições de concorrentes, aumentando seu poder de participação no mercado e garantindo mais inovação (SANTOS, 2018).

Mas é claro que todo esse sucesso só é possível porque os consumidores têm tido boas experiências com esse mercado, permitindo sua fidelização. Por isso, as pequenas drogarias também devem inovar e apresentarem um diferente perfil de

atendimento, para evitarem que cheguem novos competidores locais e entrada de novas redes (SANTOS, 2018).

Entretanto, é preciso esclarecer que não é porque as redes possuem mais estrutura e maior poder financeiro que as drogarias independentes não podem brigar por seu espaço no mercado, mais expressivo nos interiores. O que ocorre geralmente é que muitas são “engolidas” e “sufocadas” quando chegam essas concorrentes por não inovarem e seguirem o mesmo modelo de negócio passado de geração em geração, comercializando os mesmos produtos, atendendo da mesma maneira, e oferecendo pouca diferenciação (SOUZA *et al.*, 2021).

Além disso, o Brasil também apresenta muitos entraves para o desenvolvimento de pequenos e médios empresários, os quais devem ser superados para que o negócio tenha resultados positivos, em especial os elevados impostos e juros, e a falta de experiência em administração (NASCIMENTO, 2014) (Quadro 2).

DESAFIOS E OBSTÁCULOS	CARACTERÍSTICA
Impostos altos	A carga tributária brasileira alcança 36% do PIB.
Dificuldades de acesso a crédito	Os bancos exigem garantias que, na maioria das vezes, os empresários não podem dar.
Elevadas taxas de juros	O Brasil pratica uma das maiores taxas de juros do mundo.
Falta de incentivos fiscais	Falta de apoio do Estado.
Falta de clareza de objetivos	Dificuldade para definir o foco de atuação no mercado.
Burocracia pública	Excesso de burocracia nos processos
Falta de experiência em administração	1/3 dos empresários não estão preparados para a gestão administrativa.

**Quadro 2:** Desafios e obstáculos enfrentados pelos pequenos e médios empresários.

**Fonte:** Adaptado de Nascimento (2014).

Vencidos os obstáculos e desafios acima apresentados, uma farmácia pequena consegue competir com uma rede, captar seu público e se destacar com uma boa gestão, pois o público consumidor geralmente busca o comércio mais acessível, que tem preços mais atrativos, diversidade de produtos e, claro, um bom atendimento (PIRES; GUERRA; DANTAS, 2016). Nessa linha, uma pesquisa realizada por Miranda e Mordehachvili (2013) demonstrou que o quesito mais importante apresentado pelas

farmácias, segundo entrevistados, é a localização, e não seu tamanho ou estrutura. Percebe-se, nesse sentido, que o ponto de venda conta muito para atrair clientes, aliado ao preço baixo, atendimento de qualidade, variedade e disponibilidade de produtos (Figura 6).



**Figura 6:** Quesitos mais importantes em farmácias, segundo entrevistas.  
**Fonte:** Miranda e Mordehachvili (2013).

#### **4.2.1 Gestão estratégica e sua importância na batalha entre farmácias independentes e grandes redes**

Diante desse cenário de crescimento iminente das grandes redes e domínio de mercado, Souza *et al.* (2021) destacam que a qualidade da gestão de drogarias de pequeno porte é um elemento imprescindível para que essas microempresas enfrentem os desafios e se organizem financeiramente, viabilizando não só sua permanência no mercado, como o também seu crescimento e poder. Assim, a “gestão é um elemento indispensável para todo tipo de atividade comercial, sendo que o gestor, neste segmento, deve levar em consideração a ética e a saúde da população, aliada a sobrevivência da empresa” (p. 379).

Pode-se entender, então, que para drogarias independentes, que dominavam o mercado antes da década de 90, e sofreram com aumento de filiais e redes com o advento do plano real em 1994, faltou gerenciamento correto das atividades, enfrentando obstáculos como queda do faturamento, modelo de loja pouco evoluído e gestão centralizada na figura dos proprietários, os quais apresentam pouco ou

nenhum conhecimento na área, culminando no fechamento de muitas delas ou permanência sem importante participação no mercado (LEAL, 2018).

Nessa disputa pelo mercado, existem sete campos estratégicos que fomentam a disputa entre redes e drogarias independentes, que podem ser melhorados pelos pequenos negócios se quiserem garantir sua subsistência no mercado, conforme pode ser visto abaixo (Quadro 3).

<b>Gestão de estoques</b>	Pequenas drogarias encontram dificuldades para manter grandes estoques; nas redes, a ruptura é próxima de zero.
<b>Poder de compra</b>	Redes geralmente usam seus próprios centros de distribuição. Pequenas se associam para obterem o mesmo poder.
<b>Mix de produtos</b>	Redes avançam, para o modelo <i>drugstore</i> no conceito <i>one-stop shop</i> . As pequenas aos poucos inserem mais variedade de produtos de higiene e beleza.
<b>Captura de vendas</b>	Serviço farmacêutico gera vendas e fidelização em ambas. Mas vender na notinha ou fiado é uma exclusividade das pequenas.
<b>Marketing</b>	Redes possuem poder financeiro para propagandas na TV, rádio, jornal e plataformas digitais, enquanto as pequenas estão apostando essencialmente nas mídias digitais como ferramenta de comunicação das suas promoções e relacionamento com os clientes.
<b>Gestão financeira</b>	Pequenas farmácias independentes ainda desconhecem a importância da separação da vida financeira da empresa do bolso do proprietário, sofrendo com a ausência de formação específica para a gestão de negócios. As grandes redes, com os melhores executivos do mercado financeiro, estão abrindo capital na bolsa e maximizando sua rentabilidade.
<b>Recursos humanos</b>	É cada vez mais desafiador, para a grande rede, contratar farmacêuticos. Criticadas amplamente pelos profissionais que passam por elas, os farmacêuticos preferem pequenas redes de associações, ou ainda farmácias independentes, por não terem abusos relacionados à jornada de até oito horas em pé (sem direito a assento), escalas exaustivas, pressão para vender vitaminas, acúmulo de função, dentre outras queixas.

**Quadro 3:** Sete campos estratégicos na batalha entre pequenas farmácias e grandes redes.

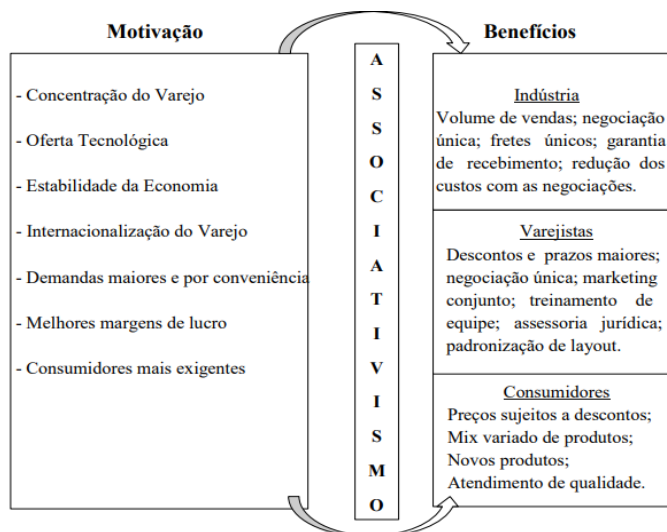
**Fonte:** Adaptado de ICTQ (2016).

Observa-se que saem à frente farmácias que inserem práticas de gestão modernas, com maior informatização, programas de fidelização de clientes,

treinamento de pessoal e apresentação de produtos inovadores. A forte concorrência mercadológica entre as pequenas drogarias e grandes redes no varejo farmacêutico parte principalmente da grande lucratividade desse segmento, sendo que a luta é sempre em prol da conquista de um maior percentual de mercado (RIJO, 2017).

A gestão e a estratégia delineada em cada ciclo são determinantes para o sucesso do negócio. A compra e dispensa de medicamentos aos utentes e a gestão dos recursos humanos têm de ser complementadas com outras ações, como o planejamento e a definição de objetivos. Organização da Farmácia, com delegação de determinadas funções nos colaboradores, de modo a permitir ao gestor dedicar-se ao que hoje em dia é muito importante na farmácia: gestão, compras, liderança e gestão da equipe (RIJO, 2017, p. 22).

Assim, surgem as alianças estratégicas no varejo farmacêutico, ou o chamado associativismo, que são uma ferramenta utilizada por empresas autônomas para melhorar a posição competitiva e aumentar as vendas, alcançando objetivos comuns, auxiliando no desenvolvimento financeiro e na competitividade, com benefícios para a indústria, varejistas e consumidores (NASCIMENTO, 2014) (Figura 7).



**Figura 7:** Associativismo: motivação e benefícios.  
**Fonte:** Nascimento (2014).

No entanto, ao mesmo tempo que melhoram o desempenho e a lucratividade, e favorecem o acesso de mercado, essas alianças também apresentam desvantagens



que devem ser consideradas como a diminuição do controle da organização e o enfraquecimento de sua identidade, incompatibilidades entre os associados, e perda de competências internas (RIBEIRO; PIETRO, 2013).

Por isso, como as empresas de maior porte são mais estruturadas e focadas no financeiro, abrindo diversas lojas e até mesmo fazendo aquisições de outras redes, ou fusões, como aconteceu com a Raia e Drogasil em 2011 (hoje RaiaDrogasil, líder do varejo farmacêutico), cabe como uma estratégia para as microempresas inserir o farmacêutico gestor a nível tático e estratégico para sua permanência no mercado, considerando que esse profissional tem a capacidade de obter resultados corporativos positivos, ao mesmo tempo que atua na linha de frente de cuidados básicos à saúde (PIRES; GUERRA; DANTAS, 2016).

Desse modo, é imprescindível a realização da profissionalização da gestão, que apesar de ser um grande desafio para as microempresas, tende a ser um caminho, que associado a rapidez, diligência e atendimento de qualidade a clientela, estimulam a permanência e o avanço dessas últimas no varejo farmacêutico. Visto que, sobretudo, uma gestão financeira adequada permite a organização financeira da empresa, tornando-se assim, essencial para a subsistência da mesma (SOUZA *et al.*, p. 381).

De acordo com Mnushko (2016), para alcançar o sucesso da drogaria, ao assumir o papel de líder, o farmacêutico deve concentrar sua atenção na organização do negócio, procurando dominar e entender suas variáveis internas, para só então visualizar e buscar meios de se adaptar frente à variedade e mutabilidade do comércio externo, separando-as em fatores de influência direta e os fatores de influência indireta, o que só é possível por meio de um entendimento complexo sobre administração e gerenciamento de organizações farmacêuticas, obtido com experiência e formação continuada.

#### **4.3 Atuação do Farmacêutico Gestor nas Drogarias de Pequeno Porte**

De acordo com o que dispõe a Resolução do CFF nº 572, de 25 de abril de 2013, uma vez finalizada a graduação em Farmácia, o farmacêutico pode escolher entre 135 áreas de atuação, as quais estão agrupadas em 10 áreas: alimentos; análises clínico-laboratoriais; educação; farmácia; farmácia hospitalar e clínica;

farmácia industrial; gestão; práticas integrativas e complementares; saúde pública e toxicologia (CFF, 2013).

Dentro da gestão, pode escolher atuar como o gestor em farmácias e drogarias, assim “[...] o farmacêutico irá administrar, ou seja, planejar, coordenar, controlar, avaliar e organizar as atividades, exercendo a liderança rumo à obtenção dos melhores resultados nas instituições ou serviços sob sua gerência”. Embora não necessite de nenhuma especialização específica, deve buscar conhecimentos que abranjam essa área de atuação, como os cursos de atualização e capacitação, já que sua formação é centrada em fármacos, medicamentos, assistência farmacêutica, análises clínicas e toxicológicas, cosméticos e alimentos (CFF, 2020, p. 1).

Desse modo, quando se fala da deficiência na gestão durante a graduação como um desafio a ser enfrentado para ampliar esse papel do farmacêutico no varejo, Manzine *et al.* (2015) consideram que o curso de Farmácia tem uma matriz curricular mais tecnicista, o que indica que muito pouco se discute/estuda sobre competências administrativas. Então, embora trabalhar com gestão não necessite de nenhuma especialização, não se pode esquecer que a formação acadêmica não dá suporte para que o farmacêutico assuma funções gerenciais, se fazendo imprescindível a educação continuada e os equilíbrios dos saberes administrativos e assistenciais.

O livro “Gestão estratégica para farmacêuticos”, desenvolvido por Pires, Guerra e Dantas (2016), aborda que a formação farmacêutica parte de um ensino puramente tecnicista que deve ser desconstruído para permitir a atuação do farmacêutico como gestor. Existe uma carência de conhecimentos sobre gestão que tem levado à queda de muitos negócios, que pode ser facilmente suprida por meio de estudos, lembrando sempre que ser gestor não tira do farmacêutico sua importância crucial em outras áreas de atuação, pois esta permeia todas elas, e de nada adianta ter o conhecimento técnico se não souber aplicar estratégias no negócio, e lidar com atribuições táticas e operacionais.

Segundo Barbosa (2015), o farmacêutico gestor deve conhecer bem todas as legislações que regem a sua profissão, além de ter uma visão ampla de mercado e inovações, gerenciamento de materiais, entrada e saída de caixa, estoque, recursos humanos, e também noções de marketing. Nesse sentido, é importante salientar que, mesmo dominando as técnicas de administração empresarial, não pode descuidar de sua essência de cuidador, zelando sempre pela promoção, proteção e recuperação da saúde dos clientes/pacientes.

São competências do farmacêutico gestor dominar conhecimentos gerenciais, bem como as leis que regem sua área de atuação, ser capaz de liderar e empreender, gerir pessoas, ter disciplina, demonstrar compromisso e firmeza nas decisões, saber ouvir e ser capaz de articular ideias (SANTOS, VILELA; ANTUNES, 2017). Também deve garantir o padrão de qualidade dos atendimentos, acompanhar e analisar resultados, estar atento às novidades do mercado, entender pontos fortes e fracos de sua equipe, ter visão analítica, sistemática e estratégica da empresa, e ser um bom negociador (GICHUKI, 2014; NYANDORO, 2016).

O farmacêutico gestor diariamente tem sido posto à prova diante da necessidade de enfrentar o mercado e suas adversidades, cabendo-lhe delegar competências, atribuir tarefas aos colaboradores, analisar fornecedores, fazer pedidos e gestão dos estoques, elaborar ferramentas de controle de entrada e saída de produtos, além de buscar meios para adesão e fidelização dos clientes. Em uma boa gestão deve haver planejamento, organização, direção e controle. Sendo o farmacêutico o diretor técnico, deve estar à par de todos os aspectos legislativos, ao mesmo tempo que cuida da parte de assistência e controle financeiro e de recursos (GICHUKI, 2014).

Como práticas fundamentais na gestão da farmácia, atualmente, há que ter em consideração, para além de outros aspetos, a gestão financeira, a gestão de recursos humanos, a gestão de recursos materiais, bem como o mercado envolvente. Assim, para que este processo seja bem conseguido, é crucial envolver os colaboradores, conhecer e analisar o mercado /merchandising e marketing, fornecedores, controlar stocks, clientes e finalmente os resultados (CARVALHO, 2013, p. 19).

Nesse viés, são metodologias para otimizar a rentabilidade da farmácia e, conseqüentemente, sua maior participação no mercado: a fidelização de clientes, principalmente da terceira idade; o entendimento do perfil dos usuários e produtos mais procurados; descontos, bonificação com programas de fidelidade e premiações; realização de consultas e rastreios periódicos na farmácia, com acompanhamento farmacoterapêutico para doenças comuns, como diabetes, hipertensão e dislipidemias; ter o produto certo, no momento oportuno; formação continuada dos colaboradores; maximização dos serviços farmacêuticos; adesão a programas; entrega a domicílio (CARVALHO, 2013).

Silva e Sampaio (2017) concordam que “num ambiente de alta competitividade, os gestores precisam adotar um planejamento estratégico e adquirir um controle

gerencial de forma a se organizar e sobressair os concorrentes” (p. 1). Por isso, é preciso viabilizar oportunidades de crescimento e agir com maturidade, elaborando e planejando ações futuras nos níveis operacional, técnico e tático, com controle do setor financeiro, setor de compras, estoque, vendas, marketing.

Tudo isso faz parte da gestão estratégica, a qual permite a construção de um modelo de negócio multidimensional através de um planejamento que prepara contingências futuras para atender as dinâmicas e as complexidades ambientais. É essa visão que permite explorar o desdobramento de oportunidades e se preparar para ameaças potenciais, deixando de operar em condições de mercado fragilizadas, e se alinhando em prol da renovação. Dessa maneira, é possível ajustar e modificar configurações internas e, se necessário, fazer uma reorganização organizacional para alcançar a prosperidade econômica (NYANDORO, 2016).

Em complemento, Pires, Guerra e Dantas (2016) sinalizam como elementos da gestão estratégica a análise ambiental, observando as ameaças e oportunidades no ambiente, mercados, clientes, concorrentes, riscos; e a organizacional, entendendo e definindo forças e fraquezas da organização, recursos disponíveis, capacidades, reconhecimento e potencialidades (Figura 8).

<b>Estratégia de Marketing:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Atendimento ao cliente.</li><li>2. Diversificação dos produtos.</li><li>3. Parcerias.</li><li>4. Preços competitivos.</li><li>5. Qualidade do serviço.</li><li>6. Vendas.</li><li>7. Promoções, propaganda e publicidade.</li><li>8. Pesquisa e sistemas de informação de marketing.</li></ol>	<b>Estratégia de Operações:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Logística de estoque.</li><li>2. Logística de distribuição.</li><li>3. Investimentos em inovação e tecnologia.</li><li>4. Qualidade do produto.</li><li>5. Aquisição e/ou compras.</li><li>6. Desinvestimento.</li><li>7. Terceirização.</li></ol>
<b>Estratégia de Recursos Humanos:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Gestão Participativa.</li><li>2. Administração de Compensação.</li><li>3. Treinamento e Desenvolvimento.</li><li>4. Motivação.</li><li>5. Avaliação do desempenho.</li><li>6. Células de negócio.</li></ol>	<b>Estratégia de Finanças:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Diminuição/controle de custos.</li><li>2. Uso de recursos próprios como fonte de financiamento.</li><li>3. Administração do Capital de Giro.</li><li>4. Aplicações financeiras.</li><li>5. Análise de investimento.</li><li>6. Análise de crédito.</li><li>7. Sistema de vendas parceladas.</li></ol>

**Figura 8:** Estratégias funcionais para um negócio.  
**Fonte:** Pires, Guerra e Dantas (2016).

#### 4.3.1 Panorama da atuação dos farmacêuticos gestores no Brasil

Segundo dados do CFF, em 2020 haviam 234.301 farmacêuticos inscritos nos Conselhos Regionais de Farmácia (CRFs), distribuídos em suas diferentes áreas de atuação, inclusive dentre as 89.879 farmácias e drogarias comerciais registradas (CFF, 2020). Dados divulgados em 2009 mostraram que 19.755 delas eram de propriedade dos farmacêuticos, havendo um conflito interno natural em estabelecimentos onde o farmacêutico não é o dono, mas é o responsável técnico, devendo conhecer todos os aspectos relacionados a esse negócio (COELHO, 2022).

Outrossim, informações levantadas no relatório de farmacêuticos do Brasil por Serafin (2015), com a participação de 19.896 profissionais, demonstraram que a área de atuação mais comum são as drogarias, em primeiro lugar as redes, seguido de perto pelas independentes, sendo estas nas quais se mais sentem identificados com a profissão e menos explorados (Figura 9).

ÁREA DE ATUAÇÃO	
Farmácia/Drogaria de Rede	27%
Farmácia/Drogaria Independente *	25,2%
Farmácia magistral	6%
Farmácia hospitalar	12%
Farmácia pública	10,9%
Distribuidora de medicamentos	3,5%
Laboratório de análises clínicas	8,8 %
Indústria farmacêutica	3,2%
Docência em nível médio	1,4%
Docência em nível superior	5%
Vigilância sanitária	1,9%
Gestão pública	5,6%
Gestão privada	1,3%
Estudante de mestrado/doutorado	3,1%
Outras	10,8%

**Figura 9:** Caracterização dos farmacêuticos quanto ao exercício profissional.  
**Fonte:** Serafin (2015).

Nesse mesmo relatório, obteve-se que dos 14.043 farmacêuticos atuantes em farmácias e drogarias, o maior percentual (64,1%) está concentrado na gestão, destacando-se as atividades de controle de estoque e compra de medicamentos (64,1%) e gerência (48,1%) (Figura 10).

<b>Gestão</b>	
Gerência	48,1%
Controle de estoque e compra de medicamentos	64,1%
Recebimento de contas, depósitos e outros serviços bancários externos	18%
Atendimento no caixa	36,2%

**Figura 10:** Farmacêuticos de farmácias/drogarias atuantes em gestão.  
**Fonte:** Serafin (2015).

Um estudo desenvolvido por Oliveira *et al.* (2017) mapeou as funções que o farmacêutico realiza dentro de farmácias/drogarias privadas, com ênfase nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, no qual obteve-se que a gerência ainda é a área com menor atuação, havendo um aumento quando se associa a funções administrativas gerais, que também corresponde a esse perfil. Isso demonstra que é uma área ainda pouco explorada e conhecida, quando comparada a atuação voltada diretamente ao medicamento (Figura 11).

Dimensões da atuação profissional dos farmacêuticos em farmácias/drogarias privadas	Estado em que atua (%)			Total
	RJ	SP	Outros estados	
Funções que realiza na drogaria/farmácia(*)				
Controle medicamentos	88,7	84,6	92,5	89,2
Orientações	87,8	83,7	83,8	85,0
Atenção ao consumidor	87,0	91,3	88,1	88,7
Funções administrativas	53,9	49,0	52,5	52,0
Gerência	20,9	26,0	28,8	25,6

**Figura 11:** Dimensões da atuação profissional dos farmacêuticos em farmácias/drogarias privadas.  
**Fonte:** Adaptado de Oliveira *et al.* (2017).

Sarturi, Gomes Filho e Moreira (2016) realizaram uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, com uma amostra de n=51 profissionais que atuam como gestores nas farmácias do município de Guarapuava, no Paraná. Desses, apenas n=27 (52,97%) são farmacêuticos, dos quais n=2 (7,4%) possuíam formação em gestão de

negócios e n=1 (3,7%) MBA (Master of Business Administration) em gestão de farmácias. Esse resultado demonstrou que ainda existe um caminho a ser percorrido para que os farmacêuticos assumam a gestão nas drogarias onde atuam, necessitando de formação complementar para adquirir conhecimentos relacionados à parte administrativa.

Desse modo, o profissional pode se tornar gerente por uma questão de economia, mas vai precisar buscar conhecimentos para se tornar capacitado e gerar efeitos positivos, eliminando a duplicidade entre a responsabilidade legal e técnica. Por essa visão, o caminho mais prático e esperado para a sobrevivência das drogarias independentes seria os farmacêuticos serem os proprietários, cabendo um encorajamento para criar o próprio negócio ou assumir já existentes, o que engrandeceria ainda mais a profissão e traria reconhecimento diante da segurança para a condução da microempresa, a qual certamente apresentaria um modelo de atendimento diferenciado e preparo para enfrentar o mercado (COELHO, 2022).

Acerca disso, tem-se que atuar na gestão pode aumentar o espírito empreendedor nos farmacêuticos, os quais também buscam independência profissional. Para esse ramo, despontam como características necessárias para empreender: conhecimento do ramo, relacionamento interpessoal, busca constante por conhecimento, planejamento e monitoramento, iniciativa e busca de oportunidades, persistência, correr riscos calculados, saber gerenciar momentos de crise, exigência de qualidade e eficiência, estabelecimento de metas e objetivos (PIRES; GUERRA; DANTAS, 2016). Por tudo isso, o farmacêutico deveria ser formado para ser dono e não empregado (CRF-BA, 2021).

Ao pensar em empreender, o farmacêutico deve analisar bem o segmento em que almeja atuar, planejar, utilizar ferramentas de gestão, estar atento às oportunidades e explorá-las ao máximo. Para isso, quanto maior for o conhecimento sobre o ramo de negócio pretendido, maiores são as chances de êxito (CRF-BA, 2021, p. 6).

No mais, o farmacêutico deve aproveitar essa nova realidade na qual seu papel como gestor tem sido mais requisitado, podendo ser tanto o gerente quanto o proprietário do estabelecimento farmacêutico, utilizando seus conhecimentos relacionados a cuidados à saúde e aos medicamentos, aliados a habilidades e competências administrativas. Logo, o mesmo não precisa abandonar a assistência à saúde, pois dela também pode extrair ferramentas para fidelizar seus clientes e deixar

o negócio mais competitivo (SILVA; SAMPAIO, 2017).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Portanto, a gestão tem grande importância para o sucesso de um negócio, sendo um pilar para a organização financeira, permanência no mercado e competitividade. Para as drogarias de pequeno porte, que perdem espaço para as grandes drogarias devido à deficiência na gestão, o farmacêutico gestor surge como uma estratégia na disputa mercadológica com as redes, devendo adquirir conhecimentos e vencer as lacunas deixadas pela graduação para exercer esse papel de liderança, administração, planejamento, coordenação, organização, controle e avaliação de todas as atividades desenvolvidas, possuindo sempre uma visão analítica e sistemática da empresa, e contribuindo para a obtenção de resultados corporativos positivos, sem perder seu perfil assistencialista.

Além disso, observou-se que embora essa área de gestão seja bem requerida ao farmacêutico, os estudos demonstram uma atuação ainda baixa em relação às macroatividades relacionadas ao medicamento e aos cuidados à saúde, sendo interessante o desenvolvimento de novos estudos que demonstrem as funções que são exercidas dentro da drogaria, bem como voltados ao encorajamento para o desenvolvimento do perfil empreendedor.

Desse modo, é importante que o farmacêutico abra seu próprio negócio e aplique nele uma gestão de qualidade que viabilize sua estruturação, reforçando ainda mais sua importância para o mercado e subsistência, considerando que pequenas drogarias são conduzidas em sua maioria por proprietários leigos que centralizam tudo em sua pessoa e usam o farmacêutico, que já exerce a função de responsável técnico, como o gestor apenas por uma questão de economia, sem entender a importância da qualidade de sua gestão para a estabilidade, melhora do desempenho econômico e crescimento diante desse cenário varejista cada vez mais competitivo.

## **REFERÊNCIAS**



BARBOSA, K. S. S. Gerenciamento de farmácia hospitalar: otimização da qualidade, produtividade e recursos financeiros. **Revista Saúde e Desenvolvimento**, v. 7, n.4, p. 6-25, 2015.

CARVALHO, M. **A gestão em farmácia comunitária: metodologias para otimizar a rentabilidade da farmácia**. 2013. 56f. Faculdade de Ciências e Tecnologias da Saúde Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

CASALI, Maristela da Silva; TRETER, Jaciara. **A importância da utilização da gestão financeira em microempresas da cidade de Cruz Alta-RS**. 2015. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade de Cruz Alta, 2015.

CFF. Conselho Federal de Farmácia. **Resolução nº 572 de 25 de abril de 2013**. Dispõe sobre a regulamentação das especialidades farmacêuticas, por linhas de atuação. Disponível em: <<https://www.cff.org.br/userfiles/file/resolucoes/572.pdf>>. Acesso em 02 de maio de 2022.

CFF. Conselho Federal de Farmácia. **Dados 2020**. Disponível em: <<https://www.cff.org.br/pagina.php?id=801&titulo=Boletins>>. Acesso em 02 de maio de 2022.

CFF. Conselho Federal de Farmácia. **Gestão**. Disponível em: <<http://meufarmaceutico.cff.org.br/service/gestao/>>. Acesso em 02 de maio de 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COELHO, Gilson. **O farmacêutico gestor**. Disponível em: <<https://www.gilsoncoelho.com.br/o-farmacutico-gestor/>>. Acesso em 06 de maio de 2022.

CRF-BA. **CRF-BA em revista – 60 anos**. Conselho Regional de Farmácia da Bahia, ano XIII, n. 42, maio, 2021.

FERREIRA, N. W.; PEDRO FILHO, F. S. Inovação em negócios: estudo de caso focalizando empreendimentos no ramo do comércio farmacêutico em Cacoal, Estado de Rondônia (Brasil). **Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.**, v. 7, n. 2, 27-64, 2011.

FERNANDES, I. R. C. *et al.* Mercado brasileiro de drogarias: uma visão geral sobre as principais características, empresas e práticas de sucesso. **Anais Eletrônico**. XXIII simpósio de engenharia de produção - Gestão de Operações em Serviços e seus Impactos Sociais, Bauru, SP, 2016.

GELARCK, L. F. *et al.* Gestão da assistência farmacêutica na atenção primária no Brasil. Gestão da assistência farmacêutica na atenção primária no Brasil. **Rev Saude Publica**, v. 51, p. 1-11, 2017.

GICHUKI, P. **Strategies Employed by retail pharmacies and their impact on business competitiveness: a case study of Nakuru**. 2014. 91f. Partial fulfillment (Master of business administration degree) – Daystar University.

ICTQ. **Pequenas farmácias agonizam em batalha contra grandes redes?**. 2016. Disponível em: <<https://ictq.com.br/varejo-farmaceutico/1658-pequenas-farmacias-agonizam-em-batalha-contra-grandes-redes>>. Acesso em 12 de abril de 2022.

IQVIA. Quintiles & IMS Health. 2021. Disponível em: <[www.iqivia.com.br](http://www.iqivia.com.br)>. Acesso em 20 de Abr de 2022.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MIRANDA, B. C.; MORDEHACHVILI, M. **Uma análise da atratividade do varejo de farmácias brasileiro para investidores**. 2013. 147f. Projeto (Graduação) – Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro.

MNUSHKO, N. **Management and marketing in pharmacy**. Textbook for Foreign Students of Higher Pharmaceutical Schools. The Ministry of Health of Ukraine National University of Pharmacy, 2016.

NASCIMENTO, Ana Karina Rossi Bertoldo. **Associativismo farmacêutico: Uma estratégia de mercado das pequenas e médias empresas no triângulo mineiro e alto Paranaíba**. 2014. 173f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais.

NYANDORO, A. S. Z. Strategic management in retail pharmacy: The case of Zimbabwean companies. **African Journal of Business Management**, v. 10, n. 9, pp. 233-244, 2016.

OLIVEIRA, N. V. B. V. *et al.* Atuação profissional dos farmacêuticos no Brasil: perfil sociodemográfico e dinâmica de trabalho em farmácias e drogarias privadas. **Saúde Soc.**, v. 26, n. 4, p.1105-1121, 2017.

PIRES, Leonardo Doro; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito; DANTAS, Marcel Lima Ribeiro. **Gestão Estratégica para Farmacêuticos**. São Paulo: Contento, 2016.

RIBEIRO, B. B.; PRIETO, V. C. Alianças estratégicas no varejo farmacêutico: vantagens e desvantagens na percepção do gestor. **Gest. Prod.**, v. 20, n. 3, p. 667-680, 2013.

RIJO, Paula Alexandra da Silva. **Avaliação de modelos de gestão em farmácia**. 2017. 93f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Instituto Universitário de Lisboa. ISCTE Business School, Portugal.

SANTOS, I. M. S.; VILELA, R. B.; ANTUNES, D. Competências para o farmacêutico atuante na gestão em saúde: um estudo Delphi. **Investigação Qualitativa em Saúde**, v. 2, p. 1186- 1197, 2017.

SANTOS, Diego Ferreira dos. **O comportamento do consumidor no varejo farmacêutico**. 2018. 47f. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Rio Grande do Sul.

SANTOS, Jamile da Silva. **Aspectos competitivos em micro empresas do ramo de drogarias**: as estratégias utilizadas para sobrevivência e manutenção no mercado. 2018. 71f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Maria Milza, Governador Mangabeira.

SARTURI, P. M.; GOMES FILHO, A. C.; MOREIRA, C. B. Empreendedorismo em farmácias e drogarias: o perfil dos profissionais da cidade de Guarapuava-Pr. **Anais eletrônico**. Convibra, 2016.

SERAFIN, Cláudia. **Perfil do farmacêutico no Brasil**: relatório. Brasília: Conselho Federal de Farmácia, 2015.

SILVA, N. C. S; SAMPAIO, L. G. Planejamento estratégico e controle gerencial no varejo farmacêutico: o papel do farmacêutico diante de um mercado mais competitivo. **Única Cadernos Acadêmicos**, 2017.

SOUZA, L. M. *et al.* A importância da qualidade da gestão das drogarias de pequeno porte, tendo em vista o atual panorama do varejo farmacêutico. **Journal of Biology & Pharmacy and Agricultural Management**, v. 17, n. 2, 2021.

	, Layse Ribeiro, 1991
	Título do trabalho: subtítulo) (GESTÃO FARMACÊUTICA NAS DROGARIAS DE PEQUENO PORTE: competências, atribuições e resultados Layse Ribeiro de Jesus - Paripiranga, 2022.
	34f
	Orientador (a): Prof. Fabio Kovsevic Pacheco.
	Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Farmacia) – UniAGES, Paripiranga, 2022.
	1. Gestão farmacêutica x. 2. Drogarias de pequeno porte. 3. Farmacêutico gestor. Título. II. UniAGES

**Comentado [NFL1]:** Descrever como aparecer na folha de rosto do trabalho.