

PLANEJAMENTO ESTRATEGICO E CONTROLE GERENCIAL NO VAREJO FARMACÊUTICO: O PAPEL DO FARMACÊUTICO DIANTE DE UM MERCADO MAIS COMPETITIVO.

STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT CONTROL IN RETAIL PHARMACY: THE ROLE OF THE PHARMACIST IN FRONT OF A MORE COMPETITIVE MARKET.

Natália Cristina de Sousa Silva¹
Luciano Gomes Sampaio²

RESUMO

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. Este trabalho apresenta uma pesquisa qualitativa, realizada com método de revisão bibliográfica que objetivou analisar a importância do planejamento estratégico e do controle gerencial no varejo farmacêutico. Definiu o que é planejamento estratégico e sua relevância dentro do mercado varejista farmacêutico; caracterizou o controle gerencial dentro do varejo farmacêutico; discutiu a função do farmacêutico desse mercado; e sugeriu hipóteses de possíveis metodologias administrativas adotadas por farmacêuticos para aperfeiçoar a gestão de Farmácias e Drogarias. Por fim, concluiu-se que a correta utilização do controle gerencial e o planejamento estratégico e administrativo na empresa possibilita a visualização dos valores de custos e das despesas, permitindo a melhor utilização dos recursos financeiros, reduzindo despesas desnecessárias e, conseqüentemente, possibilitando futuro aumento de lucratividade. Que o farmacêutico pode ser um gestor, sem abandonar sua função de profissional da saúde.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico, Controle gerencial, Varejo farmacêutico, Farmacêutico gestor, Metodologias administrativas.

ABSTRACT

In a highly competitive environment, managers must adopt a strategic plan and acquire management control in order to organize and stand out competitors. This paper presents a qualitative research, carried out with method of literature review that aimed to analyze the importance of strategic planning and management control in the pharmaceutical retail. It defined what is strategic planning and its relevance within the pharmaceutical retail market; It characterized the management control within the retail pharmacy; discussed the pharmacist's role in this market; and suggested hypotheses of possible administrative methodologies adopted by pharmacists to improve Pharmacies and Drugstores management. Finally, it was concluded that the proper use of management control and the strategic and business planning in the company enables the visualization of the cost values and costs, allowing the best use of financial resources, reducing unnecessary expenses and thus allowing future increase profitability. The pharmacist can be a manager without abandoning their professional function of health.

Key words: strategic planning, management control, Pharmaceutical Retail, Pharmaceutical manager, administrative methodologies.

¹ Farmacêutica Industrial, Especialista em Farmacologia, Especialista em Plantas Medicinais e Fitoterápicos, Licenciada em Química, Bacharelada em Engenharia Química.

² Farmacêutico, Especialista em Farmácia Clínica (luciano@drogariabasp.com.br).

INTRODUÇÃO

O mercado atual apresenta-se hostil, desafiador e complexo para as empresas. Este ambiente complexo, segundo Mintzberg (2013), requer conhecimentos avançados das pessoas no desempenho de suas atividades, para a obtenção de resultados satisfatórios para a empresa. Assim, o desempenho dos funcionários e gerentes influencia diretamente as decisões e as ações a serem implementadas pela empresa para desenvolver uma gestão estratégica de custos e, dessa maneira, possibilitar um melhor gerenciamento das atividades e do negócio.

Um setor que vem ganhando destaque é o varejo, pois tem uma importância fundamental para a disponibilização de bens e serviços para a população em todos os países do mundo, segundo uma tradição de atividade econômica milenar e complexa em seus arranjos e operações. O varejo de produtos farmacêuticos tem uma enorme importância estratégica nas políticas públicas de saúde ao disponibilizar bens e serviços de saúde às populações de diversos países, incluindo-se o Brasil (DELOITTE, 2013). Segundo Vergara, 2005, p.34:

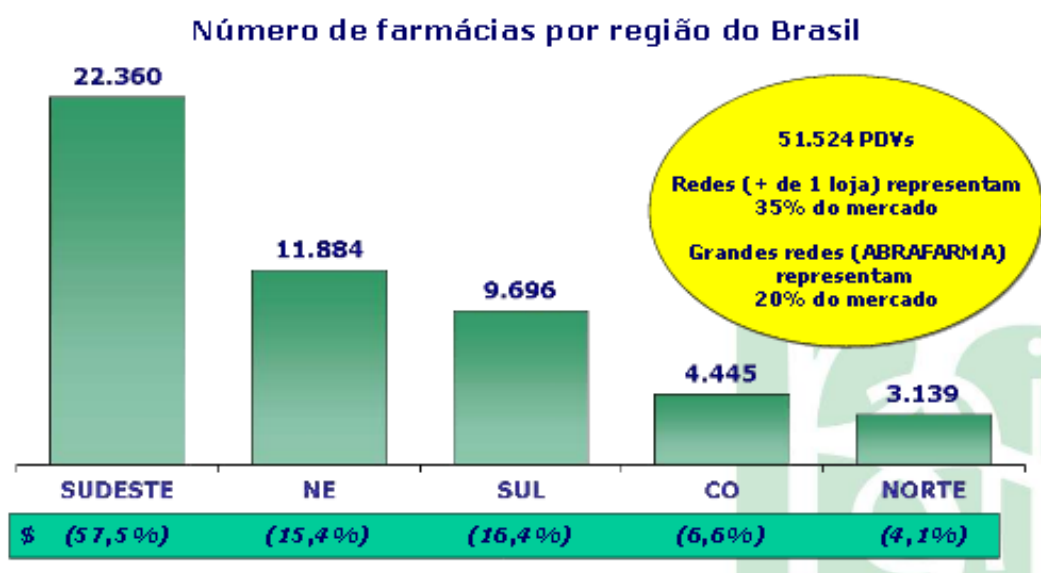
As mudanças que vêm ocorrendo no varejo em todas as indústrias não só as farmacêuticas, afetam todos os canais de distribuição, suas relações de poder e, até, a sociedade geral vista como constituída de indivíduos cujas necessidades são, na sua maioria, atendidas pelo comércio varejista (VERGARA, 2005).

Todas as mudanças que vêm ocorrendo no setor afetam as políticas de saúde pública e redesenham o atendimento das necessidades relacionadas, primariamente, ao acesso a meios de prevenção e cura de doenças pelos clientes das empresas varejistas de produtos farmacêuticos

O segmento de Farmácias e Drogarias é caracterizado por uma forte concorrência, na medida em que se constitui num segmento lucrativo. Portanto, cada percentual de mercado conquistado representa um bom lucro para as organizações. As Farmácias e Drogarias são o principal canal de distribuição de medicamentos para a população Brasileira e nos permitem verificar a importância desse segmento para o país, no qual são movimentados em torno de US\$ 8 bilhões anuais, números que colocam o Brasil, no cenário mundial, como o 8º mercado de medicamentos do mundo (BASTOS, 2013). É necessário destacar que cerca de 80% dos negócios do setor referem-se à venda de medicamentos.

O comércio farmacêutico se destaca como um dos segmentos com melhores perspectivas de lucro do mercado brasileiro, de acordo com o Conselho Federal de Farmácias (CFF, 2010) o Brasil ocupa hoje a posição de quarto lugar no ranking de consumo de medicamentos no mundo, com aproximadamente 83 mil farmácias e drogarias espalhadas em todo território nacional, 12% PDVs, pertencentes às grandes redes, e 88% independentes, com uma proporção de 3,34 farmácias para cada 10 mil habitantes (segundo a OMS - Organização Mundial de Saúde, 2009), considerando uma população de 170 milhões de habitantes. A figura 1 demonstra o número de farmácias por região no Brasil.

Figura 1: Número de farmácias por região do Brasil



Fonte: IMS Heath, 2013

Assim, esse cenário competitivo entre as farmácias tem exigido das mesmas, estímulos para um posicionamento maior quanto à atual concorrência de mercado. Como afirma Luzio, 2010, p.12:

As empresas vêm encontrando um problema relacionado com a administração, muitas vezes quem está à frente da organização não tem noção do que é o ato de administrar, controlar, organizar e planejar, fazendo assim com que a empresa se encaminhe ao fracasso, daí a importância de se saber gerir um negócio principalmente com visão estratégica. (LUZIO,2010).

Segundo Kaplan e Cooper (1998), as mudanças nos negócios ocorridas desde meados da década de 1970, desencadeadas pela competição global e pelas

inovações tecnológicas, vêm promovendo inovações muito significativas na forma como as informações, tanto financeiras como não-financeiras, têm sido utilizadas pelas empresas. Este mercado tem criado nas empresas uma demanda crescente por informações relevantes relacionadas a custos e desempenho de atividades, processos, produtos e serviços.

Nessa perspectiva, muito se tem discutido sobre a capacidade de empresas farmacêuticas incorporarem, em suas ações de gestão, atitudes estratégicas a fim de garantirem sua participação nesse ramo de negócio. Este estudo visa, através de uma pesquisa bibliográfica, analisar a importância do planejamento estratégico e do controle gerencial no varejo farmacêutico e discutir a atuação do farmacêutico-gestor de drogarias; já que é perceptível, cada vez mais, o crescimento deste profissional frente ao processo de gestão, e não somente ao atendimento farmacêutico ao cliente/paciente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é uma revisão narrativa da literatura de cunho qualitativo sobre planejamento estratégico e controle gerencial no varejo farmacêutico, abordando o papel do farmacêutico diante de um mercado cada vez mais competitivo. A pesquisa foi realizada nas bases eletrônicas como artigos do Scielo, livros e revistas do Conselho Regional de Farmácia. Foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: Planejamento Estratégico, Controle gerencial, Varejo farmacêutico, Farmacêutico gestor, Metodologias administrativas.

Nos casos em que determinado artigo apresentava referências consideradas importantes a busca prosseguiu, tendo-se em conta os artigos citados como referência para o tal artigo e assim por diante. As buscas foram feitas sempre se levando em consideração a pertinência e a relevância dos artigos. Os critérios de inclusão foram estudos sobre metodologias administrativas, estratégias e controle gerencial no varejo farmacêutico nos idiomas Inglês, espanhol e português; Os critérios de exclusão foram estudos envolvendo outras áreas como por exemplo o atacado farmacêutico, ou áreas hospitalares e públicas. A seleção inicial foi feita através da leitura dos resumos, os artigos selecionados foram lidos na íntegra.

REFERENCIAL TEÓRICO

Entramos em um novo milênio. Novos paradigmas e variáveis devem ser analisados, como: a globalização; tecnologias mais desenvolvidas, acessíveis e a um custo menor; informações disponíveis em grande escala e em tempo real; ciclo de vida de produtos menores; clientes mais informados, exigentes e mutantes. Nesse mercado, o planejamento se torna ainda mais importante, especialmente no Brasil, onde a estabilidade econômica e a sua abertura nessa última década trouxeram uma nova realidade para a grande maioria dos consumidores e das empresas. Os altos índices de inflação existentes não só corroem a capacidade de pagamento de grande parte da população como também dificultam a possibilidade dos indivíduos de estabelecer relações claras entre preço e benefício decorrentes do consumo de um produto adquirido (LEVY, 2010).

Segundo Atkinson (2011, p.6), quando abordamos então o varejo farmacêutico, podemos citar mais especificamente, turbulências, como: Produto genérico x de marca x similar x marca própria; grandes redes x farmácias independentes x cooperativas x possibilidade de novos entrantes - como os supermercados, as lojas de conveniência, empresas internacionais; medicamentos x não-medicamentos; diversificação x leis governamentais; produto fracionado (granel) x quantidade pré-determinada; melhor layout, iluminação, profissionalização, entre outras. Santos (2010, p.56) afirma que:

Outro ponto relevante a ser observado, no varejo farmacêutico, é o perfil contraditório do cliente. Ele não chega feliz como numa loja de roupas, em um restaurante ou em um salão de beleza. Na maioria das vezes, por estar doente, traz uma carga emocional negativa muito grande. No entanto, e na maioria das vezes, os consumidores buscam muito mais do que apenas um medicamento, mas sim, uma palavra amiga, uma atenção especial e individual (SANTOS, 2010).

Assim abri-se uma grande oportunidade para se trabalhar o relacionamento, individual e personalizado, por parte do farmacêutico que tem contato direto com o cliente. Hoje, com o cliente muito mais exigente, a regra principal é percebê-lo, ou seja, é centralizar o atendimento no cliente individual, dedicar-lhe atenção, para que no fim sejamos capazes de resolver um problema de forma personalizada.

Descobrir novas necessidades dos clientes é descobrir novas oportunidades de negócios. Quanto mais você sabe sobre as necessidades de seus clientes, mais valor

você tem para eles. A diversificação rumo à conveniência é uma tendência no ramo farmacêutico, que movimenta atualmente US\$ 8 bilhões anualmente (TÓFOLI, 2008).

A estratégia, o planejamento, o controle gerencial e suas ferramentas possibilitam áreas do varejo farmacêutico (e qualquer outro setor) conhecer o mercado, destacar entre os concorrentes e entender melhor seus clientes e suas necessidades de forma individuais produzindo então o valor que eles realmente desejam. Em um mundo interativo e turbulento, somente por meio de geração de valor poderemos buscar um relacionamento de longo prazo produtivo - em que a empresa ajuda o consumidor a comprar e o consumidor ajuda a empresa vender

Varejo

Segundo Maximiliano (2004) o varejo, surgiu nos Estados Unidos e na Inglaterra, no século XIX, quando surgiram as chamadas general stores, ou lojas de mercadorias gerais, as quais comercializavam mercadorias como: alimentos, tecidos, utilidades domésticas, armas e munições, ferramentas, entre diversas outras. Em 1886 teve início a Sears, um varejo que vendia por meio de catálogos, que mais tarde transformou -se em loja de apartamento.

No Brasil, o varejo iniciou-se no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte (CHIAVENATO, 2011). O Visconde de Mauá foi um dos primeiros e mais importantes varejistas.

O varejista é definido pelas diversas atividades que caracterizam a venda de bens e serviços, de forma a atender às necessidades do consumidor final (BERMAN & EVANS, 1998; LEVY & WEITZ, 2000; PARENTE, 2000). Kotler & Armstrong (2003) completaram o conceito de varejo, expondo que a comercialização dos produtos deve ser para uso pessoal, e não empresarial.

O varejo é o estágio final do processo de distribuição (BERMAN & EVANS, 1998). Este fato já havia sido constatado por Rachman (1973), o qual discorreu que, por ser o elo final da cadeia, é influenciado por fatores controláveis, como bens e serviços, distribuição física e comunicação, e por fatores incontroláveis, como consumidor, concorrência, condições econômicas e legislação, dentre outros.

O varejo engloba todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais, para uso pessoal, não relacionada a negócios.

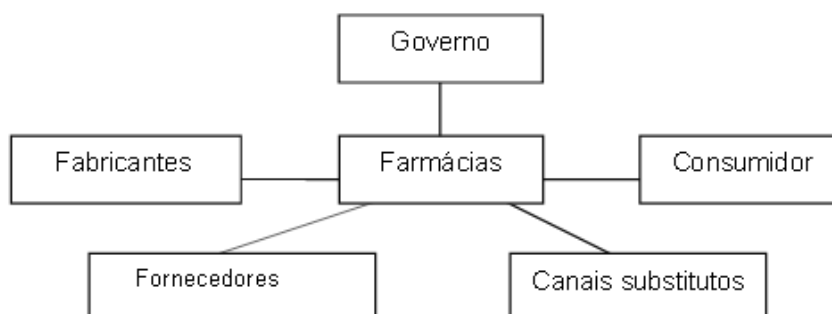
Qualquer empresa que forneça um produto ou serviço para o consumidor final está praticando varejo (KOTLER, 2000, p. 540).

O varejo, que é definido por Parente (2000, p.22) como constituído por “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor”, não corresponde mais a imagem de uma loja fisicamente estruturada somente, pois as atividades exercidas pelo varejo já há algumas décadas vêm sendo exercidas também por meio do uso de meios de comunicação como correio e telefone, em vendas por catálogos ou contato direto, e por meio da venda em domicílio.

Uma definição de atividade varejista é dada por Levy et al. (1998, p. 8), para quem os varejistas executam atividades de negócios cujas funções aumentam o valor de produtos e serviços vendidos aos consumidores: disponibilidade de uma variedade de produtos e serviços, fracionamento das quantidades para venda unitária, manutenção de estoques de produtos diversos e prestação de serviços que facilitem ao consumidor a compra e o uso dos produtos. A atividade varejista tem sido uma conjugação da função de oferta de produtos e da oferta de serviços simultaneamente, o que amplia o valor oferecido ao cliente por cada varejista individual.

A fim de analisar o varejo farmacêutico, torna-se importante identificar os diversos agentes do setor. Utilizando uma adaptação do modelo da indústria farmacêutica elaborado por Shah et al. (2001) apud Albizzati et. al. para o varejo, propõe-se a estrutura mostrada na fig.2, enfatizando-se a análise das farmácias no setor.

Figura 2 :Estrutura do Varejo Farmacêutico



Fonte: CASTRO, 2007

Antes de se adentrar neste tema, faz-se necessário conceituar farmácias e drogarias segundo a legislação em vigor. Pela lei 5991, de 17 de setembro de 1973,

publicada no Diário Oficial da União de 19 de dezembro de 1973, no art 4º são definidos os conceitos de farmácia e drogaria, dentre outros. Farmácia é definida como: “estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e officinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outro equivalente de assistência médica”.

Já o conceito de drogaria estipulado por esta regulamentação restringe a sua atuação, pois não cabem aí as manipulações de fórmulas e a dispensação hospitalar. Drogaria é regulamentada pela mesma lei acima como: “estabelecimento de dispensação (ANVISA, 2004).

O setor varejista farmacêutico é bastante fragmentado, com predominância das farmácias independentes. Sendo que 96% dos estabelecimentos são independentes e o restante compreende lojas que pertencem a redes. Em faturamento, as farmácias independentes respondem por cerca de 70% do total de R\$ 16,7 bilhões (2003) e as redes, por 30% do mercado. Além do excesso de estabelecimentos existentes, a abertura de novas farmácias segue em ritmo crescente (SANTANA, 2004).

Adicionalmente, a distribuição geográfica das farmácias no Brasil é bastante desigual, apresentando uma concentração maior nas grandes e médias cidades das regiões Sul e Sudeste, que compreendem 36,6 mil estabelecimentos, ou seja, aproximadamente 67% do total (Santos, 2004), o que pode ser justificado pelo poder aquisitivo destas regiões, em comparação com o Norte e o Nordeste do país.

O varejo tem a necessidade de agregar valor aos produtos comercializados, seja através da oferta de grande variedade de bens e serviços, proporcionar aos consumidores produtos de diversos fabricantes, ainda que sejam similares; extração de pequenas quantidades de grandes lotes – varejistas compram mercadorias em grandes quantidades e as fracionam para que o cliente possa adquirir somente o quanto lhe é necessário, manutenção de estoques de forma a atender ao consumidor final, evitando que este, por sua vez, armazene produtos em grandes quantidades em casa.

As drogarias são empresas pertencentes ao varejo da indústria farmacêutica, que se enquadram na classificação de lojas de produtos diferenciados. Machline & Amaral Júnior (1998) mencionaram as visíveis mudanças ocorridas no comércio farmacêutico, como o surgimento no mercado diversas redes de farmácias, passando a ser minoria as lojas isoladas e independentes, novos tipos de arranjos físicos

desenvolvidos por esta classe varejista, bem como a mudança e a preocupação com a estética das lojas

Observam-se as seguintes estruturas dos estabelecimentos que compõem o varejo farmacêutico: redes de farmácias e drogarias; estabelecimentos independentes de pequeno porte; franquias; e associativismo. Este último representa a junção de diversas farmácias e/ou drogarias independentes que atuam sob a mesma marca e compartilham algumas atividades – por exemplo, compras –, alternativa esta encontrada para ganhar maior competitividade diante da concorrência das grandes redes, visando à redução de custos (GAZETA MERCANTIL, 1999).

De acordo com informações da Abrafarma (Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias), as vendas totais do setor entre os meses de janeiro a setembro de 2008 foram equivalentes a R\$ 7.282.462.570. Comparado ao mesmo período de 2007, percebeu-se um aumento de 20,93%. Os dados são referentes apenas às grandes redes, que representam 90% das vendas no mercado varejista farmacêutico.

O varejo de medicamentos, segundo Callegari (2004, p.21), é o principal canal de distribuição de medicamentos no Brasil, sendo responsável por mais de 80% das vendas de remédios. Ele argumenta que existe um número exagerado de farmácias e drogarias, o que tem acarretado uma acirrada competição entre as empresas, ocasionando queda do faturamento e de suas margens de lucro. Dias (2003, p. 21) cita que a Organização Mundial de Saúde (OMS) considera ideal a proporção de 6 mil habitantes por estabelecimento varejista. Segundo o ex-presidente do Conselho Regional de Farmácia de Minas Gerais, José Holanda de Freitas, e o atual presidente da União dos Varejistas, Lázaro Pontes, o setor é controlado de forma intensa pelos governos federal, estadual e municipal. O controle de preços é exercido pelo governo federal, por meio da Portaria 37, de 1992, do então Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, que instituiu o controle da margem máxima de comercialização (30% do preço máximo ao consumidor) em lugar do estabelecimento do preço final simplesmente como era de praxe anteriormente.

Ainda de acordo com José Holanda, as instâncias de governo estaduais e municipais, por intermédio das respectivas secretarias de Saúde, controlam o funcionamento adequado e dentro de normas de higiene, qualidade e saúde do varejo de drogarias e farmácias. Este controle é feito por meio de autorizações e alvarás de

abertura e funcionamento renováveis anualmente e de uma fiscalização mais intensiva, principalmente nos grandes centros urbanos.

Atualmente, as drogarias e farmácias podem comercializar 7800 medicamentos existentes, incluídas as diversas apresentações, que são liberados para fabricação e comercialização pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (DIAS, 2003). Fazem parte também do atual mix de produtos dos estabelecimentos varejistas de produtos farmacêuticos: produtos de higiene pessoal, perfumarias, produtos oficinais (algodão, esparadrapo, água oxigenada, bicarbonato de sódio, soros, solução fisiológica, água boricada, etc), complementos alimentares e vitaminas, alimentos dietéticos, bebidas não alcoólicas, bomboniére, sorveteria, jornais, brinquedos, artigos fotográficos, telefônicos, aparelhos de inalação, vaporizadores e produtos veterinários, além de uma gama de outros produtos.

O varejo de medicamentos tem passado por grandes mudanças nas duas últimas décadas. Do tradicional modelo de estabelecimento do passado, com suas prateleiras de madeira maciça e fechadas por vidro bisotado, ao comércio virtual e às grandes redes, megastores e empresas de venda por telemarketing e pronta entrega, muitas mudanças de perfil, estrutura e estratégias têm ocorrido. Diante dessas características do varejo vem a importância do uso de estratégias para se destacar no mercado e até mesmo para não ser excluído dele.

Planejamento Estratégico

Foi na Segunda Revolução Industrial, iniciada em meados do século XIX, nos Estados Unidos, que a estratégia surgiu como uma maneira de moldar as forças de mercado e afetar o ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2000). A construção neste país das ferrovias a vapor a partir de meados de 1850 e o conseqüente aflorar do mercado de massa, aliado à facilidade de obtenção de crédito com as organizações bancárias americanas, dentre outros fatores, levaram ao surgimento da grande empresa multidivisional. Com a profissionalização administrativa adotada por estas empresas, surge o gerente profissional, encarregado de sua gestão (CHANDLER, 2004). Gerentes profissionais de alto nível foram os primeiros responsáveis pela articulação da necessidade do pensamento estratégico de forma explícita (GHEMAWAT, 2000).

O desenvolvimento futuro de conceitos estratégicos deu-se na Segunda Guerra Mundial, devido à necessidade de alocação de recursos escassos pelos beligerantes, e o uso do pensamento estratégico formal foi levado para dentro das organizações civis. Atualmente, muitas analogias possibilitam a visão do conceito de estratégia em aspectos mais ou menos gerais ou específicos.

Desenvolver a visão de estratégia, como passo primeiro para a transformação, implica capacidade de observação crítica. Significa estar enfocando em um determinado objetivo, seja o de solucionar um problema, seja o de viabilizar oportunidades.

Em seu sentido etimológico, a palavra estratégia originou-se do grego – strategos – que significa o chefe do exército. Oriunda tipicamente do vocabulário militar, estratégia então definia as decisões assumidas pelo alto-comando, enquanto o nível intermediário era responsável pelas táticas de guerra e o nível básico executava as operações de guerra. Segundo Sun Tzu (2005, p.4), nas Guerras a aplicação explícita da estratégia aos conflitos militares, indicando recomendações como: ofereça ao inimigo uma isca para atraí-lo, finja desordem e ataque; obter cem vitórias e cem batalhas não é o ápice da astúcia. Dominar o inimigo sem lutar é o ápice da astúcia.

Baseadas nessas perspectivas, as estratégias orientavam o processo decisório quando os conjuntos de variáveis externos apresentam condições de incertezas e as informações eram incompletas. Sendo impossível prever os movimentos do adversário em cada estágio do “jogo”, apenas o comando maior podia assumir o risco da decisão. Hoje, além desse significado, estratégia é também uma decisão emergente e imediata, cujos efeitos podem afetar a vida da organização e, por isso, deve ser assumida pelos diferentes níveis da organização com amplitude diversa.

Gonçalves e Meirelles (2001) apud Gonçalves et al. (2001) citam analogias com os organismos vivos e suas estratégias de sobrevivência, com outras centradas na psicologia e com a experiência cognitiva humana as quais buscam associar estratégia e aprendizagem organizacional. Para algumas, a estratégia é uma corrida, ou um posicionamento, ou pode estar mais próxima do acaso e da tentativa e erro. Algumas abordagens teóricas sobre estratégia têm sido mais críticas em relação ao caráter prescritivo, formalista e racional das abordagens ditas clássicas, que ainda apresentam caráter dominante.

A estratégia passou a ocupar espaço no mundo empresarial em meados dos anos 60 em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médio e longo prazo e à dificuldade de esses instrumentos se adaptarem a um ambiente turbulento, em constante mutação (FERREIRA, 2000).

A partir da década de 80 o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à administração estratégica. Os administradores passaram a perceber que com a definição clara da missão e da estratégia empresariais seus objetivos podiam ser mais facilmente atingidos. O mesmo Ferreira (2000) conceitua estratégia como o programa geral para a consecução dos objetivos da empresa e, portanto, para o desempenho de sua missão. Estratégia é o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Ela associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

Também temos a definição de estratégia como as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Sá (1994,p. 103), cita que a estratégia é a escolha das metas para a obtenção de objetivos; conjunto de atividades previstas para atingir metas e o plano estratégico é base para que uma administração possa orientar seus procedimentos de forma racional, assim como para que o pessoal tenha consciência do que faz (Ansoff (apud Ferreira et al, 2000, p. 116).

O planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. Tanto a elaboração quanto à implementação da estratégia, são funções básicas da gerência e uma boa estratégia e uma boa execução da estratégia são os sinais mais confiáveis de uma boa gerência (STRICKLAND, 2000).

Ao conceituar estratégia, pressupõe-se sua aplicação, utilizando-se o administrador dos meios e conhecimentos adquiridos neste processo. Assim, torna-se necessário conhecer os principais componentes do processo de administração estratégica.

A estratégia pode ser considerada resultado de um conjunto de inúmeras decisões menores, tomadas em um longo período de tempo, evoluindo de forma incremental, isto é, as decisões baseiam-se uma sobre as outras. Este processo, ou seja, “um grupo de atividades inter-relacionadas que se caracterizam por uma série

de inputs específicos que agregam valor e fornecem output específico para clientes internos e externos”, conforme define Chamone (1992, p.3), promove um incrementalismo lógico indicando ser a acumulação das decisões do passado que moldam a estratégia do futuro.

A estratégia pode assumir cinco formas: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Essas palavras, por começarem na língua inglesa pela letra p (I plane, pretext, pattern, position e perspective), são referenciadas genericamente como “os cinco Ps da estratégia” (Mintzberg e Quinn, 2001). A estratégia pode ser percebida ainda como um plano que representa uma direção projetada para o futuro ou um caminho traçado entre origem e destino pretendido.

Quando se considera a estratégia uma posição, pensa-se na localização da organização no ambiente, dentro dos contextos externo e interno, olhando para fora, procurando o domínio do mercado. Mintzberg (2013), cita que “por esta definição, a estratégia se torna a força de mediação – ou harmonização”.

Estratégia é uma perspectiva por representar a maneira específica de como uma organização pode fazer as coisas, isto é, a sua capacidade conceitual, processual e analítica que determina as relações que se estabelecem em seu âmbito interno como também dela com seu ambiente externo. De acordo com Strickland (2000, p.91):

O empresário deve ter um olhar à frente (plano); olhar o opositor/concorrente buscando dele se desvencilhar (estratagemas ou pretexto); olhar a trajetória do passado (padrão); olhar em torno (posição) e olhar para dentro das cabeças que vivificam a organização (perspectiva), são exercícios básicos que buscam a sobrevivência de uma visão de totalidade. Como plano, as estratégias são formuladas, isto é, são projetadas racionalmente e intencionalmente requerendo um exercício intelectual lógico- conceitual, estruturado com base num processo decisório (STRICKLAND, 2000).

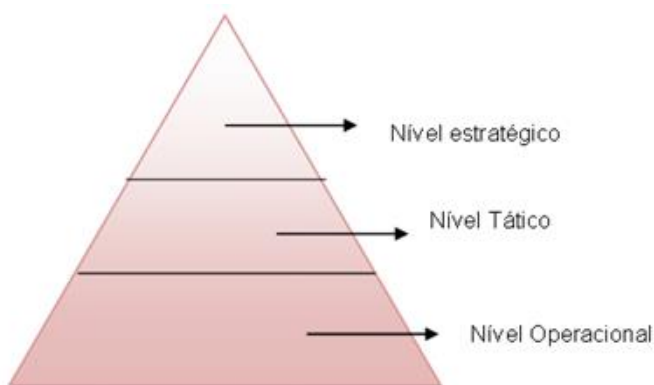
Os gestores de farmácias com visão de futuro além de apostar em ações estratégicas, devem implantá-las para atingir a maturidade do seu negócio. Para a administração estratégica de uma empresa dá certo é preciso que exista um bom planejamento estratégico por parte dos gestores e que haja participação da organização, uma coisa não funciona sem a outra. Para Luzio (2010) os subordinados que fazem parte da organização precisam estar informados das escolhas estratégicas definidas pela direção, no que é observado também que é necessário que haja uma boa comunicação entre os superiores e subordinados.

Níveis de planejamento

O planejamento estratégico é um método de elaborar e planejar ações futuras, utilizando os recursos disponíveis com intuito de atingir um melhor resultado para organização. Para obter o resultado desejado o planejamento deve passar pelos três níveis do planejamento, que são os níveis estratégico, tático e o operacional (OLIVEIRA, 2006).

Tendo a pirâmide da figura 3 podemos analisar a teoria do planejamento estratégico, levando em consideração que o que está no topo da pirâmide corresponde ao nível estratégico, nesse, são elaborados os planos e estratégias considerando a empresa como um conjunto envolvendo todas as partes. No nível tático as idéias elaboradas anteriormente são convertidas em atividades práticas servindo como um elo entre o nível superior e o inferior. E no último nível, que é o nível operacional, as atividades estratégicas são realizadas de forma que o resultado desejado seja positivo.

Figura 3: Níveis de Planejamento



Fonte: Oliveira, 2006

O planejamento estratégico envolve toda organização, se um segmento desses não executar seu papel de forma adequada perde-se todo processo, o que implica dizer que dentro de uma organização para se obter um objetivo desejado deve-se haver a participação de todos os envolvidos e não somente dos gerentes e diretores (COSTA, 2001).

Para Costa (2006, p.34) a esse ponto percebe-se o tanto quanto o planejamento é a base para que uma organização seja bem sucedida, seja ela uma empresa que esteja iniciando suas atividades ou uma que já esteja estabelecida há

muito tempo no mundo dos negócios. Em ambos os casos verifica-se que o planejamento pra acontecer, além de ser bem planejado deve ser bem executado.

O planejamento estratégico de uma organização empresarial precisa levar em consideração tanto o que acontece no meio interno da empresa quanto ao meio externo a ela. Desse modo, com a junção do planejamento estratégico e conhecimento do ambiente interno e externo por parte da administração das empresas, torna-se mais visível o sucesso das ações estratégicas dentro das organizações (Sun Tzu, 2005).

Estratégias clássicas no varejo farmacêutico

O comércio em geral não é uma atividade estática; ao contrário, ele vem evoluindo através dos tempos, beneficiando-se das novas tecnologias ou procurando se adaptar ao novo consumidor e suas necessidades em constante mutação. As mudanças e as adaptações constantes geram a necessidade de reavaliações na política das empresas, notadamente em suas estratégias e sua capacidade de lidar com uma concorrência cada vez mais agressiva e globalizada (SAAB, 2001).

À medida que as cidades vão crescendo, as empresas comerciais passam a ter de lidar com inesperados concorrentes (MACHELINE, 1998). De concorrentes puramente municipais as empresas passam a ter de enfrentar uma ampliação da disputa do mercado local pelo ingresso de empresas comerciais provenientes de outras localidades, interessadas na concorrência por um mercado em expansão.

Expande-se para o cliente a oferta de produtos e serviços, mas divide-se o mercado para as empresas. Empresas dinâmicas passam a direcionar seus esforços de marketing “não para onde a concorrência já está bem estabelecida, mas para onde se acredita que será o campo de batalha da concorrência no futuro” (KOTLER et al., 1985).

Acredita-se que a competitividade está relacionada com a capacidade da empresa de “reinventar seu setor”. Segundo a Febráfarma (2015), na visão de estratégia como posicionamento, quando uma empresa reinventa seu setor adaptando conceitos empregados em outros países, como fez a Drogaria Araújo ao trazer o conceito de drugstore ao mercado de Belo Horizonte, ela se reposiciona estrategicamente ao tentar ampliar o atendimento às necessidades do cliente e introduz um novo campo de concorrência, migrando de onde ela já estava bem

estabelecida (como drogaria e perfumaria). Agindo assim, uma empresa desequilibra um mercado, principalmente quando se trata de um setor tradicional, como o do varejo farmacêutico com posições definidas de cada concorrente.

Uma drogaria, ao expandir sua oferta de diferenciação de produtos, ou seja, ao criar uma estratégia de diferenciação de oferta de produtos, ela passa a introduzir instabilidades no equilíbrio cultural de mercado e no político-jurídico reinante da sociedade em que está inserida (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

A estratégia competitiva, assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas: ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes (Porter, 1989). A empresa varejista farmacêutica, ao introduzir o desequilíbrio em seu setor de atuação, tenta criar, primeiramente, um aumento nas barreiras de entrada dificultando a entrada de novos concorrentes pela elevação da exigência de capital imobilizado em estoques mais variados de produtos e leiautes mais diversos de ponto de venda. Ou seja, ela expande seu mix de produtos ofertados e seu espaço físico – operacional. Para Nascimento (2007, p.11):

Ao promover esse desequilíbrio, a empresa intenciona mudar as regras do jogo de um setor comercial até então conservador e tradicionalista, como o do varejo farmacêutico. Ela desloca a ameaça de substitutos ou novos entrantes e a concorrência existente no setor para um novo campo de batalha (drugstore), no qual ela se posiciona, primeiramente, tendo escolhido suas melhores posições. Nesta nova situação, os novos entrantes parecem ter duas escolhas: agir tradicionalmente no antigo campo de batalha ou ir competir no novo, sob novas regras, ainda indeterminadas e desconhecidas. Ao criar esse novo cenário de disputa, a empresa diminui o poder de barganha dos fornecedores, pois seu faturamento e mix de produto passam a ser menos dependentes do alto poder de pressão, negociação e imposição de políticas próprias de comercialização da indústria farmacêutica e do oligopólio das distribuidoras (NASCIMENTO, 2007).

Uma vantagem competitiva deve ser buscada fugindo-se do lugar comum, procurando reinventar o setor, mesmo que essa reinvenção seja a aplicação de formas e maneiras já consagradas em mercados de outros países, mas ainda inovadoras em termos de mercado brasileiro, pois "não há vantagem competitiva a adquirir usando-se as mesmas técnicas que todos usam" (WHITTINGTON, 2002).

A empresa varejista farmacêutica muda seu posicionamento estratégico de comercializadora de produtos farmacêuticos e de perfumaria para prestadora de serviços de conveniência como uma forma de conquistar e manter a liderança desse segmento. Para esse objetivo, ela usa táticas de implemento de diferentes canais de distribuição (lojas tradicionais, lojas com estacionamento próprio, pontos de venda em postos de gasolina e shopping centers, lojas “drive thru”), táticas de ataque frontal a concorrentes, saturação de mercado com a ocupação de pontos em acessos privilegiados aos bairros mais populosos e importantes, ostensiva e intensiva campanha de mídia divulgando políticas de preço baixo e descontos, e fixação do nome (marca comercial) (PORTER, 1986).

As farmácias e drogarias travam atualmente uma concorrência cada vez mais acirrada no país. Como resposta a esta tendência, as farmácias têm procurado implementar estratégias de diferenciação com base em serviços, entre os quais se destacam: Aplicação do conceito de auto-serviço, bastante utilizado pelos supermercados; diversificação do mix de produtos visando maior conveniência ao consumidor; ampliação da oferta de serviços, tais como recebimento de contas de água, luz, telefone, condomínios, escolas, dentre outros; implementação de programas de fidelização de clientes através de cartões de relacionamento que oferecem prêmios, descontos, ou outros benefícios; cartões de crédito associados às principais administradoras no país; implementação de convênios com empresas, permitindo o pagamento das compras através de desconto em folha de salários; convênios com planos de saúde, oferecendo descontos nas compras de medicamentos; farmácias 24 horas cada vez mais presente nas redes. Tais estratégias têm se propagado cada vez mais no varejo farmacêutico, principalmente nas grandes redes e farmácias independentes associativistas, reduzindo cada vez mais o grau de diferenciação entre as empresas do setor (COSTA, 2001).

As empresas estabelecidas no setor varejista farmacêutico buscam implementar estratégias de crescimento procurando aliar ao reposicionamento no varejo um aumento de escala de comercialização, com isso tentando aumentar substancialmente as barreiras de entrada e seu poder de negociação dentro do canal de distribuição (COUGHLAN et al., 2002).

Resumindo existem três tipos estratégias de nível empresarial: de crescimento, de estabilidade e de redução. Espera-se que a estratégia de crescimento resulte em

aumento das vendas ou da participação de mercado. Segundo Wright et al. (1998, p. 133), o crescimento interno horizontal se dá pela criação de empresas operando negócios relacionados. Já a integração horizontal é a expansão pela aquisição de outras empresas na mesma linha de negócios.

No varejo, o crescimento horizontal pode ser entendido como a criação de filiais e a integração horizontal como a compra de unidades (pontos comerciais) de outras empresas do mesmo ramo. Porém, ambas as modalidades de crescimento irão proporcionar uma economia de escala à empresa e para Chandler (1998 p. 307-308), as empresas: "tornaram-se multifuncionais, multirregionais e multiprodutoras. A incorporação de novas unidades permitia-lhes manter uma taxa de retorno do investimento em longo prazo reduzindo os custos globais de produção e distribuição e "a redução de custos e o uso eficiente dos recursos resultaram, segundo o mesmo raciocínio, da exploração de economias de escala na produção e distribuição, e de economias de produção e distribuição conjuntas" (Chandler, 2004).

As redes varejistas dificultam o acesso a esses mercados por suas concorrentes, ofertando produtos que venham ao encontro da demanda em mercados geográficos potencialmente lucrativos e satisfazendo necessidades dos clientes locais por meio de novas filiais e eficiente função de marketing (MCDANIEL, 2003).

Segundo Saab (2005, p.4), o varejo produz serviços e distribui produtos, e suas economias de escala e escopo são modos pelos quais a estratégia de crescimento se realiza através dos meios utilizados de criação ou compra de novas filiais (unidades de negócios) e pela diversificação de produtos e serviços. As economias de escala são vistas como uma das seis fontes principais de barreiras de entrada, que são: economias de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança (custos com os quais se defrontam os compradores quando mudam de um fornecedor para outro); acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independentes de escala (vantagens de custos das empresas estabelecidas impossíveis de serem igualadas pelas potenciais entrantes, independentemente das economias de escala obtidas); e política governamental.

As estratégias de crescimento devem ser analisadas antes de serem implantadas para não gerarem limitações em seu desenvolvimento, como ocorreu em algumas empresas varejistas de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte optantes de estratégias de crescimento por meio da economia de escala e de economia de escopo (diferenciação) tiveram nelas um fator de criação de barreiras ao

desenvolvimento das empresas menores do mercado de Belo Horizonte. As estratégias de crescimento e posicionamento visam principalmente a aumentar a vantagem competitiva das empresas em sua indústria ou setor (AAKER, 2001).

Controle gerencial

Como decorrência de um ambiente cada vez mais turbulento, as empresas necessitam desenvolver novas estratégias de produção, o que, por sua vez, demandam novas formas de controle gerencial (JOHNSON, 2001). O cerne de qualquer sistema de controle consiste em um modelo preditivo, o qual é usado para avaliar os efeitos potenciais de alternativas de ação. Nesse sentido, qualquer redução da capacidade de prever as conseqüências de mudanças, reduz a capacidade da organização em controlar seu destino.

Por visto, o planejamento se insere no processo de gestão e representa um importante instrumento administrativo, no qual se procura uma situação futura desejada e os possíveis meios para alcançá-la. Drucker (1998) afirma que o planejamento começa pela análise dos objetivos da empresa, implicando, por conseguinte, na integração entre os profissionais de várias especialidades num esforço contínuo de cooperação. Há dois planejamentos conhecidos na literatura: o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

O planejamento estratégico é um plano unificado, abrangente e integrado, que tem como finalidade assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados. Por meio do planejamento estratégico, definem-se políticas, diretrizes e metas de médio e longo prazo que podem obter um equilíbrio entre as atividades empresariais e seu meio ambiente.

O controle gerencial é um dos vários tipos de atividades de planejamento e controle que ocorrem em uma organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Este controle se encaixa entre a formulação da estratégia e o controle das tarefas, ou seja, entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional. A formulação da estratégia concentra-se no médio e longo prazos, enquanto o controle de tarefas concentra-se nas atividades operacionais de curto prazo.

Neste contexto, o controle gerencial funciona como um “elo” entre as duas abordagens. As atividades de controle gerencial, incluem: planejar o que a organização deve fazer; coordenar as atividades de várias partes da organização;

comunicar a informação; avaliar a informação; decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar; e influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.

O controle gerencial tem como finalidade assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da empresa sejam atingidos. Nesse sentido, Merchant e Stede (2003) afirmam que um inadequado controle gerencial pode ocasionar problemas para as empresas, tais como perdas de seus ativos, faturamento ineficiente, custos em excesso, registros imprecisos e resultados que podem gerar situações indesejadas.

Para que o controle gerencial seja mais eficaz, os gestores requerem informações mais acuradas que são coletados dados que abrangem as mais variadas fontes dos setores da empresa. Conforme Moscove et al.(2002), a informação deve ser gerada a partir de dados decodificados, organizados e contextualizados, atendendo às necessidades dos usuários responsáveis pelo processo decisório.

As informações são obtidas através de um sistema informatizado, ou seja, um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações. Desse modo, o sistema de informação é tratado como uma importante ferramenta de auxílio à eficaz gestão empresarial (LAUDON, 1999).

Papel do Farmacêutico no mercado varejista

De acordo como o Código de Ética da Profissão Farmacêutica (Conselho Federal de Farmácia, 2004) no seu Preâmbulo, o farmacêutico é um profissional da saúde, cumprindo-lhe executar todas as atividades inerentes ao âmbito profissional farmacêutico de modo a contribuir para a salva guarda da saúde pública e, ainda, todas as ações de educação dirigida à comunidade na promoção da saúde.

A realidade profissional do farmacêutico, como descrito no código de ética da profissão, tornou-se com o tempo algo inexpressivo, quando nos centros avançados de saúde, as Drogarias encontram profissionais desqualificados, incompetentes e pouco preocupados com a saúde dos usuários daquela unidade de saúde e, sim, preocupada com o retorno financeiro. Até mesmo o farmacêutico que uma vez

vinculado a uma empresa por contrato e dependendo de empregadores deve atuar de forma técnico-científica, agindo de acordo com a sua formação universitária e obedecendo ao que manda a lei e a ética profissional (Oliveira, 1979, p.32), porém o mesmo sufoca levando ao descaso para com a população que perde a relevância do trabalho profissional e social do farmacêutico, onde o mesmo, às vezes, está presente, mas ocupa-se com atividades não inerentes à farmacologia e renegando a sua formação humanitária de profissional de saúde e, em outras situações, emprestando o seu nome para fazerem o que bem entender por uma comissão financeira.

A realidade das drogarias de hoje inaugurou-se na década de 1960 no processo de industrialização explorador, que o farmacêutico que manipulava e guardava com fidelidade as características do Boticário, que produzia e mantinha orientação pessoal à vista do doente (ZUBIOLLI, 2004). E substituído em uma relação informal por atendentes sem preparo técnico, delegando a outros atos e atribuições exclusivos da profissão farmacêutica (Conselhos Federais de Farmácia, 2004). A troca de função explícita e percebida para a sociedade carente de informações farmacológicas, submetidas a erros de administração e eficácia medicamentosa por falta de caráter científico diante da ausência do farmacêutico. Como afirma Marin (2002, p.43):

A profissão farmacêutica tem passado por transformações provenientes das necessidades do competitivo mercado farmacêutico no Brasil. O farmacêutico, além de possuir um vasto conhecimento farmacológico, deve possuir novas habilidades e aptidões. A atuação desse profissional nas farmácias e drogarias deve ser focado no paciente através do desenvolvimento da assistência e atenção farmacêutica, ao mesmo tempo em que ele precisa desenvolver uma visão da farmácia ou drogaria como empresa que deve gerar lucro e manter-se no mercado (MARIN 2002).

O farmacêutico cada vez mais o papel de gestor ou administrador. Apesar de estar ligado a saúde, a atividade de Administrar bem a Farmácia, é que irá definir o sucesso profissional do Farmacêutico que trabalha na Farmácia Comunitária. Para “extrair” sua remuneração, o Farmacêutico necessita ser “gestor” da Farmácia. Conseguir transformar o “conhecimento em saúde” em “remuneração digna e ética” é o desafio do Farmacêutico Comunitário.

A Farmácia se diferencia do mercado varejista tradicional. O seu produto é diferente, o seu pessoal é diferente, e as suas necessidades e dificuldades também são diferentes. Na prática, o papel do Farmacêutico é ser além de agente da saúde, também um administrador.

O desafio do farmacêutico é transformar o conhecimento sobre saúde em valores financeiros, como forma de sua remuneração. O serviço farmacêutico está inserido na margem de lucro da farmácia e portanto é dela. A partir desse entendimento, podemos inferir a necessidade do Farmacêutico conhecer bem as Margens de Lucro que regem o negócio de Farmácia.

Metodologias administrativas para aperfeiçoar a gestão de Farmácias e Drogarias.

Pensando em uma estratégia administrativa em ordem crescente o farmacêutico deve iniciar sendo competitivo em preços com os concorrentes, de forma a atrair os clientes. Posteriormente deve intensificar os serviços farmacêuticos e retirando aos poucos os descontos de forma que não sejam comprometedores para o resultado financeiro da Farmácia. Os clientes que se beneficiam dos Serviços Farmacêuticos deixarão de visar somente os descontos.

Deve-se fazer uma análise prática do mercado de Varejo farmacêutico, onde percebe-se que esse é focado apenas no lado comercial, onde grandes redes retiram os serviços farmacêuticos e transformam em desconto. O nicho de mercado aparece para a pequena Farmácia justamente oferecendo Serviços Farmacêuticos aliado a técnicas de Administração Farmacêutica: isto aumenta a Serviços Farmacêuticos aliado a técnicas de Administração Farmacêutica: isto aumenta a competitividade da Farmácia e o inevitável acontece, ganha-se mercado (BARRETO, 2010).

Os Farmacêuticos são chamados neste momento a entender e a praticar mais profissionalmente não somente as ações de saúde que fazem parte de suas atividades diárias, mas também os conceitos administrativos, como forma de prosperar e obter uma remuneração mais justa e ética. Fazer o trabalho junto da comunidade, ter reconhecimento das pessoas e das autoridades, não são suficientes se a Farmácia não tiver rentabilidade e auto-sustentação financeira. Mais ainda, o Farmacêutico deve ser remunerado a altura dos demais profissionais da área da saúde, para não se ver refém de situações que possam colocar em cheque a sua ética profissional e a motivação pelo seu trabalho (VIEIRA, 2007).

Portanto, para melhorar os resultados financeiros de uma empresa e torná-la mais competitiva e preparada para o mercado, o profissional farmacêutico deve seguir alguns passos para implantar um método de gestão de alta performance.

Uma ferramenta interessante para o farmacêutico como gestor são os métodos de análise e indicadores, alguns modelos básicos e importantes para a disposição dos dados obtidos pela empresa, de forma que possam ser analisados e mensurados (MENDES, 2013). Esta análise e mensuração, leva a processos de tomada de decisão que viabilizam o crescimento e o fortalecimento da empresa.

Levantamento de dados e mensuração de resultados

Um método clássico e básico, consiste em dispor os dados da empresa, de forma organizada e concisa, seguindo um formato pré-definido: É o Demonstrativo de Lucros e Perdas (DLP).

O DLP da farmácia ou drogaria segue o mesmo padrão proposto para as demais empresas de varejo, e o seu preenchimento é suficiente para demonstrar ao Farmacêutico se a sua Farmácia é ou não viável do ponto de vista financeiro (ou econômico). Mais ainda, através dele é possível levantar onde está o problema, e a partir daí traçar planos estratégicos de melhoria e viabilidade da farmácia (SILVA, 2009).

Para Drucker (2005), um DLP simplificado possui o modelo de uma tabela onde são dispostos os dados obtidos pelo estabelecimento e é composto pelas seguintes operações: Cálculo Descrição das Operações: (\$)Vendas Brutas (-)Descontos concedidos na Venda (=)Vendas Líquidas (-)Custo da Mercadoria Vendida (CMV) (=)Lucro Bruto (-)Despesas Operacionais Fixas e Variáveis (=) Lucro Operacional. Inserindo-se os valores de cada operação, e efetuando-se os cálculos indicados, obtém-se o resultado financeiro da Farmácia.

Para calcular é necessário calcular cada uma desses valores que compõe o DLP:

- Vendas Brutas:

Os medicamentos tem um Preço de Venda Oficial definido pelo Governo Federal. Como valor da Venda Bruta, deverá ser considerada a venda dos medicamentos a Preço de Venda Oficial, ou seja, sem levar em consideração os descontos concedidos na venda. Para o restante dos produtos que são comercializados pela Farmácia, também deverá ser considerado o Preço de Venda que foi calculado, contendo a Margem de Lucro determinada na entrada do produto.

Também para esse grupo de produtos, não deverá ser considerado os descontos concedidos na venda.

- Descontos concedidos nas Vendas:

Consiste na somatória total de todos os descontos que foram concedidos durante as vendas, para o período. Esses descontos incidiram sobre o Preço de Venda dos produtos.

- Vendas Líquidas:

É o valor total das Vendas Brutas se subtraindo os descontos concedidos nas Vendas. O valor de Venda Líquida representa o valor real que foi pago pelo cliente. A sua somatória no período, representa, teoricamente, o que foi apurado pela Farmácia.

- Custo da Mercadoria Vendida (CMV):

Este valor poderá ser obtido através da somatória dos produtos vendidos no período, a Preço de Custo de Compra, ou seja, pelo valor de aquisição dos produtos, já levando em consideração os descontos obtidos na compra desses produtos. Caso não seja possível a obtenção do CMV na Farmácia Comunitária, através do sistema informatizado, a forma calculada poderá ser utilizada.

- Lucro Bruto:

É o Lucro que sobra para o Farmacêutico pagar todas as Despesas da Farmácia e, ainda, remunerar-se. Para chegar ao Lucro Bruto, é retirado apenas os valores dos descontos concedidos nas vendas e também o Custo da Mercadoria Vendida. É desse valor que deverão ser pagas todas as despesas que ocorrem na Farmácia (SILVA, 2009).

- Despesas Operacionais Fixas:

São as despesas mais comuns existentes na Farmácia. Elas são representadas pelo valor pago de Aluguel, Telefone, Energia, Água, Mensalidades diversas, etc. Sua característica principal é que não aumenta conforme o aumento da Venda Bruta. Ela não está intimamente ligada ao patamar de Venda Bruta. Se por acaso a Venda Bruta dobrar em um determinado mês, o “aluguel” não irá aumentar na mesma proporção, assim como os outros tipos de despesas fixas (HARISSON, 2005).

- Lucro Operacional:

É o Lucro Resultante de todas as operações da Farmácia no período (mês, trimestre ,ano,etc). Representa o valor que sobrou para remunerar o “investimento”

do Farmacêutico. Este valor deverá ser calculado percentualmente, para que se tenha a noção de retorno que a Farmácia esta proporcionando.

O DLP (Demonstrativo de Lucros e Perdas) demonstra se as políticas de Compra e de Descontos para clientes, esta correta, e possível de ser suportada pela Farmácia. Quando as Margens de Lucro que se obtém com a compra não estão suportando os descontos concedidos na venda, o resultado do Lucro Operacional do DLP ficará negativo. O DLP mostra também se o patamar de Despesas esta dentro do esperado. Na análise do DLP, podemos observar que em alguns casos existe um Lucro Bruto relativamente alto e bom, mas que apesar disso, o Lucro Operacional é negativo ou ínfimo. Isto demonstra claramente que as Despesas da Farmácia deverão ser revistas e deverá ser traçado um plano estratégico de redução de despesas, para que a Farmácia seja viável financeiramente (DRUCKER, 2005).

Em Resumo o DLP mostra a “viabilidade da farmácia”. A Farmácia só poderá continuar de portas abertas se o DLP for positivo. Mesmo sendo positivo, o valor do Lucro Operacional deverá ser maior do que o rendimento financeiro do valor de Mercado da Farmácia.

Controle do setor financeiro

Inicie fazendo o controle da conta-corrente da farmácia. Para isso, você deve utilizar um gerenciador financeiro informatizado e inserir todas as contas a pagar no seu calendário de pagamentos. Aprenda a reconciliar o extrato do banco com os seus lançamentos diariamente. Prepare os relatórios das transações no gerenciador financeiro, de forma a que as Categorias de Despesas coincidam com as despesas dos seus Demonstrativos de Lucros e Perdas (DLP) e Demonstrativos de Fluxo de Caixa (DFC). Defina o tamanho do seu Capital de Giro e faça uma projeção de suas contas a pagar e receber, ou seja, crie uma dinâmica financeira, bem como os lastros de RH e Inadimplência (GITMAN, 2004).

É necessário o preenchimento, pelo menos, mensal do Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC) pelo Farmacêutico, irá demonstrar algumas situações sobre a saúde financeira da Farmácia. A sua conformação segue o cálculo: $DFC = (\$) \text{ Receita Líquida Financeira Operacional } (-) \text{ Fornecedores Pagos (efetivamente no período) } (=) \text{ Lucro Bruto } (-) \text{ Despesas Operacionais Variáveis } (=) \text{ Margem de Contribuição } (-)$

Despesas Operacionais Fixas (=) Lucro Operacional (+) Receita Não Operacional (-)
Despesa Não Operacional (=) Lucro Líquido Final (IUDICIBUS, 2003).

Ainda segundo Iudicibus (2003), para preencher o DFC acima proposto o Farmacêutico irá necessitar de alguns dados que deverão ser levantados dentro de um determinado período de funcionamento da Farmácia, que geralmente, é mensal. Uma Farmácia com um DFC negativo, fala a favor de que necessitará que seja injetado mais Capital de Giro. A continuidade do DFC negativo ao longo dos meses (DFC Acumulado), certamente irá exigir um novo investimento em Capital de Giro ou Caixa Mínimo Necessário (CMN), que deverá ser feito pelo investidor.

Este processo demonstra claramente que a Farmácia esta aumentando o seu ativo em estoque ou e em contas a receber ou ambos. Um DFC negativo não quer dizer “prejuízo”, mas quer dizer que o dinheiro ganho no DLP esta ficando em “Estoque” e em “Credidiário”, ou seja, no contas a receber de clientes.

Controle de Estoque

A gestão de estoques se faz necessária para que não haja altos custos com os produtos, buscando diminuir o capital total investido pela empresa no estoque, além de evitar a falta de produtos para o cliente. Uma boa gestão de estoque necessita de uma boa execução de seu controle, e o principal motivo de um sistema de informações logístico é coletar, manter e manipular os dados da empresa, para uma tomada de decisão coerente (MOORI, 2005).

Para ter um controle do estoque é necessário definir e calcular o estoque mínimo e máximo dos produtos verificando a média de venda do período. Monte o estoque ideal e, se necessário, faça as compras necessárias para completar o estoque. É muito importante que você mantenha um estoque equilibrado, para que um excesso não afete o seu caixa e o baixo nível não comprometa suas vendas. Garanta que o software que você utiliza em sua farmácia tenha aplicativos e funcionalidades que lhe permitam obter esses controles e, acima de tudo, que tenha um banco de dados confiável, pois muitos oferecem relatórios deturpados com o passar do tempo (ALMEIDA, 2011).

Na área farmacêutica, a atividade que está associada à gestão de estoques e materiais na busca de um melhor planejamento do abastecimento e acesso dos medicamentos é a programação de medicamentos, uma etapa do ciclo da assistência

farmacêutica. A Assistência Farmacêutica tem a finalidade de contribuir para melhorar a qualidade de vida da população, propondo ações de promoção, prevenção, recuperação e reabilitação de saúde, assim como de efetuar o acesso a medicamentos essenciais e desenvolver o uso racional (DIAS, 2006).

Gestão Setor de compras

O processo de compra compreende o claro conhecimento do produto a ser adquirido, com as especificações básicas necessárias e a variação de quantidade permitida. A partir destas informações, inicia-se a definição dos parâmetros para a negociação. Para Kotabe e Helsen (2000), o modelo de compra consiste em três estágios que apresentam diretrizes para a decisão. O primeiro estágio consiste na necessidade de reconhecimento e formulação do problema e envolve os fatores que motivam a ação. O segundo estágio corresponde à procura, ou seja, a identificação das características do país, do fornecedor e de outras informações relevantes para a tomada de decisão. O terceiro estágio contempla a escolha que é procedida a partir das alternativas remanescentes, que são avaliadas para a tomada de decisão.

O processo de compra organizacional consiste no processo de decisão para estabelecer “a necessidade de comprar produtos e serviços e então identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos”, segundo Kotler (2000).

Em uma farmácia e/ou drogaria de pequeno porte rotineiramente, deve se fazer compras retirando a “lista de faltas” dos produtos que atingiram o estoque mínimo. Repondo o estoque diariamente. Não comprando nada que produza estoque desnecessário e excessivo de produtos e durante as compras não substitua produtos sem justificativa (comprando somente as marcas que tiveram giro).

Setor de vendas:

É importante para se manter ou até mesmo aumentar as vendas do estabelecimento do varejo farmacêutica adotar algumas medidas como definir as listas de preços e promoções. Analisar os descontos para cada produto sobre o perfil de venda da farmácia e determinar se o desconto médio estipulado está dentro do limite planejado no DLP (Demonstrativo de Lucros e Perdas). Inserir os preços com os descontos no sistema e preparar as listas de substituição (intercambialidade)

baseada nos medicamentos genéricos e laboratórios parceiros, bem como uma lista de Indicação baseada nos medicamentos similares, e principalmente os MIPS, e instruir os atendentes de balcão. Intensifique os treinamentos com os colaboradores e capacite-os periodicamente (GRACIOSO, 2002).

Marketing

O marketing pressupõe que clientes com necessidades e poder aquisitivo diferentes tendem a realizar compras, levando em consideração o bom atendimento, o benefício e o preço e a logística que a empresa fornece. A questão central da gestão de marketing é identificar ou desenvolver as melhores ferramentas aos seus diferentes mercados (PORTER, 1999). Assim, pode-se pensar em termos de um processo de marketing com três objetivos: criar ou identificar valor; desenvolver e entregar valor; alinhar pessoas ao valor. Ou seja, o pensamento estratégico de marketing, como forma de condução dos negócios, pressupõe a compreensão do ambiente de atuação da empresa e de seu público-alvo, como pré-requisitos para o direcionamento harmônico das atividades, controles, determinação de orçamentos, projeção de vendas e lucros, visando à criação deste valor superior ao consumidor (GONÇALVES, 1999).

Todo estabelecimento farmacêutico, por menor que seja, deve ter o seu planejamento estratégico para médio e longo prazos, levando em conta a sua missão e os objetivos da organização. Cada estabelecimento farmacêutico deve preparar seus planos funcionais, incluindo o de marketing. O processo de gestão de marketing está diretamente relacionado a três pontos principais: capacidade de estoque de produtos, diversidade de serviços, tendo um mix (em quantidades e variedades) que atenda às necessidades e/ou desejos do cliente; capacidade de distribuição, velocidade de entregar produtos ou serviços; capacidade de atendimento com pessoas em quantidade e com competências suficientes para um atendimento diferenciado (LIMA, 2007).

Após definir a estratégia de posicionamento, a partir da análise das oportunidades de mercado, a organização deve elaborar o mix de marketing que se trata de um conjunto de instrumentos de marketing que a organização utiliza para atingir seus objetivos no mercado alvo. Entre as diversas formas de classificar os instrumentos de marketing, a mais conhecida foi proposta por McCarthy (1997) e

denominada 4P's: Produto, preço, praça (a localização do estabelecimento), promoção (a forma de comunicar seus produtos e serviços).

Em uma farmácia e/ou drogaria pode-se utilizar de estratégias simples de marketing como preparação de banners e cartazes com as ofertas dispostas de forma visível. Preparar tablóides e outros tipos de divulgação que julgar necessário.

CONCLUSÃO

Para gerir um estabelecimento do varejo farmacêutico (farmácia ou drogaria) de forma que ela seja viável financeiramente, e que produza resultados sólidos, deverão ser utilizados métodos de gestão e técnicas de administração, que aqui foram descritas.

A gestão de um estabelecimento, para ser eficaz, precisa ser sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades, para isso o gestor precisa de instrumentos confiáveis que auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas.

A utilização correta das ferramentas de controle gerencial e planejamento estratégico, proporciona às empresas a melhor utilização de seus recursos, além de indicar caminhos que as levam a alcançar seus objetivos. Os controles implantados permitem ao gestor planejar e controlar os recursos financeiros, facilitando a tomada de decisões futuras, assim como novos investimentos. Pode-se perceber que o planejamento estratégico e o controle gerencial não é uma ferramenta somente de redes de farmácia ou no ramo do atacado, ela vem sendo utilizada por pequenas empresas como forma de sobrevivência em um mercado cada vez mais hostil.

Técnicas simples e rotineiras podem evitar a falência de pequenas empresas ou até mesmo igualarem ao nível dos concorrentes. As grandes empresas do varejo procuram se adaptar, e inovar, buscando facilitar a vida de seus clientes, tendo mais opção de produto e se instalando em locais de fácil acesso como shopping Center e postos de gasolina.

O mercado farmacêutico, assim como os demais, encontra-se muito hostil e competitivo, e as metodologias administrativas vem como um guia para evitar gastos desnecessários, apontar os erros e acertos e melhorar a saúde financeira da empresa, desempenha um papel importante nas tomadas de decisões da empresa sendo

relevante no planejamento das necessidades, na inventariação dos recursos disponíveis, na obtenção de financiamentos de forma mais vantajosa, na aplicação criteriosa dos recursos financeiros e, principalmente, na análise econômica e financeira da empresa. As farmácias ou drogarias para terem mais sucesso melhoram a eficiência no atendimento ao Cliente utilizando os “Serviços Farmacêuticos” + Metodologia de Administração Farmacêutica.

O farmacêutico em uma realidade atual, deve atuar de forma técnico-científica, agindo de forma a se tornar um gestor, seja como gerente ou proprietário de um estabelecimento do varejo (drogaria ou farmácia). O profissional não deve abandonar seu lado de cuidador da saúde, ele deve aproveitar seus conhecimentos para fidelizar seus clientes, e tornar seu estabelecimento mais competitivo.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AAKER, D.A. Administração Estratégica de Mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001;

AAKER, David A. Administração estratégica de mercado. 7 Ed. Porto Alegre: Bookman, p. 45-7, 2007;

Almeida JCA, Allevato RCG. Planejamento de compras em rede hospitalar pública: estudo de caso da rede hospitalar federal no Rio de Janeiro. Projeto Final apresentado ao curso de MBA – Gestão de Saúde da Universidade Federal Fluminense. Niterói (RJ); 2011.4. Dias MAP. Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão. 5a ed. São Paulo: Atlas; 2006;

ALMEIDA, M. I. R.; ALBUQUERQUE, D. T. Por que muitas pequenas empresas trilham o caminho do fracasso. In: III SEMEAD, São Paulo, 2011;

ANTHONY, Robert N.; GAVINDARAJAN, V. Sistema de controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2002;

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.271p.;

ARAÚJO, A.L.A.; FREITAS, O. Concepções do profissional farmacêutico sobre a assistência farmacêutica na unidade básica de saúde: dificuldades e elementos para a mudança. *Rev. Bras. Ciên. Farm.*, v.42, n.1, p.137-46, 2002;

ATKINSON, A. A. et al. Contabilidade gerencial. Tradução André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 6-8, 2011

BARRETO, J.L.; GUIMARAES, M.C.L. Avaliação da gestão descentralizada da assistência farmacêutica básica em municípios baianos. Brasil. Cad. Saúde Pública [online], v.26, n.6, 2010.

BERMAN, Barry & EVANS, Joel R. Retail management: a strategic approach. Upper Siddle River, NJ:Prentice-Hall, 1998.;

CASTRO, M. S.; CORRER, C. J. Pharmaceutical care in community pharmacies: practice and research in Brazil. The Annals of Pharmacotherapy, v. 41, n. 9, p. 1486-1493, 2007;

CHANDLER, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: Mit press, p. 307-8, 1998;

CHANDLER, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. 2nd ed. Cambridge: MIT Press, 2000.;

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011 .610p;

CFF, Estabelecimentos farmacêuticos no Brasil.2010. Disponível em <<http://www.cff.org.br/pagina.php?id=138&titulo=Estabelecimentos+farmac%C3%AAfarmaceuticos+no+Brasil>>acesso em 01 de junho de 2015.

COSTA, A. Contabilidade Gerencial: Um Estudo sobre a Contribuição do Balanced Scorecard. Dissertação de Mestrado, FEA, Universidade de São Paulo, 2001

COSTA, E.A. Gestão Estratégica. São Paulo: Saraiva, p. 34-7, 2003

COUGHLAN, Anne T.; ADERSON, E.; STER N, Louis W.; EI-ANSARY, Adeli I. Canais de marketing e distribuição. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1963.

DELOITTE. Análise Setorial Varejo: Um setor em grandes transformações. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/DcomBrazil/Local%20Assets/Documents/Analise%20Setorial%20Varejo.pdf>>, acesso em 20 de Julho de 2015.

DIAS, Cláudia R. Cilento. Medicamentos genéricos no Brasil: 1999 a 2002, análise de legislação, aspectos conjunturais e políticos. Dissertação de mestrado. São Paulo: USP, 2003.

DIAS, L. J.; MADURA, J. Administração financeira: uma abordagem gerencial. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

DRUCKER, P. F. Administração, tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1998;

DRUCKER, Peter F. -Prática da administração de empresas, 2005;
FEBRAFAR, O modismo e as tendências no mercado farmacêutico. Disponível em <www.febrafar.com.br/index.php?cat_id=8&pag_id=7545> acesso em 01 de abril de 2012;

FERREIRA, Sergio. Conquistando o consumidor, o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Gente, 2000;

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010;

GAZETA MERCANTIL. Análise setorial: farmácias & drogarias. V. 1. Porto Alegre: Gazeta Mercantil, 1999. 178p;

GITMAN, J. Lawrence. Princípios de Administração Financeira. São Paulo, 10^a ed. Pearson Addison Wesley, 2004;

GHEMAWAT, Ernesto Michelangelo. O comportamento do consumidor. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000;

GONÇALVES, A.L.R.; LUNA, I. Logística Reversa para o setor de medicamentos. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Brasília, 1999. p. 12-4

GONÇALVES, P. S. *Administração de materiais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001..

GRACIOSO, Francisco. Estudo de caso: Estrutura e estratégias da Panarello, uma das maiores distribuidoras de remédios do Brasil. Case nº 14 – Central de Cases ESPM/Exame – 1^a Edição – Maio 2002 Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br>>. Acesso em 31 ago. 2015.

GREINER, T. O mercado internacional de consultorias da última década. Cadernos de pesquisa de administração USP. São Paulo, 1998.

HARRISON, Jeffrey S. Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2005

Ims heAlth. Global Use of Medicines: outlook through . Estados Unidos: IMS Institute for Healthcare Informatics, nov. 2013. Disponível em: <http://www.imshealth.com/deployedfiles/imshealth/Global/Content/Corporate/IMS%20Health%20Institute/Reports/Global_Use_of_Meds_Outlook_2017/IIHI_Global_Use_of_Meds_Report_2013.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2015;

IUDÍCIBUS, S. de; et al. Manual de contabilidade das sociedades por ações. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003

JOHNSON, P. et al. Performance evaluation and control: supporting organizational change. Management Decision, v. 39, n. 10, p. 841-850, 2001.

KAPLAN, R. S.; COOPER R. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. Administração de marketing global. Traduzido por Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10 ed. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip. & ARMSTRONG, Gary. Princípios demarketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil, 2006

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de informação. Rio de Janeiro: LTC, 1999

LEVY, M.; WEITZ, B.A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2010

LIMA, Luiz Paulo Lopes. Critérios para uma boa localização de loja e o aumento da competitividade no varejo. São Paulo, PROVAR/FIA, 2007.

LUZIO, Fernando. Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização. 2.ed.ampliada. São Paulo: Cengage Learning, p.12, 2010

MACHELINE, C.; AMARAL, Jr., J.B.C. Avanços logísticos no varejo nacional: O caso das redes de farmácias. RAE –Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 4, p. 63-71, Out./Dez, 1998.

MASANO, T. Comunicação, conveniência, Franquia, marketing, planejamento, vendas, 2010. Disponível em: <https://conexaocentral.wordpress.com/postos-de-gasolina-criam-areas-para-novas-lojas-e-franquias>. Acesso em 19 de Setembro de 2015.

MARIN, N. Educação farmacêutica nas Américas. **Olho Mágico**. v. 9, n.1, p. 41-43, 2002

MAXIMILIANO, Antonio César Amaru. Introdução á Administração. 6. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MCDANIEL, J.C.; GATES, R. Pesquisa de marketing. São Paulo: Pioneira, 2003.

MENDES, S.J. Capacidade de gestão municipal da assistência farmacêutica: avaliação no contexto catarinense. Dissertação (Mestrado em Farmácia) - Programa de Pós-Graduação em Farmácia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. Managementcontrol systems: performance measurement, evaluation and incentives. Harlow, England; New York: FT Prentice Hall, 2003.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001

MOSCOVE, S. A.; SIMKIN, M. G.; BAGRANOFF, N. A. Sistemas de informações contábeis. São Paulo: Atlas, 2002.

Moori RG, Popadiuk S, Marcondes RC, Caruso CRW. Alinhamento da Cadeia de Suprimentos entre a Indústria de Medicamentos e as Farmácias e Drogarias sob a Perspectiva das Dimensões da Informação. Anais Eletrônicos. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação. Brasília: Enanpad; 2005.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. Journal of International Entrepreneurship, 4, p.5- 25. 2006

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. Controladoria estratégica. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1979, p.32;

OLIVEIRA, P. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PARENTE, J. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. 1º edição, Editora Atlas, São Paulo, 2009

PESSOA, M. Gestão das Universidades Federais Brasileiras – um Modelo Fundamentado no Balanced Scorecard. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, p. 22-3, 2000

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

PORTER, M. E. Estratégia competitiva. 1ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 49, 1986.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

PRAHALAD et al. Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã. Rio de Janeiro, Campus, 1995;

SAAB, W.G.L.; RIBEIRO, R.M. Um panorama do varejo de farmácias e drogarias, no Brasil. Gerência Setorial de Comércio e Serviços –Área de Operações Industriais 2. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is25.pdf>> Acesso em: 05 de Setembro de 2015.

SANTANA, C. Balanced Scorecard: Uma Proposta de Modelo para Aplicação no Setor Varejista – Ramo Supermercado. Dissertação de Mestrado, FEA, PUC-SP, 2004.

SANTOS, M. Análise Setorial: Farmácias e Drogarias. Panorama Setorial. Horizonte Vertical, São Paulo, p. 56-9, 2010

SILVA, Rodrigo Antônio C. -Análise capital de giro e liquidez total das empresas, 2009

STRICKLAND III, Alonso J. Strategic management: concepts and cases. New York: McGraw-Hill, 2000

SUN TZU –HOU, W.C.; SHEANG, L.K.; HIDAJAT, B.W. (2005) Sun Tzu: a arte da guerra e do gerenciamento. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística Ltda. Rio de Janeiro: Record. 2005.

RACHMAN, David J. Varejo: estratégia e estrutura. São Paulo: Atlas, 1973.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. 2 ed.4 reimpressão.São Paulo: Atlas,2008.

TÓFOLI, I. Administração financeira empresarial: uma tratativa prática. São Paulo: Arte Brasil, 2008.

VASCONCELOS, F.Vantagem competitiva: O construto e a métrica. Revista de Administração de Empresas, p.51-63, abr./jun.2000.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, p.34, 2005.

Vecina Neto G, Reinhardt Filho W. Gestão de recursos materiais e de medicamentos. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; 1998. v. 1.

VIEIRA, F.S. Possibilidades de contribuição do farmacêutico para a promoção da saúde. Ciência e Saúde Coletiva [online], v. 12, n. 1, p. 213-220, 2007.

WRIGHT, Owen & FRAZER, Lorelle. A multiple case analysis of franchised cobranding. Australasian Marketing Journal, v. 15, n. 2, p. 133, 1998.

WHITTINGTON,R. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

Zubioli A. Ética farmacêutica. São Paulo: SOBRAVIME; 2004. 396p.