



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2021

**24 a 28**  
**de outubro**  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no sucesso e no fracasso organizacional.

## **GESTÃO INTEGRADA: UM DIÁGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO FARMACÊUTICO**

### **INTEGRATED MANAGEMENT: AN ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS IN A PHARMACEUTICAL BUSINESS**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

Beatriz Negrelli da Silva, Faculdade FACEC, Brasil, cienciascontabeis@faculadefacec.edu.br

Nágila Giovanna Silva Vilela, Faculdade FACEC, Brasil, nagila.vilela@faculadefacec.edu.br

André Luiz Wolf Jorge, Faculdade FACEC, Brasil, andrewolf065@gmail.com

Hebert Teodoro dos Santos, Faculdade FACEC, Brasil, htteodoros@hotmail.com

#### **Resumo**

Este estudo tem o objetivo de realizar um diagnóstico organizacional no setor administrativo de uma MPE do ramo farmacêutico do Município de Cianorte – PR. Pressupõe-se que a gestão que integra as áreas de marketing, vendas, finanças e de custos pode potencializar os resultados de uma organização. A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, e a coleta de dados incluiu entrevistas, observações e documentos. A análise de dados se deu pela técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados indicam que não haviam estratégias e planejamentos pré-definidos para as áreas de marketing e vendas, todavia, foi destacado o relacionamento pessoal com os clientes, culminando na lealdade destes. Por não haver uma organização satisfatória da área financeira e a gestora desconhecer os gastos totais que implicam no preço do produto, foram percebidas dificuldades em traçar estratégias competitivas. Com isso, estimou-se a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio dos produtos mais vendidos, propiciando informações para decisões estratégicas do mix de produtos e precificação. Foram recomendadas ações de melhorias para o marketing e vendas, como ampliar a utilização de redes sociais; bem como foi realizada uma análise SWOT e uma planilha de controle financeiro, evidenciando um panorama do ambiente de atuação da farmácia e possibilitando melhor organização das finanças. Conclui-se que é necessária a gestão integrada desses setores para alavancar os negócios. Os resultados desta pesquisa contribuem para área acadêmica, ao fomentar pesquisas na área, e profissional, ao evidenciar medidas de melhorias na gestão.

**Palavras-chave:** Gestão; Farmácia; Marketing; Vendas; Custos.

#### **Abstract**

This study aims to carry out an organizational diagnosis in the administrative sector of an MPE in the pharmaceutical sector in the Municipality of Cianorte - PR. It is assumed that management that integrates the areas of marketing, sales, finance and costs can enhance the results of an organization. The research was carried out using a qualitative approach, and data collection included interviews, observations and documents. Data analysis was performed using the content analysis technique. The main results indicate that there were no pre-defined strategies and plans for the areas of marketing and sales, however, the personal relationship with customers was highlighted, culminating in their loyalty. Due to the lack of a satisfactory organization in the financial area and the manager not knowing the total expenses that imply in the price of the product, difficulties were perceived in drawing up competitive strategies. As a result, the contribution margin and break-even point of the best-selling products were estimated, providing information for strategic decisions on the product mix and pricing. Improvement actions were recommended for marketing and sales, such as expanding the use of social networks; as well as a SWOT analysis and a financial control worksheet, showing an overview of the pharmacy's operating

environment and enabling a better organization of finances. It is concluded that the integrated management of these sectors is essential to leverage the business. The results of this research contribute to the academic area, by promoting research in the area, and professionally, by evidencing measures to improve management.

**Keywords:** *Management; Pharmacy; Marketing; Sales; Costs.*

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto globalizado, caracterizado por mudanças constantes e concorrência cada vez mais acirrada, evidencia a necessidade de as empresas desenvolverem estratégias em relação aos preços, qualidade, flexibilidade, inovação, dentre outros, para obter vantagem competitiva (Crosta, Souza, & Bacic, 2004). Assim, a aprimoração dos modelos gerenciais (Spacek, Jones, & Silva, 2017) contribui para o melhor desempenho organizacional. Esse cenário não é diferente para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), uma vez que o pequeno empresário deve buscar ferramentas de gestão para se manter competitivo (Benitez & Damke, 2015).

Um dos motivos que levam à mortalidade precoce das MPEs (Santos, Dorow, & Beuren, 2016) é a carência da utilização de controles gerenciais. Especialmente no ramo farmacêutico, área estudada nesta pesquisa, denota-se a dificuldade na gestão (Benitez & Damke, 2015; Spacek *et al.*, 2017), pois, além de apresentar transformações cada vez mais rápidas (Benitez & Damke, 2015), as MPEs desse ramo sofrem uma pressão das grandes redes por dois principais motivos. A primeira razão está associada ao preço dos medicamentos e a segunda, por não possuírem conhecimento das práticas de gestão como as grandes redes, que já têm isso como um princípio (Spacek *et al.*, 2017).

Dentre as ferramentas de gestão, pode-se citar a gestão de custos, que visa auxiliar na mensuração e controle de custos, bem como na escolha do mix de produtos, eliminação, redução ou aumento da produção de um produto (Ching, 2001) e na formação do preço de vendas (Menegazzo, Lunkes, Mendes, & Schnorrenberger, 2017), devendo ser aplicada conforme o perfil e a dinâmica empresarial (Santos, Santos, & Bomfim, 2020).

Menezes (2010) destaca que para ser competitivo no ramo farmacêutico não basta ter apenas o diferencial do produto e o melhor preço, é fundamental saber como “deter” os clientes. Portanto, ressalta-se a relevância do relacionamento com o cliente (Menezes, 2010; Benitez & Damke, 2015), evidenciando o papel do marketing na vantagem competitiva. O marketing, por sua vez, pode contribuir com um melhor desempenho da empresa no que diz respeito à qualidade e maior participação de mercado, ao atender as expectativas dos clientes (Kotler, 2021).

Ante o exposto e tendo em vista que as áreas citadas são as que os empreendedores de microempresas sentem maior necessidade de capacitação, esta pesquisa tem como objetivo geral realizar um diagnóstico organizacional no setor administrativo de uma MPE do ramo farmacêutico do Município de Cianorte – PR. Para tanto, conta com os seguintes objetivos específicos: (a) identificar as estratégias de marketing e vendas utilizadas; (b) analisar a relação entre preço de venda e custo dos produtos mais vendidos e; (c) propor ações de melhoria nas áreas de marketing, vendas e gestão de custos.

Esta pesquisa se justifica pela representatividade econômica das MPEs no cenário brasileiro (Vasconcelos, Santos, & Andrade, 2021; SEBRAE, 2021b). Ainda, de acordo com os dados do Conselho Federal de Farmácia (2021), existem 89.879 farmácias e drogarias comerciais em todo o Brasil. Diante desse grande número, ressalta-se a necessidade de as farmácias de pequeno porte definirem estratégias para lidar com as grandes redes varejistas, que continuam se expandindo (Benitez & Damke, 2015).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PEQUENOS NEGÓCIOS: RELEVÂNCIA NA ECONOMIA E PROBLEMAS DE GESTÃO

Conforme os países se desenvolvem, surgem empresas capazes de se manter no mercado produzindo bens e serviços, criando empregos e gerando renda de forma sustentável, posicionando-se de uma maneira estratégica, tanto no mercado interno como no mercado externo, e colaborando para o crescimento da economia (Ferreira, Oliva, Santos, Hildebrand, & Lima, 2012). Nesse contexto estão as MPEs, que possuem papel de destaque no desenvolvimento da economia de diversos países, pois são geradoras de renda, de empregos e tiram milhares de pessoas da informalidade (Vasconcelos *et al.*, 2021; SEBRAE, 2021b). No Brasil, os pequenos negócios podem ser divididos em quatro segmentos, a depender do faturamento anual (Brasil, 2006; SEBRAE, 2021b): microempreendedor individual (MEI), até R\$81 mil; microempresa (ME), até R\$360 mil; empresa de pequeno porte (EPP), entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões; e pequeno produtor rural, até R\$4,8 milhões (Brasil, 2006; SEBRAE, 2021b).

De acordo com Lemes Jr. e Pisa (2019), as MEs começaram a surgir no final da década de 1970, quando políticas de desburocratização passaram a ser adotadas visando à criação de pequenos negócios. Atualmente, no Brasil, existem 6,4 milhões de empreendimentos, sendo que 99% são micro e pequenas empresas (Pereira, Gomes, & Vale, 2021). Juntas, as MPEs empregam 16,1 milhões de brasileiros (Pereira *et al.*, 2021). As MPEs brasileiras representam 98,5% do montante total das empresas privadas, são responsáveis por 30% da riqueza do país e pela geração de 51% dos empregos (SEBRAE, 2021b).

É notória a representatividade e relevância dos pequenos negócios para a economia. No entanto, essas empresas enfrentam diversos obstáculos, tais como dificuldade em conquistar clientes e vender mais, falta de capital de giro, alta carga tributária, competição com concorrentes, mão de obra, inadimplência, localização inadequada, crises políticas e recessão econômica no país, obtenção de crédito ou dinheiro emprestado e controle/gerenciamento do dinheiro da empresa (Roman, 2007; SEBRAE, 2019).

Lemes e Costa (2019) argumentam que no Brasil cerca de 60% das empresas deixam de existir no prazo de cinco anos – em média –, e um dos motivos para esse resultado negativo é a falta de crédito para financiar a capitalização de giro. Outro fator que prejudica essas empresas é o crescimento dos impostos decorrentes da crise econômica vivida no Brasil. Como demonstra a pesquisa realizada pelo SEBRAE em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, 1,8 milhões de empreendimentos foram criados em 2014, e cerca de 600 mil encerraram suas atividades até 2016 (Lemes & Costa, 2019). Com a pandemia de Covid-19, mais de 10 milhões de pequenas empresas brasileiras interromperam suas atividades temporariamente (SEBRAE, 2020). Outras 5,3 milhões mudaram seu funcionamento, seja com entregas apenas via atendimento online, horário de trabalho reduzido ou trabalho remoto (SEBRAE, 2020).

Tratando dos vários tipos de negócios que as MPEs podem atuar, Silva (2018) destaca que o setor de farmácia apresenta um potencial de faturamento a ser explorado. Ainda segundo o autor, apesar das diversas crises que o mundo enfrenta, investir no ramo de farmácia se tornou atrativo aos olhos dos investidores em razão de sua lucratividade. Nesta pesquisa, o foco está na microempresa, mais especificamente em uma microempresa do segmento farmacêutico.

Dados do SEBRAE de 2017 indicavam que as MPEs do ramo de farmácias movimentavam cerca de US \$62 bilhões anualmente, fazendo com que o Brasil fosse o quarto no ranking mundial de venda de medicamentos, contando com cerca de 75 mil estabelecimentos de comercialização. Esse nicho de mercado é tão importante para a economia brasileira que se

tornou responsável por 80% do escoamento de todos os medicamentos no território brasileiro (Sales, 2017). Na pandemia de Covid-19, o mercado farmacêutico cresceu não apenas no Brasil, mas em todo o mundo (SEBRAE, 2021a). Apesar das dificuldades que os pequenos negócios podem enfrentar, e, especialmente do segmento farmacêutico, Silva (2018) argumenta que se o investidor das pequenas farmácias tiver previsão da demanda, aplicação de *Business Intelligence* e um adequado planejamento do negócio, conseguirá obter sucesso no segmento farmacêutico.

## 2.2 MARKETING E VENDAS

Antes de falar sobre marketing e vendas é necessário entender os conceitos de produtos e serviços. “Produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo” (Lemes Jr. & Pisa, 2019, p. 270). Enquanto os produtos são tangíveis e estocáveis, os serviços são intangíveis. Os serviços são atos ou processos oferecidos de uma parte a outra, mas que não envolvem a propriedade de nenhum bem (Lemes Jr. & Pisa, 2019).

Rocha (2016, p. 3) afirma que “algumas empresas não vendem seus produtos; são os clientes quem os compram”. Isso provavelmente ocorre quando as empresas possuem boas práticas de marketing. Etimologicamente, marketing significa mercado em ação (Barcellos & Schelela, 2012). A área de marketing é responsável por estudar o mercado e as necessidades do cliente, ao mesmo tempo em que promove os produtos e serviços empresariais (Barcellos & Schelela, 2012).

O marketing é um conjunto de atividades e processos que visa criar conhecimento, além de fornecer ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo (Kotler & Keller, 2013). Como o mercado está em constante movimento, o marketing é “responsável” por estudar o mercado e as necessidades do cliente, bem como promover os produtos e serviços (Barcellos & Schelela, 2012). De forma similar, Kotler e Armstrong (2013) afirmam que o marketing tem a função de lidar com os negócios e clientes, podendo ser definido como a administração de interesses que visam negócios lucrativos com o seu público, cujo objetivo é prospectar novos consumidores, mantê-los fiéis, e cultivar novas relações.

Assim como não existe um passo a passo de como a empresa pode obter sucesso, Kotler (2021) comenta que no marketing também não existe uma fórmula para a riqueza. Entretanto, algumas práticas/estratégias, desde que fundamentadas nas noções de qualidade e atividades de marketing da própria empresa podem contribuir para um bom desempenho, tais como: melhor qualidade, alta participação de mercado e entrada em mercados em crescimento, exceder as expectativas do cliente, entre outras (Kotler, 2021).

Os pilares básicos da estratégia de marketing incluem os 4 P's: produto, preço, praça e promoção. O produto engloba um conjunto de características que gera benefícios e satisfaz um desejo ou necessidade do consumidor, podendo ser tangível ou intangível (Rocha & Christensen, 1994). O preço é o valor pago pelo produto e deve ser atrativo para o consumidor, de forma que seja percebido o valor agregado daquilo que está sendo comprado (Basta, Marchesini, Oliveira, & Sá, 2010). Praça é o local ou meio pelo qual um produto pode ser oferecido (Basta *et al.*, 2010). Deve haver um planejamento sobre onde, como, quando e sob quais condições o produto será comercializado (Basta *et al.*, 2010). Por último, a promoção diz respeito a como a organização oferta o produto, incluindo estratégias de divulgação, propaganda, promoção de venda, relações públicas, venda pessoal e atendimento ao cliente (Kotler & Keller, 2007).

A estratégia de marketing utilizada pela empresa pode contribuir para que mais vendas sejam realizadas. O departamento de vendas também possui lugar de destaque nas organizações e é

principalmente por meio dele que a empresa gera recursos (Las Casas, 2012) que são utilizados não apenas para a sua sobrevivência, mas também para investir em melhorias. As contribuições das vendas para a sociedade incluem, entre outras: importância para a economia, melhor padrão de vida, aperfeiçoamento do produto, manutenção da atividade empresarial e desenvolvimento de profissionais (Las Casas, 2012).

Cabe destacar ainda que as redes sociais têm sido grandes aliadas das empresas, já que podem contribuir para a prospecção de novos clientes, sem a preocupação com barreiras físicas ou locais (Castro, Neves, & CÔnsoli, 2018). Além disso, “[...] as tecnologias e o big data por trás dessas redes sociais permitem selecionar perfis de públicos-alvo mais aderentes aos objetivos de comunicação e vendas” (Castro *et al.*, 2018, p. 226).

### 2.3 GESTÃO DE CUSTOS

Embora as MPEs sejam consideradas organizações importantes no cenário econômico nacional, ainda é possível observar a sua mortalidade precoce devido a problemas de gestão que poderiam ser mitigados com a utilização de controles gerenciais (Santos *et al.*, 2016). Dentre esses, aponta-se a relevância da avaliação de custos, pois sem um controle adequado, os resultados das empresas tendem a ser ineficazes (Teixeira, Leal, & Miranda, 2008).

A gestão de custos teve início na Revolução Industrial com o surgimento das indústrias, colaborando para formar e determinar o custo dos produtos produzidos (Proença, Moreira, Domingues Júnior, & Knuth, 2014). Com o passar do tempo, a gestão de custos passou a ser adotada como uma ferramenta gerencial, desempenhando a função de fornecer dados relevantes para a tomada de decisão (Martins, 2010). Esse tipo de gestão envolve, conforme Dias e Padoveze (2007), tanto as técnicas de registro da informação, como a análise da informação gerada. Assim, além da redução de custos, permite a otimização de processos que proporcionará respostas aos gestores (Bacic, 2011), e auxilia na formação do preço de vendas, para que este não seja inferior aos seus custos (Menegazzo *et al.*, 2017).

Percebe-se que a gestão de custos está diretamente ligada à estratégia de sobrevivência das MPEs, de forma que quanto melhor a administração de custos, maiores as chances de sobrevivência e crescimento no mercado (Faria, Azevedo, & Oliveira, 2012). Entretanto, apenas uma pequena parcela das MPEs utiliza a gestão de custos como ferramenta gerencial, sendo que a maioria delas recorre à ferramenta somente para fins fiscais (Callado, Callado, & Holanda, 2005). Esse é um ponto falho dos gestores, que por não terem conhecimento da importância da gestão de custos nas MPEs, muitas vezes colaboram para o fechamento das empresas e para a redução do seu período de vida (Barreto & Antonovz, 2016).

Controlar gastos é um desafio para todos os empreendimentos. No ramo farmacêutico, a preocupação é ainda maior, “[...] afinal é preciso manter processos de qualidade e a segurança na manipulação dos produtos” (Linx, 2021, s/p). As MPEs do ramo farmacêutico utilizam a gestão de custos para gerir suas farmácias, a fim de desenvolver um plano estratégico, automatizar a área financeira e minimizar as chances de erros, acompanhar o fluxo de caixa, controlar o estoque, monitorar as taxas bancárias e de cartões e fazer as conciliações necessárias (Pinheiro, 2019). Essas práticas auxiliam a permanência das MPEs do ramo farmacêutico no mercado (Pinheiro, 2019). Para tanto, Santos *et al.* (2020) apontam a necessidade de inovar na gestão de custos, aplicando técnicas adequadas a cada perfil de empresa de acordo com a dinâmica do mercado.

Considera-se uma das práticas de gestão de custos, a análise Custo, Volume e Lucro (CVL), que a partir do custeio variável permite apontar fatores como Ponto de Equilíbrio e Margem de Contribuição. A partir dessa análise é possível verificar qual produto é mais rentável para a

empresa e quantos produtos a empresa precisa produzir e vender para pagar seus custos e despesas fixas, auxiliando na tomada de decisão (Souza, Schnorr, & Ferreira, 2011), bem como na escolha do mix de produtos, eliminação de um produto, redução do preço ou aumento do volume de produção (Ching, 2001).

O processo de custeio também é considerado importante nas MPEs, pois a identificação e o controle desses custos se tornam informações essenciais para o crescimento da produtividade, melhoria na tomada de decisão, aumento dos preços, aporte de investimento e melhoria contínua da produção (Goulart Júnior, 2000).

Destaca-se que os quatro P's do marketing (produto, preço, praça, promoção), atrelados ao gerenciamento financeiro e de custos, podem auxiliar na escolha de um mix de produtos (Ching, 2001) que se relacionam de modo sinérgico (Kotler & Keller, 2013), potencializando os negócios da empresa (Kotler & Armstrong, 2013).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Conforme salientado na introdução, o objetivo deste trabalho é realizar um diagnóstico organizacional no setor administrativo de uma MPE do ramo farmacêutico do Município de Cianorte – PR. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é caracterizada por explorar os fenômenos de maneira aprofundada, além de não se fundamentar na estatística (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013). Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, já que foram feitos os registros, análises e correlações das informações sobre a farmácia, mas não houve manipulação das variáveis e dos fenômenos (Cervo, Bervian, & Silva, 2007).

As principais técnicas de coleta de dados de pesquisas qualitativas são: entrevistas, observação, grupos focais, documentos, histórias de vida e diários de campo (Sampieri *et al.*, 2013). Nesta pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevistas, observações e documentos. Foram realizadas seis entrevistas pessoalmente e de forma individual com a proprietária da farmácia. De acordo com Creswell e Creswell (2021), essa técnica de coleta de dados é vantajosa, pois permite que o entrevistado forneça informações históricas. Os documentos utilizados incluíram os relatórios de compras, vendas, receitas e inadimplência, todos disponibilizados pela proprietária.

As entrevistas foram transcritas e os documentos organizados em planilhas de Excel. A partir disso, foram criadas as seguintes categorias de análise: marketing e vendas, análise financeira e de custos. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo. Após a apresentação e discussão dos dados nessas três categorias, foi possível elaborar um diagnóstico organizacional da farmácia, incluindo uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e sugestões para pequenos negócios, como é o caso da organização estudada, especialmente no que diz respeito à separação de contas físicas e jurídicas.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

A farmácia estudada é uma empresa de pequeno porte optante do regime tributário simples nacional. Iniciou suas atividades no dia 05 de maio de 2007 em uma cidade do interior do Paraná. A empresa é gerenciada pela proprietária, graduada em Biomedicina e em Farmácia, e conta com a ajuda do esposo, que apesar de não possuir formação acadêmica, atua na área de vendas.

Embora as atividades da farmácia tenham sido iniciadas no Paraná, em razão da concorrência, os proprietários decidiram, após algum tempo, mudar para Florianópolis-SC. A mudança não gerou o resultado esperado e, em agosto de 2010, a farmácia passou por um novo deslocamento, dessa vez, para Cianorte-PR, cidade natal da proprietária e onde a farmácia está situada atualmente.

No início da atuação comercial em Cianorte, a farmácia era parceira do Programa Farmácia Popular do Brasil, programa criado pelo governo “[...] com o objetivo de oferecer mais uma alternativa de acesso da população aos medicamentos considerados essenciais” (Ministério da Saúde, s/d, s/p). Com a parceria, um maior número de clientes ia até a farmácia, o que contribuiu para impulsionar as vendas. Além disso, nesse período era a única farmácia em Cianorte parceira do programa, e na cidade ainda não havia tantas farmácias de rede, o que favorecia as vendas nas farmácias de bairro, como é o caso da farmácia aqui estudada.

Mais tarde, com a chegada das grandes redes de farmácia no município, os problemas financeiros e administrativos começaram a surgir. Em 2015, houve um agravamento da situação organizacional, devido à crise política e econômica, resultando na diminuição do número de clientes. Destaca-se também o aumento da concorrência do Programa Farmácia Popular, já que outras farmácias também passaram a ser parceiras, reduzindo, mais uma vez, o número de clientes. Por fim, foram realizados dois cortes de verbas pelo governo federal, diminuindo os repasses do Programa Farmácia Popular, e, como consequência, a margem de lucro por medicamento diminuiu.

#### **4.2 MARKETING E VENDAS**

A fim de identificar as estratégias de marketing adotadas pela empresa, foi realizada uma entrevista com a gestora/proprietária da farmácia. A análise ocorreu por meio da verificação das falas, identificando as partes essenciais correlatas com a literatura do tema e a confrontação da entrevista com o que foi observado na rotina da empresa. O roteiro da entrevista se pautou na percepção da gestora quanto às estratégias de marketing e vendas adotadas, relação com clientes e concorrência, bem como a identificação de eventuais problemas nessas áreas.

Foi possível observar que além de a farmácia não possuir um departamento de marketing, também não há um planejamento pré-definido para essa área. Apesar disso, verificou-se que a empresa possui estratégias de marketing informais como, por exemplo, a utilização do aplicativo Whatsapp para venda de produtos, de forma a facilitar a compra para o cliente, e promoção de produtos – ainda que não de forma estratégica e planejada. Normalmente as promoções incluem os medicamentos que estão próximos do prazo de validade. Os principais produtos vendidos na farmácia são medicamentos (genérico, similar e ético) e perfumaria. Há, ainda, a prestação de serviços como aferição de pressão, teste rápido de diabetes e auriculoterapia.

De acordo com a gestora, com base na análise dos clientes atuais, a maior parte deles são idosos ou pessoas de meia idade que escolheram a farmácia por comodidade, especialmente aqueles que moram no mesmo bairro ou nas proximidades. Ao identificar o público e com isso a necessidade destes, a empresa, mesmo de modo informal, busca atingir a satisfação do cliente. Tal constatação vai ao encontro das pesquisas de Barcellos e Schelela (2012), Kotler e Keller (2013) e Kotler (2021), que apontam o marketing como o estudo do mercado e das expectativas de clientes, a fim de promover produtos e serviços que tenham valor para os clientes. Apesar disso, a empresa não possui um meio para mensurar a satisfação dos seus clientes.

Por meio da observação, verificou-se ainda que a empresa (na figura da proprietária e seu marido) possui um bom relacionamento com os clientes – especialmente aqueles com idade

mais avançada – e há uma confiança no trabalho realizado pela farmácia. A proprietária, visto que é farmacêutica, é capaz de indicar medicamentos e ainda conquista a clientela pelo atendimento “humanizado”. Conforme destaca Menezes (2010), para ser competitivo no ramo farmacêutico não basta ter apenas o diferencial do produto e o melhor preço, mas também é fundamental saber como “deter” os clientes. Portanto, ressalta-se a relevância do relacionamento com o cliente (Menezes, 2010; Benitez & Damke, 2015), evidenciando o papel do marketing na vantagem competitiva.

Em conversa com a proprietária, foi constatado que a farmácia não possui redes sociais como Instagram e Facebook. De acordo com Castro *et al.* (2018), as redes sociais podem contribuir na captação de novos clientes e têm sido grandes aliadas das empresas. Durante a pandemia de Covid-19, por exemplo, consumidores de diversos segmentos tiveram a oportunidade de realizar suas compras online, por meio de redes sociais, Whatsapp ou sites das empresas. Não foi percebida nenhuma ação da farmácia nesse sentido, o que demonstra uma necessidade de maior exploração do marketing digital. Sugere-se a utilização das redes sociais como ponto de vendas, apresentação de produtos e promoções, ou seja, uma vitrine virtual do estabelecimento, estimulando as vendas e prospecção de clientes.

Embora marketing e vendas sejam conceitos distintos, sabe-se que as estratégias de marketing contribuem para otimização das vendas, sendo as vendas fundamentais para geração de recursos para a empresa. No âmbito das vendas, também não foram identificadas estratégias específicas. De acordo com a proprietária, o faturamento das vendas está em queda em razão de novos entrantes no mercado, especialmente as farmácias de rede. Ademais, a farmácia não possui um planejamento estratégico para lidar com os concorrentes. Observou-se que a empresa por muito tempo teve como principal fonte de faturamento a venda de produtos da Farmácia Popular. Àquela época, a farmácia em questão era a única na cidade com parceria com o programa do governo. No entanto, após algum tempo, além dos cortes de verbas (que reduziram os repasses do programa), outras farmácias também passaram a ser parceiras desse programa.

A partir do exposto, ficou evidente a necessidade de implementar estratégias de marketing e vendas, a fim de provocar uma alavancagem financeira, pois, verificou-se que não há um controle financeiro que indique o giro de estoque, nem um controle de custo que evidencie os custos reais, o que poderia auxiliar na realização de promoções e mix de produtos. Sendo assim, coube investigar como se dá a gestão financeira e de custos, tendo em vista que as estratégias adotadas pela empresa devem estar integradas com a gestão financeira.

### **4.3 ANÁLISE FINANCEIRA E DE CUSTOS**

Foi realizada uma análise do setor financeiro e de custos da empresa, a fim de identificar como é feito o controle financeiro e de custos, bem como, verificar e propor estratégias para otimizar o processo de gestão. Para tanto, primeiramente, foi realizada uma entrevista com a gestora/proprietária da farmácia. Buscou-se identificar as partes relacionadas com a literatura do tema e confrontar com o que foi observado na rotina da empresa e nos documentos. O roteiro da entrevista se pautou na percepção da gestora/proprietária quanto às práticas de gerenciamento e de custos utilizadas, além da formação de preços de vendas.

Foi possível verificar que a empresa tem um programa/*software* específico para empresas do ramo farmacêutico, e o utiliza para controlar as entradas e saídas de produtos, obter o relatório de receitas, gerar notas fiscais, e como base para estimar o custo e o preço de venda dos produtos, de acordo com a margem de lucro sugerida pelo próprio programa. Todavia, observou-se que não é levado em conta nessa margem os demais gastos organizacionais, e que não há um controle de entradas e saídas satisfatório, havendo produtos com saldo de estoque negativo.

Por meio dos relatos da gestora, averiguou-se que a mesma não possui conhecimento quanto ao giro de estoque e o real custo do produto, o que dificulta na criação de estratégias, como alterações dos preços de vendas, destarte, a realização de promoções e/ou propostas de mix de vendas e produtos. Ao encontro disso, confirma-se que o gerenciamento financeiro e o marketing se relacionam de modo sinérgico (Kotler & Keller, 2013), podendo contribuir para decisão do mix de produtos (Ching, 2001).

Foi verificado que não utiliza nenhuma das práticas gerenciais e de custos, conforme indicado pela literatura – como análise CVL (Souza *et al.*, 2011; Ching, 2001) –, nem realiza a separação dos gastos em fixos ou variáveis, como indica Bornia (2002), o que pode enviesar os resultados da empresa. A gestora ponderou que apenas tem uma noção da margem de lucro do produto pelo o que é gerado por meio do sistema, que, por sua vez, confronta apenas o custo de aquisição com o preço vendido do produto. Além disso, para estimar se empresa teve um resultado financeiro positivo ou negativo, é utilizado um controle manual, realizado em um caderno pela proprietária. Assim, verificou-se que a gestora não consegue compreender o real custo do medicamento, o quanto teria e/ou poderia ter que vender para suprir seus custos, nem mesmo se está praticando o preço ideal.

Quanto ao preço de venda, como já citado, é utilizado o valor sugerido pelo programa, não sendo estimado com base no *mark up*, conforme recomenda a literatura, sendo uma das formas mais usais de as empresas calcularem o preço de venda. Segundo Martins (2010), o *mark up* considera o custo, os tributos e as comissões incidentes sobre o preço e o lucro desejado pelos gestores. Porém, destaca-se que essa ferramenta não é utilizada, não apenas pela falta de conhecimento, mas, devido às farmácias possuírem algumas particularidades, com preços tabelados, além de medicamentos com preços máximos ao consumidor (PMCs) estabelecidos. Assim, utilizar o *mark up* poderia inviabilizar a competitividade e legalidade de preço do medicamento. Entretanto, não exige a necessidade do levantamento de todos os gastos que influenciam no retorno da empresa, pois, como cita Menegazzo *et al.* (2017), o levantamento dos custos reais da empresa irão auxiliar para que o preço de venda não seja inferior aos seus custos. Ainda, os preços praticados pelas farmácias muitas as vezes estão abaixo do PMCs estabelecidos (Souza, Paranhos & Hasemclever, 2021), o que coloca ainda mais em evidência a necessidade de conhecer os custos para traçar estratégias adequadas e competitivas à organização.

Posteriormente, foi realizada uma análise documental a partir da verificação dos relatórios de vendas, compras e o controle financeiro realizado pela proprietária, a fim de obter dados para cálculo e análise da margem de contribuição e ponto de equilíbrio, bem como para averiguar se as receitas obtidas superam os gastos obtidos. Foram analisados os documentos de um trimestre (agosto, setembro e outubro de 2021), sendo filtrados os 10 produtos mais vendidos, e para análise foram estabelecidos os quatro mais vendidos (Tabela 1) – tendo em vista que tais medicamentos superam a quantidade média de venda mensais de 145 unidades, e os medicamentos subsequentes eram variações deles, não apresentando diferenças consideráveis em relação ao preço do produto.

Tabela 1 – Média trimestral dos produtos mais vendidos

Ranking	Produtos	Quantidade
1º	HIDROCLOROTIAZIDA 25MG CX 30 COMP	2521
2º	CLORIDRATO DE METFORMINA 850MG CX 30 COM	202
3º	LOSARTANA POTASSICA 50MG CX 30 COMP REV	182
4º	MALEATO DE ENALAPRIL 10 MG 30 COMP	145

Observou-se que a farmácia ainda mantém como os produtos mais vendidos os medicamentos tradicionais da Farmácia Popular, e esses quatro produtos listados, entre aproximadamente 315 produtos diversos que são comercializados, representam em média 27% do faturamento da empresa.

Ao estimar a margem de contribuição (MC) (Tabela 2), que é calculada pela diferença entre a receita ou preço venda e custos e despesas variáveis totais ou unitários (Martins, 2010), foi possível analisar o quanto cada produto contribui para suprir os custos fixos e gerar lucro (Souza & Diehl, 2009). Verificou-se que o produto com maior margem é o Maleato de Enalapril, e o com menor é o Hidroclorotiazida, que por sua vez, é o produto mais vendido, compondo parte significativa do faturamento da empresa. Todavia, esse último também é um dos produtos com o menor preço, o que exige uma maior quantidade de vendas para se chegar no ponto de equilíbrio.

Para analisar o ponto de equilíbrio contábil (PEC) (Tabela 2), que é dado pelos custos fixos divididos pela MC, foram estimadas as despesas e custos fixos da farmácia – com base nos controles financeiros realizados pela proprietária e os recibos de pagamentos – obtendo-se uma média de custos e despesas fixas mensais de R\$7.531,00. Ao realizar o rateio dos custos e despesas fixas, proporcionais à quantidade média vendida de cada produto, observou-se que apenas o Hidroclorotiazida não supera seu PEC. Visto que o PEC aponta quando a receita total e o custo total são iguais (Bornia, 2002; Souza & Diehl, 2009), tal resultado significa que a quantidade vendida deste produto não é suficiente para cobrir seus custos.

Tabela 2 – Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio dos produtos mais vendidos

Produtos	Quantidade vendida	Preço de venda	Custo variável	MC	PEC
HIDROCLOROTIAZIDA 25MG CX 30 COMP	2521	1,80	1,15	<b>0,65</b>	<b>2564</b>
CLORIDRATO DE METFORMINA 850MG CX 30 COM	202	5,10	4,30	<b>0,80</b>	<b>167</b>
LOSARTANA POTASSICA 50MG CX 30 COMP REV	182	6,00	2,71	<b>3,29</b>	<b>37</b>
MALEATO DE ENALAPRIL 10 MG 30 COMP	145	6,00	2,70	<b>3,30</b>	<b>29</b>

Considerando-se que apenas a quantidade vendida de Hidroclorotiazida não supera seu PEC, poderia haver um aumento da MC desse produto em cerca de 2,7% a 5,5%, o que elevaria o seu preço de venda para R\$1,85 até R\$1,90. Ao mesmo tempo, há a possibilidade de reduzir o preço de venda dos dois ou um dos dois produtos com maior MC, o Maleato de Enalapril e o Losartana Potassica (Tabela 3).

Tabela 3 – Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio dos produtos mais vendidos com alterações de preços de vendas

Produtos	Quantidade vendida	Preço de venda	Custo variável	MC	PEC
HIDROCLOROTIAZIDA 25MG CX 30 COMP	2521	<b>1,90</b>	1,15	<b>0,75</b>	<b>2239</b>
CLORIDRATO DE METFORMINA 850MG CX 30 COM	202	5,10	4,30	<b>0,80</b>	<b>168</b>
LOSARTANA POTASSICA 50MG CX 30 COMP REV	182	<b>5,40</b>	2,71	<b>2,69</b>	<b>45</b>
MALEATO DE ENALAPRIL 10 MG 30 COMP	145	<b>5,40</b>	2,70	<b>2,70</b>	<b>36</b>

Com isso, a empresa poderia realizar um mix de vendas, estabelecendo outras estratégias de vendas, como promoções dos produtos que possuem margens maiores. Caso fossem aplicados descontos de até 10% nos produtos Maleato de Enalapril e o Losartana Potássica – ambos vendidos por R\$6,00 cada – obtendo-se um preço de venda em torno de R\$5,40, não haveria reduções na média de faturamento. A promoção possibilitaria ainda aumentar a quantidade de vendas e, conseqüentemente, otimizar os resultados da empresa.

Nesse contexto, verifica-se que, conforme preconizam Ching (2001) e Souza *et al.* (2011), com as práticas de gestão de custos – como a análise CVL – é possível analisar os produtos mais rentáveis para arcar com os custos e despesas fixas da empresa, além de auxiliar na tomada de decisão quando ao aumento e redução de preço e da escolha do mix de produtos. Complementando, os resultados da análise corroboram a importância da utilização da gestão de custos pelas MPEs do ramo farmacêutico, para gerir e estabelecer um planejamento estratégico, contribuindo para sustentabilidade dessas empresas (Pinheiro, 2019).

Destaca-se que quanto ao controle financeiro, embora a proprietária realize um controle manual por meio de um “livro caixa”, observou-se que neste controle constam não somente os gastos das empresas, mas também as despesas pessoais. Para obtenção dos resultados da pesquisa anteriormente descritos, foi realizada a correção desse controle, já que essa confusão de gastos dificulta o levantamento do real retorno que a farmácia está tendo, como Pessoa Jurídica, além de ferir um dos princípios contábeis: da Entidade, que determina que o patrimônio da pessoa física se difere e independe do patrimônio da pessoa jurídica (Costa & Feitosa Filho, 2019). Em contrapartida, embora não seja uma situação ideal, é comum que os gestores das MPEs do setor farmacêutico tenham uma noção básica sobre as práticas de gestão, mas não o suficiente para “estruturar gerencialmente uma organização” (Spacek *et al.*, 2017, p. 113).

Desse modo, considerando tais limitações, o tópico 4.4 apresenta um diagnóstico organizacional.

#### **4.4 DIAGNÓSTICO**

Conforme Santos *et al.* (2019), devido à competitividade e dinamicidade do mercado, os gestores devem aplicar técnicas de gestão e de custos adequadas ao perfil de cada empresa. Nessa perspectiva, com base na análise dos resultados no setor de marketing e vendas, verificou-se a ausência de estratégias e planejamentos pré-definidos nessas áreas, embora de modo informal sejam percebidas algumas estratégias de marketing ligadas ao relacionamento com o cliente (Menezes, 2010; Benitez & Damke, 2015). Portanto, a recomendação para otimizar o desempenho dessas áreas e lograr maior clientela é a exploração do marketing digital, por meio da adoção de redes sociais, a fim de atingir novos públicos. Além disso, tal estratégia foi amplamente utilizada no período da pandemia de Covid-19 como um novo modelo de negócio para atender as necessidades dos consumidores (Guimarães Júnior, Nascimento, Rodrigues & Santos, 2020), proporcionando um diferencial para otimizar os resultados das empresas, permanecendo até os dias atuais.

Quanto às dificuldades e limitações da gestão financeira e de custos, essas pautaram-se principalmente na organização financeira, sendo percebida a dificuldade da gestora em estimar seus gastos mensais, compreender os produtos mais rentáveis e estabelecer estratégias de promoções de produtos, e redução/aumento de preços, o que impacta na promoção de ações ligadas ao marketing da organização. Desse modo, fica evidente que as áreas de marketing, vendas e finanças devem caminhar juntas, afinal o marketing buscará meios para satisfazer a necessidade do cliente que, por sua vez, gerará receita para empresa, e para que esta receita seja suficiente para suprir os gastos do período e gerar resultados positivos, há a necessidade de uma gestão financeira e de custo adequada, o que confirma, mais uma vez, que esses setores

trabalhando de modo integrado podem potencializar os negócios da empresa (Kotler & Armstrong, 2013).

Ao visar mitigar as limitações apresentadas e contribuir para uma gestão integrada, foi realizada, primeiramente, uma análise SWOT (Quadro 2). Tal análise é importante para que ao implementar medidas mais ativas no marketing e vendas e para contribuir nas decisões financeiras com menores margens erros, a empresa possa visualizar os fatores positivos e negativos, internos e externos, que afetam o seu ambiente organizacional.

<b>Aspectos Internos</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	Profissionais qualificados, participante do projeto da Farmácia popular, auriculoterapia, cartela de clientes fiéis.	Mix de produtos, confusão entre contas pessoais e jurídicas, marketing, alta informalidade na gestão da empresa, prospecção de clientes, financeiro, comunicação.
<b>Aspectos Externos</b>	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
	Participação nos projetos governamentais, consultoria farmacêutica, convênios empresariais, convênio com planos de saúde.	Redução de incentivos para o programa da Farmácia Popular, farmácias de redes, tributos fiscais, lojas de cosméticos, burocracia do Conselho de Farmácia.

Quadro 2 – Análise SWOT

Para melhor organização das finanças, foi proposta uma planilha de controle financeiro (Figura 1). A planilha está em fase de implementação e aponta a movimentação de caixa diário, o total de entradas e saídas, e elenca a relação dos principais gastos da empresa. Esse controle poderá auxiliar na organização dos produtos mais vendidos e os seus respectivos custos, possibilitando realizar, desta forma, uma correta estimativa do preço de venda, gerando informações mais adequadas para estabelecer estratégias competitivas.

MOV. CAIXA					RESULTADO TOTAL ENTRADAS	TOTAL	RESULTADO TOTAL SAÍDAS	TOTAL	RESULTADO TOTAL RETIRADAS	TOTAL
DATA	DESCRIÇÃO	FORMA PAGAMENTO	TIPO	VALOR						
					CARTÃO A PRAZO	RS -	CARTÃO A PRAZO	RS -	CARTÃO A PRAZO	RS -
					CARTÃO A VISTA	RS -	CARTÃO A VISTA	RS -	CARTÃO A VISTA	RS -
					CHEQUE	RS -	CHEQUE	RS -	CHEQUE	RS -
					ESPÉCIE	RS -	ESPÉCIE	RS -	ESPÉCIE	RS -
					PIX	RS -	PIX	RS -	PIX	RS -
					PROMISSÓRIA	RS -	PROMISSÓRIA	RS -	PROMISSÓRIA	RS -
					TOTAL	RS -	TOTAL	RS -	TOTAL	RS -
					DESCRIÇÃO DE GASTOS	VALOR				
					FATURAMENTO	RS -				
					FORNECEDORES	RS -				
					ENERGIA	RS -				
					AGUA	RS -				
					PADARIA	RS -				
					VEÍCULOS	RS -				
					IMPOSTOS	RS -				
					EMPRÉSTIMOS	RS -				
					FOLHA SALÁRIO	RS -				
					PROVISÕES	RS -				
						RS -				
						RS -				
						RS -				
						RS -				



possíveis de manter a sustentabilidade financeira da empresa, é necessário conhecer como os gastos implicam na precificação do produto. O produto deve ser vendido para gerar receita e, para ser vendido, deve atender às necessidades do cliente, que podem ser compreendidas por meio de estratégias de marketing.

Desse modo, entende-se que a presente pesquisa contemplou os objetivos almejados, contribuindo para as esferas acadêmica e profissional. No âmbito acadêmico, a contribuição consiste em aprofundar e ampliar a literatura existente (e escassa) a respeito do tema. Já no contexto profissional, colabora ao evidenciar aos profissionais da área e gestores dessas MPEs as melhorias que podem ser realizadas por meio da gestão integrada das áreas financeira (custos), marketing e vendas.

Como limitação da pesquisa, pode-se citar que os resultados contemplam a realidade de uma única organização, não podendo ser generalizados para todas as MPEs do ramo farmacêutico. Neste sentido, estudos futuros podem pesquisar outras populações e utilizar metodologias como *survey*, a fim de compreender melhor as dificuldades e as melhorias que podem ser implementadas no gerenciamento de pequenas empresas do ramo farmacêutico.

## REFERÊNCIAS

- Bacic, M. J. (2011). *Gestão de custos: uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia*. Curitiba: Juruá.
- Barcellos, R. & Schelela, S. S. (2012). *Marketing e Vendas*. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Paraná – e-Tec Brasil.
- Barreto, A. F. & Antonovz, T. (2016). *A má gestão de custos influencia na mortalidade das empresas no Brasil?* In: V Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade – SINGEP, São Paulo, SP.
- Basta, D., Marchesini, F., Oliveira, J., & Sá, L. C. (2010). *Fundamentos de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Benitez, J. R. & Damke, E. J. (2015). *Relacionamento com clientes sob a perspectiva de Morgan e Hunt: Um estudo no setor do varejo de farmácias*. In: Congresso Internacional de Administração, 2015, Ponta Grossa, PR.
- Bornia, A. C. (2002). *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman.
- Brasil. (2006). Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)
- Callado, A. L. C., Callado, A. A. C., & Holanda, F. M. A. (2005). Gestão de custos nas empresas de pequeno porte da indústria de pré-moldados. *Revista Ciências Administrativas*, 11(2), 219-228.
- Castro, L. T., Neves, M. F., & Cõnsoli, M. A. (2018). *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ching, H. Y. (2001). *Manual de custos de instituições de saúde*. São Paulo: Atlas.
- Conselho Federal de Farmácia. (2021). *Dados 2020*. Recuperado de: <https://www.cff.org.br/pagina.php?id=801&titulo=Boletins>
- Costa, M. L., & Feitosa Filho, R. I. (2019). A importância da contabilidade no processo de desenvolvimento do microempreendedor individual (MEI). *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(2), 154-163.
- Creswell, J. W. & Creswell, D. (2021). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 5. ed. Grupo A.

- Crosta, V. M. D., Souza, M. C. A. F., & Bacic, M. J. (2004). Gestão de custos: prática empresarial acessível a pequenas empresas-estudo de caso em uma empresa do setor de farmácias de manipulação. In: *XI Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, Porto Seguro, BA.
- Dias, E. A. & Padoveze, C. L. (2007). Os diferentes métodos de custeio e sua implicação na apuração de custo do produto: um estudo caso em empresa de graxas e óleos industriais. *Gestão e Sociedade*, 1(2), 1-21.
- Faria, J. A., Azevedo, T. C., & Oliveira, M. S. (2012). A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 6(2), 89-106.
- Ferreira, L. F. F., Oliva, F. L., Santos, S. A., Hildebrand, C. C., & Lima, G. A. C. (2012). Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Revista Gestão e Produção, São Carlos*, 19(4), 811-823.
- Goulart Júnior, R. (2000). *Custeio e Precificação no ciclo de vida das empresas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Guimarães Júnior, D. S., Nascimento, A. M., dos Santos, L. O. C., & de Albuquerque Rodrigues, G. P. (2020). Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 5(4), 1-10.
- Kotler, P. (2021) *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. Rio de Janeiro: Editora Alta Books.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Princípios de Marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2007). *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Las Casas, A. L. (2012). *Administração de vendas*. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Lemes, H. A. & Costa, S. T. S. (2019). *Análise da aplicação de métodos na formação do preço de venda em micro e pequenas e médias empresas*. Recuperado de: <http://repositorio.fucamp.com.br/jspui/handle/FUCAMP/465>
- Lemes Jr., A. B.; Pisa, B. J. (2019). *Administrando Micro e Pequenas Empresas: Empreendedorismo e Gestão*. Grupo GEN, 2019. Recuperado de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595150393/>
- Linx. (2021). *Redução de custos na farmácia: confira as melhores práticas!* 01 fev. 2021. Recuperado de: [linx.com.br/blog/reducao-de-custos/](http://linx.com.br/blog/reducao-de-custos/)
- Martins, E. (2010). *Contabilidade de custos*. 10. ed. São Paulo: Atlas.
- Menegazzo, G. D., Lunkes, R. J., Mendes, A., & Schnorrenberger, D. (2017). Utilização de Sistemas de Custos em Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo*, 3(2), 172-192.
- Menezes, J. C. (2010). *O marketing de relacionamento como estratégia competitiva para pequenas empresas: um estudo de casos múltiplos no varejo farmacêutico de Goiânia (GO)*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade de Católica de Goiás, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- Ministério da Saúde (sem data). *Programa Farmácia Popular*. Recuperado de: <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/farmacia-popular>
- Pereira, A. S., Gomes, J. L., & Vale, M. P. E. M. (2021). Desafios da primeira exportação para o micro e pequeno empreendedor: uma pesquisa qualitativa com empresas que participaram do programa de qualificação PEIEX-FECAP (2018-2020). *Revista ADMPG*, 11, 1-17.
- Rocha, A.; Christensen, C. (1994). *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Rocha, M. *Marketing estratégico*. Editora Saraiva, 2016. Recuperado de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63878-5>
- Pinheiro, K. (2019). *Controle financeiro para farmácia: o que é preciso para alcançar o sucesso financeiro?* Boavista Tecnologia, 10 abr. 2019. Recuperado de: <https://boavistatecnologia.com.br/blog/controle-financeiro-para-farmacia/>

- Proença, F. R., Moreira, E. G., Domingues Júnior, J. & Knuth, J. (2014). *Gestão de Custos*. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S. A.
- Roman, O. O. R. (2007). *Análise de mudança de desempenho decorrente da inserção de empresas em redes de cooperação: estudo de caso da Agafarma*. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- SALES, C. M. (2017). *Ideias de Negócios: como montar uma drogaria*. Recuperado de: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-drogaria>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. Grupo A.
- Santos, V., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1), 153-186.
- Santos, D. P. G., Santos, D. P. G., & Bomfim, T. F. S. (2020). Práticas de gestão de custos: um estudo comparativo das MPE's dos seguimentos de construção civil, e autopeças de um município do estado da Bahia. *Brazilian Journal of Development*, 6(2), 7985-8004.
- Souza, M. A., & Diehl, C. A. (2009). *Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração*. São Paulo: Atlas.
- Souza, C. M. A. D., Paranhos, J., & Hasenclever, L. (2021). Comparativo entre preço máximo ao consumidor de medicamentos e preços praticados na internet no Brasil: desalinhamentos e distorções regulatórias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26, 5463-5480.
- Souza, M. A., Schnorr, C., & Ferreira, F. B. (2011). Análise das relações custo-volume-lucro como instrumento gerencial: um estudo multicaso em indústrias de grande porte do Rio Grande do Sul. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(12), 109-134.
- Spacek, F. M., Jones, G. D. C., & Silva, V. R. (2017). Percepção dos gestores das micro e pequenas empresas mineiras do setor farmacêutico sobre os artefatos gerenciais tradicionais e inovadores e as perspectivas da sua adoção. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 3(1), 97-117.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020). *O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios*. Recuperado de: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021a). *Pandemia e novas tendências ampliam mercado do farmacêutico*. Recuperado de: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pandemia-e-novas-tendencias-ampliam-mercado-do-farmacaceutico,40365993c4617710VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021b). *Perfil dos pequenos negócios*. Recuperado de: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2019). *Pesquisa perfil da ME e EPP*. Recuperado de: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Pesquisa-Perfil-das-ME-e-EPP-2019-VF.pdf>
- Silva, G. C. (2018). *Fatores críticos de sucesso em farmácias de pequeno e médio porte da região metropolitana de João Pessoa – PB*. TCC II (Trabalho de conclusão do curso de Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. Recuperado de: [https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11858?locale=pt\\_BR](https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11858?locale=pt_BR)
- Teixeira, A. P. P., Leal, E. A., & Miranda, G. J. (2008). *Controle de custos: ferramentas para gestão das micro e pequenas empresas*. In: 15º Congresso Brasileiro de Custos, Curitiba, PR.
- Vasconcelos, R. B. B., Santos, J. F., & Andrade, J. A. (2021). Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), 1-19.