



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBACAMPUS VII  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANTONIO ANASTÁCIO PEREIRA NETO**

**A CONTRIBUIÇÃO DO ASSOCIATIVISMO NA GESTÃO DE PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS DO VAREJO FARMACÊUTICO**

Patos-PB  
2022

**ANTONIO ANASTÁCIO PEREIRA NETO**

**A CONTRIBUIÇÃO DO ASSOCIATIVISMO NA GESTÃO DE PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS DO VAREJO FARMACÊUTICO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Programa de  
Bacharelado em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba,  
como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

**Área de Concentração: Gestão Empresarial**

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Simone Costa Silva

Patos –PB  
2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

P436c Pereira Neto, Antonio Anastacio.

A contribuição do associativismo na gestão de pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico [manuscrito] / Antonio Anastacio Pereira Neto. - 2022.

32 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Gestão Empresarial. 2. Associativismo. 3. Pequenas e médias empresas. 4. Varejo Farmacêutico. I. Título

21. ed. CDD 658.022

ANTONIO ANASTÁCIO PEREIRA NETO

**A CONTRIBUIÇÃO DO ASSOCIATIVISMO NA GESTÃO DE PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS DO VAREJO FARMACÊUTICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

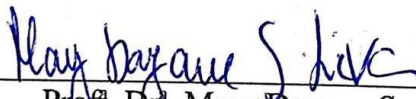
**Área de Concentração: Gestão Empresarial**

Aprovada em: 22/11/2022.

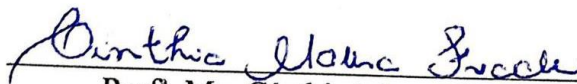
**BANCA EXAMINADORA**



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Costa Silva (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mary Dayane Souza Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.<sup>a</sup> Me. Cíntia Moura Frade  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me capacitado e abençoado para que eu me mantivesse firme durante estes cinco anos de curso, superando desafios que nem eu mesmo imaginava superar e chegar até aqui. Ao meu pai Ivan Araújo, minha mãe Ana Lúcia e minha irmã Ivana de Medeiros e sua família, pelo apoio de sempre, me fazendo forte em momentos de fraqueza e sendo meu alicerce desde os momentos iniciais de todas as minhas escolhas, e a todos os meus familiares que se fizeram presentes durante minha vivência de curso, com conselhos e palavras de motivação. Sou grato a minha namorada Thamilles Nóbrega, que se mostrou sempre ser uma grande companheira, principalmente nos momentos finais do curso quando eu precisei de sua presença. Aos meus colegas de curso, em especial Maiza, Rosilene, Fabiano, Rodrigo, Lilianny e Clarisse, por sempre estarem disponíveis quando preciso em fases importantes durante toda a graduação. Aos meus professores, em especial minha orientadora de TCC, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Simone Costa Silva, por todo o conhecimento passado.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
FEBRAFAR	Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias
HBN	Higiene, Beleza e Nutrição
MIP's	Medicamentos Isentos de Prescrição
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
PBMs	Programas de Benefícios em Medicamentos
SIC	Sistema Integrado de Compras
Ols	Operações Logísticas
PAI	Painel de Aferição de Indicadores
PDV	Ponto de Venda
SBA	<i>Small Business Administration</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão – conceitos e aspectos .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Farmácias, drogarias e redes .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3</b>	<b>Associativismo .....</b>	<b>14</b>
2.3.1	Histórico, conceitos e princípios .....	14
2.3.2	Associativismo em pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico .....	15
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1</b>	<b>Perfil dos entrevistados e das empresas participantes .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2</b>	<b>Importância do associativismo para gestão .....</b>	<b>20</b>
<b>4.3</b>	<b>Pontos positivos e negativos do associativismo para o varejo farmacêutico .....</b>	<b>22</b>
<b>4.4</b>	<b>Ferramentas oferecidas pelo associativismo .....</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>27</b>
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	33
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....	34

## **A CONTRIBUIÇÃO DO ASSOCIATIVISMO NA GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO VAREJO FARMACÊUTICO**

Antonio Anastácio Pereira Neto

### **RESUMO**

Com o aumento acelerado na concorrência, as farmácias independentes, com predominância das pequenas e médias empresas, observaram um impacto direto na economia/lucratividade e no funcionamento dos seus estabelecimentos, tornando a sua permanência no mercado competitivo um grande desafio. Com isso, faz-se necessário uma gestão profissionalizada visando sua estabilidade e continuidade no comércio. O associativismo é um segmento de relacionamento entre empreendedores, geralmente do mesmo ramo de atividade, que visa o apoio mútuo entre as partes envolvidas, tratando de todas as áreas empresariais, desde o relacionamento com o fornecedor, passando pela gestão de pessoas e setor de vendas, por exemplo, de forma conjunta, objetivando o fortalecimento do grupo perante a competitividade do mercado em que estão inseridos. Tendo como objetivo geral compreender como o associativismo influencia na qualidade da gestão das micro e pequenas empresas do varejo farmacêutico. Trata-se de um estudo do tipo descritivo, com abordagem qualitativa, e ainda possuindo um estudo exploratório. A pesquisa ocorreu em quatro etapas: levantamento teórico; levantamento e mapeamento dos entrevistados; realização de entrevistas e análise de dados. Os principais resultados demonstram que o associativismo, seguido como é proposto, dentro da realidade de cada membro, é uma alternativa viável para que pequenos e médios empreendedores possam se posicionar bem no mercado perante a forte concorrência de grandes redes do varejo farmacêutico. Diante do que foi exposto, conclui-se que o associativismo pode sim alavancar o nível de competitividade da empresa, por meio de negociações realizadas pela rede, que dão acesso às melhores condições de preço e prazo, qualifica a gestão através da utilização correta de ferramentas ofertadas, além de promover aos membros da rede associativista acesso às informações privilegiadas sobre o mercado farmacêutico que atuam.

**Palavras Chaves:** Associativismo; qualidade; gestão; varejo farmacêutico.



## **THE CONTRIBUTION OF ASSOCIATIVISM IN THE MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED PHARMACEUTICAL RETAIL COMPANIES**

Antonio Anastácio Pereira Neto

### **ABSTRACT**

With the accelerated increase in competition, independent pharmacies, with a predominance of small and medium-sized companies, observed a direct impact on the economy/profitability and on the functioning of their establishments, making their permanence in the competitive market a great challenge. With that, it is necessary a professionalized management aiming its stability and continuity in the commerce. Associativism is a segment of relationship between entrepreneurs, usually from the same field of activity, which aims at mutual support between the parties involved, dealing with all business areas, from the relationship with the supplier, passing through people management and the sales sector. , for example, jointly, aiming to strengthen the group in the face of the competitiveness of the market in which they operate. With the general objective of understanding how associativism influences the quality of management of micro and small pharmaceutical retail companies. This is a descriptive study, with a qualitative approach, and still having an exploratory study. The research took place in four stages: theoretical survey; survey and mapping of respondents; conducting interviews and data analysis. The main results demonstrate that associativism, followed as it is proposed, within the reality of each member, is a viable alternative for small and medium entrepreneurs to position themselves well in the market in the face of strong competition from large pharmaceutical retail chains. In view of the above, it is concluded that associativism can indeed leverage the company's level of competitiveness, through negotiations carried out by the network, which give access to better price and term conditions, qualify management through the correct use of tools offered, in addition to providing members of the associative network with access to privileged information about the pharmaceutical market in which they operate.

**Keywords:** Associativism. Quality. Management. Pharmaceutical Retail.

# A CONTRIBUIÇÃO DO ASSOCIATIVISMO NA GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO VAREJO FARMACÊUTICO

## 1 INTRODUÇÃO

Em 1994, foi observada a expansão no número de filiais pertencentes ao ramo de farmácias e drogarias no Brasil, em diversos estados e capitais, após a estabilidade econômica, principalmente no que se refere às redes corporativas. Tal fato gerou modificações no varejo farmacêutico, cujo comércio era composto por farmácias locais e lojas independentes (LEWIS; DART, 2014; SERRENTINO, 2016; CORBÔ; FAVORETTO, 2017). Com esse aumento acelerado na concorrência, as farmácias independentes, caracterizadas, muitas vezes, por empresas de pequeno e médio porte, sofreram um impacto direto na sua economia/lucratividade e no funcionamento dos seus estabelecimentos, o que desafia a sua permanência no mercado competitivo. A partir desse contexto, urge repensar uma gestão profissionalizada, visando estabilidade e continuidade no mercado (CRUZ, 2017; SANTOS, 2018).

Em face de tais mudanças no varejo farmacêutico, as farmácias independentes estão cada vez mais à procura de uma aproximação aos padrões da concorrência, sobretudo no que tange à precificação. Como modelo dos segmentos industriais, e tendo como apoio as políticas de negociações de preços para compras em grandes volumes, os pequenos varejistas, farmácias independentes, começaram a se unir com afinidade de obter benefícios, a exemplo do poder de barganha junto aos fornecedores (SANTOS, 2018).

De acordo com Nascimento (2014), o associativismo é um segmento de relacionamento entre empreendedores, geralmente do mesmo ramo de atividade, que visa o apoio mútuo entre as partes envolvidas, desde o relacionamento com o fornecedor, passando pela gestão de pessoas e setor de vendas, por exemplo, de forma conjunta, objetivando o fortalecimento do grupo perante a competitividade do mercado em que está inserido.

Por meio desse compartilhamento de informações, que são utilizadas para o gerenciamento de oportunidades de negócios, somando à captação de dados em busca da formulação de ações estratégicas mais concretas, o empresariado, principalmente de pequeno e médio porte, está conseguindo se estruturar com mais firmeza e qualidade, superando dificuldades e vencendo os desafios cotidianos, tal como apontam os estudos de Cruz (2017).

Sobre a experiência em associativismo no ramo farmacêutico, o presidente da Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR, 2022), Edson Tamascia, ressalta que há 20 anos tem observado os efeitos da prática de associativismo para esse setor, destacando a melhoria individual e coletiva dos associados. À vista desse relato, nesse contexto de dúvidas e transformações, demanda-se das empresas do mercado farmacêutico a busca pelo profissionalismo de sua gestão organizacional, assegurando, assim, a implementação de estratégias e das mudanças requeridas.

Como atuante no campo do associativismo, observo muito a carência da qualificação gerencial e até mesmo a busca por uma gestão mais bem aplicada nas empresas presentes nas regiões escolhidas para o estudo, portanto foi aspecto motivador da pesquisa saber o quanto o modelo de associativismo pode colaborar para que estes empreendedores estejam buscando melhorar seu nível de gestão e se fortalecerem dentro do mercado competitivo que estão inseridos.

Diante disso, o presente trabalho surge como uma tentativa de análise do cenário varejista farmacêutico, no que tange às questões da influência do associativismo para qualificação da gestão empresarial nas micro e pequenas organizações atuantes nesse setor. Para tal, busca-se responder ao questionamento: de que forma o associativismo influencia na qualidade da gestão das micro e pequenas empresas do varejo farmacêutico?

Para responder ao problema proposto, foi definido o seguinte objetivo geral: demonstrar como o associativismo influencia na qualidade da gestão das micro e pequenas empresas do varejo farmacêutico. Especificamente, busca (a) avaliar a importância do associativismo na gestão das micro e pequenas empresas no varejo farmacêutico; (b) discutir sobre os pontos positivos e negativos referentes ao associativismo para o varejo farmacêutico; e (c) apresentar as ferramentas oferecidas pelo associativismo para o varejo farmacêutico na otimização da gestão.

Para operacionalização desta pesquisa, foi realizado um estudo de objetivo metodológico exploratório, com abordagem descritiva, qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente, no referencial teórico, são apresentados conceitos e discussões relacionados à gestão, bem como uma abordagem conceitual de farmácias, drogarias e redes, além de teorias sobre o associativismo e sua prática em pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico. Em seguida, nos aspectos metodológicos é descrito o caminho percorrido para operacionalização da pesquisa. Posteriormente, serão apresentados os principais resultados obtidos a partir de uma pesquisa empírica, no formato de um estudo qualitativo, buscando sintetizar as articulações entre os diferentes aspectos que compõem a dinâmica da temática estudada. Finalmente, são sinalizadas algumas implicações para a gestão e para as pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO: CONCEITOS E ASPECTOS**

A definição de gestão, nesta abordagem inicial, segue o pensamento de Aguiar (2012), que a compreende como a utilização de ferramentas adequadas para a obtenção de produtos e/ou serviços, baseados em uma determinada organização, com o alinhamento bem trabalhado dos objetivos a serem seguidos pelos colaboradores, independentemente do cargo que ocupem. Como impacto, pode-se depreender atividades empresariais alicerçadas pelo bom planejamento e controle que uma boa administração exige para a conquista da qualidade desta gestão.

Em uma perspectiva complementar, a gestão pode ser caracterizada como um método aplicado que objetiva implicações positivas para uma organização, e em paralelo resolver situações adversas, proporcionando o desfecho efetivo e a consideração da entidade. Além disso, compõe um conglomerado de três vertentes fundamentais, são elas: a organizacional, que diz respeito ao poder de decisão; a operacional, voltada para a execução; e a sustentável, que foca na habilidade para sustentar resultados (GELARCK, 2017; BARBOSA, 2015).

Nesse sentido, a aplicabilidade correta da gestão é fator primordial para o desfecho eficaz de uma operação de mercado, e tem como alvo o direcionamento eficiente de soluções materiais, humanas e comerciais, atendendo a planejamentos previamente estabelecidos. Dessa forma, eleva-se ao máximo a produção e gera situações de crescimento, alcance de metas e ganho no aspecto competitivo (RIJO, 2017; JESUS, 2022).

Em conformidade com esses conceitos, para uma boa gestão, deve ser somada a eficaz liderança no setor de recursos humanos, desde o início do processo de seleção e recrutamento, até o encontro da responsabilidade do líder na precisa distribuição de cargos de acordo com a análise eficiente dos seus liderados, podendo explorar o que há de melhor em sua equipe, dentro de cada atribuição de cargo que é oferecida (SERRANO, 2010).

Ainda sobre gestão, neste caso a financeira, que norteia qualquer investimento bem elaborado das empresas, tem influência direta no gerenciamento eficiente para o alcance de resultados econômicos positivos e dos objetivos de crescimento a curto e a longo prazo das

companhias e de seus gestores, o que contribui para o bom andamento do setor contábil e, conseqüentemente, para a metáfora “saúde financeira” (CARVALHO, 2013).

No entanto, o que é perceptível, em alguns casos, é certa falta de qualificação ou no simples interesse pela busca do conhecimento gerencial por parte de empreendedores, além da falta de investimento em cursos, participação em eventos que trazem um aprendizado ou até mesmo na troca de informações básicas ao se conhecer uma outra pessoa que atua no mesmo setor – chamado, atualmente de prática de *networking* – o que iria atribuir e trazer para o setor gerencial uma maior qualidade em suas atividades cotidianas (FERRONATO, 2011).

No que diz respeito ao planejamento, é compreendido pelas ações que compõe a criação de fórmulas para que se conquiste ensejos mercadológicos e que se inutilizem as intimidações das concorrências presentes no mercado de atuação de uma determinada organização. O planejamento e a gestão bem aplicados, correspondem ao corpo de qualquer empreendimento bem como a análise, interna e externa, das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio, além das interações entre as partes interessadas no negócio e em seu ambiente de competição (JESUS, 2022).

Nesse sentido, o planejamento é de suma importância para qualquer tipo de empresa, principalmente àquelas de menor porte, servindo como uma alavanca necessária tanto para os setores produtivos como para o financeiro. A ferramenta institucional planejamento é imprescindível desde a estruturação do empreendimento, em sua fase embrionária, até a sua maturidade, o que pode ajudar a manter um nível estável ou em evolução. Isso fará com que haja redução de falhas e, conseqüentemente, o crescimento empresarial (MENDONÇA, *et al.*, 2017).

É fato que uma organização de menor porte, que não aplicar de forma eficiente um calculado planejamento estratégico, mirando um futuro que gere resultados positivos e não apenas a sobrevivência no presente, provavelmente irá seguir um caminho que a levará ao encerramento de suas atividades. Com o planejamento estratégico em atividade constante, a empresa terá sempre um subsídio para que se estabeleça o norteamento a ser seguido em busca dos objetivos pretendidos (MENDONÇA, *et al.*, 2017).

Estudos apontados por Regert *et al.* (2018) sinalizaram que empresas do ramo de drogarias, de pequeno e médio porte, que antes se sobressaíam em seu mercado, encontram alguns entraves em decorrência do surgimento de grandes corporações. Segundo o autor, isso se deve ao fato da falta de preparo dos empresários, anterior à abertura dos seus negócios, somado à ausência ou à pouca qualificação em gestão e planejamento estratégico.

Além desses entraves, pode-se destacar, em um plano secundário, mas de igual relevância, a não confecção de um plano de constituição claro do empreendimento, bem como a estrutura de direção e controle, seja no meio interno ou externo. Também, percebe-se uma inexistência de análise prévia à aquisição e composição da iniciativa empreendedora e a não construção de um planejamento estratégico. Tudo isso pode findar em um prematuro encerramento das atividades da empresa, relacionadas a erros básicos cometidos administrativamente no que diz respeito à carência de qualidade em gestão e planejamento (LUZIO, 2010; COSTA, 2016; REGERT, 2018).

Diante do exposto, urge a necessidade de uma aplicação, de maneira profissionalizada, da gestão e da busca constante pelo conhecimento que envolve a melhoria administrativa, sobretudo em pequenas e médias empresas, com vistas à manutenção e à expansão frente ao mercado competitivo (SOUZA, 2012; LEAL, 2018).

Ademais, é bastante viável, sobretudo para as empresas independentes, destacando sempre as de menor porte, procurarem uma rede associativista, a fim de gerar benefícios como a formalização de suas atividades e uma qualificação da gestão, por meio de ferramentas disponíveis para essas associações (SANTOS, *et al.*, 2021).

## 2.2 FARMÁCIAS, DROGARIAS E REDES

Segundo a Lei n 13.021 de 2014, as drogarias são definidas como “estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais”. Já farmácias, segundo esta mesma lei, são ditas como “estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica”.

A década de 90 foi um período de melhoria econômica no Brasil, com o aumento do poder de consumo da população, fazendo surgir nova variedade de produtos almejados pelo consumidor e, conseqüentemente, o número de Pontos de Vendas (doravante PDVs) seguiu esta tendência, o que elevou o seu quantitativo (SOUZA, 2016; LEAL, 2018).

Ao se reerguer o cenário econômico, houve uma atualização na dinâmica administrativa em toda a cadeia produtiva, passando pela gerência interna das empresas até atingir o consumidor final. Essas transformações, unidas ao avanço da tecnologia, objetivaram maneiras mais eficientes de como se lidava com as mudanças que aconteceram e ainda persistem atualmente (NASCIMENTO, 2014).

De acordo com dados da FEBRAFAR (2022), atualmente existem cerca de 88.114 mil farmácias, havendo um aumento de cerca de 11 mil lojas nos últimos 5 anos, apesar de também existir um número considerável de fechamento de empresas deste segmento. Dentre estas lojas, o número maior é de farmácias independentes, com 61,4% de participação no número total, ficando os outros 38,6% compostos por lojas incluídas em redes, associativismos e franquias.

Levando em conta a questão de faturamento anual, entre março/2021 e março/2022, de um total de 157,44 Bilhões de reais, as empresas independentes somam 37,48 bilhões de reais de faturamento, já as que fazem parte de redes, associativismos e franquias, representam o faturamento de 119,96 bilhões de reais (FEBRAFAR, 2022).

Diante de um mercado tão competitivo e que se modifica, trazendo consigo uma dinamicidade e modernidade advindas das novas exigências dos consumidores, as pequenas e médias empresas precisam de saídas para se manterem e avançarem dentro da região onde atuam (NASCIMENTO, 2014). Esse cenário de competição acirrada tem sido percebido com mais constância por micro e pequenos empresários que estão perdendo o espaço que ocupavam de forma mais cômoda. Esta comodidade, inclusive, é um dos fatores que travam os gestores na aquisição de ferramentas que iriam modernizar suas empresas (CUNHA, 2012).

Somando-se a isso, existe a ineficácia em situações que necessitam de uma mudança na cultura organizacional e na forma como administram suas empresas. É comum que empresas desse tipo, ao precisarem profissionalizar a gerência de suas organizações, o façam com mais morosidade, o que gera uma perda de mercado para outros concorrentes, quando surgem em seu ambiente de atividade já com grandes diferenciais (LEAL, 2018).

Além dessas problemáticas, somam-se ainda aspectos que dificultam o fortalecimento de empreendimentos relativamente pequenos a se manterem no mercado, a exemplo da administração, concentrada muitas vezes em uma única pessoa, geralmente o proprietário, que fica responsável por setores diversos e não consegue realizar a delegação de tarefas, sobretudo por questões financeiras que o impede de expandir o quadro de pessoal (CUNHA, 2012; RASOTO, 2012).

Por tudo isso, fazer parte de uma rede, dentro de um associativismo, é uma maneira de se manter firme neste mercado competitivo e forte, perante grandes corporações com ampla força comercial, com inúmeras unidades e filiais já espalhadas por diversas regiões e com uma vasta história de aprendizado administrativo que as fazem dominantes contra seus concorrentes.

As definições de rede remetem a tempos antigos, que pode ser citada como uma união de duas ou mais organizações do mesmo ramo de atividade, geralmente de pequeno e médio

porte, com o intuito de se qualificarem em suas estruturas físicas e de gestão. Além disso, a interação entre os componentes da rede permite buscar a curto, médio e longo prazos, a possibilidade de se estabelecerem sobre grandes concorrentes com a obtenção de vantagem competitiva através da busca de informações privilegiadas e o profissionalismo administrativo que a união de forças conquista (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ; 2007).

Essas organizações sistematizadas atraem lojas independentes para fazerem parte da composição de redes: apresentação de preços mais competitivos devido a compra conjunta do grupo, cooperação, assertividade maior na tomada de decisões, acesso à tecnologias de forma pioneira e também a sistemas que objetivam a gestão de clientes, dos colaboradores e empresarial como um todo de forma mais distinta (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ; 2007).

Portanto, procurar uma rede renomada no mercado, com bons históricos de relacionamento com seus fornecedores, seja no âmbito de distribuição, passando pela indústria, é uma alternativa para obter vantagem comercial, principalmente no que diz respeito à qualificação da gestão da empresa.

## 2.3 ASSOCIATIVISMO

### 2.3.1 Histórico, conceitos e princípios

Com o caminhar de toda a história, a humanidade costumou-se a reunir-se em busca de uma cooperação com a intenção básica de sanarem as necessidades próprias e apoiar o próximo no alcance das suas, ajudando o grupo como um todo. Com o desenrolar dos tempos, e com todo este histórico, foram surgindo diversas formas de cooperação com tais objetivos, dentre elas o associativismo, almejando o bem-estar e avanço individual e de todos que fazem parte daquele determinado grupo (ALVES; TEIXEIRA; PEREIRA, 2017).

As origens do associativismo remetem à década de 50, mais precisamente ao ano de 1953, nos Estados Unidos, por meio de um órgão deste país chamado o SBA: *Small Business Administration*, responsável por programas federais que tinham como foco a administração e gestão de pequenos empreendimentos (NASCIMENTO, 2014).

O sentido principal para a busca do associativismo, para Costa, Oliveira e Figueiredo (2013, p. 5), era o seguinte:

Unir pessoas na defesa dos seus interesses, além de ter nascido da necessidade de os homens somarem seus esforços para alcançar um propósito em comum. No princípio este objetivo era a sobrevivência da espécie humana. Posteriormente, transformou-se na necessidade de enfrentar as mudanças impostas pelo sistema econômico mundial.

Nesse sentido, o associativismo é definido como um modelo de relacionamento entre indivíduos e/ou empresas, formado pela união de cooperações mútuas que buscam um apoio para o avanço e prosperidade, bem como o crescimento estrutural de todos os envolvidos, oferecendo alternativas diversas para a solução de problemas e aprendizado da organização que não seriam alcançados de forma independente (FARMARCAS, 2016; RIBEIRO, 2020; NASCIMENTO, 2014).

Por meio do associativismo, os seus participantes alcançam maior presença dentro do seu ambiente de atuação, a exemplo da constante de melhorias diversas, atuando através de várias contribuições que almejam sempre o seu desenvolvimento e dos seus parceiros. Para que este alvo de benefícios recíprocos seja conquistado com precisão e eficácia, trazendo sempre uma geração de resultados, o conjunto que faz parte da associação, deve seguir princípios

básicos que regem o associativismo, visando sempre a busca de soluções dos problemas coletivos (ALVES; TEIXEIRA; PEREIRA, 2017).

Os princípios do associativismo são de grande importância para que se faça surgir uma associação que preze por um regular funcionamento dentro do que se espera de uma plena atividade colaborativa, formada por um grupo com boas intenções voltadas para a contribuição mútua, em prol do fortalecimento de todos (FEBRAFAR, 2022). Estes princípios estão listados em sete itens: 1) adesão livre e voluntária; 2) gestão democrática pelos sócios; 3) participação econômica pelos sócios; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) princípio da interação e 7) princípio do interesse pela comunidade (COSTA, 2013; MEINEN, 2014). Tais princípios são disseminados por todas as organizações, e norteiam as maneiras que pode se formular uma associação, tais como: cooperativas, sindicatos, organizações sociais, rede de empresas, dentre outras.

Dialogando com esses princípios, o associativismo é um modelo de fortalecimento de gestão e captação de informações qualificadas para o aumento do nível administrativo, de ordem social, que apoia a participação em massa de todos os envolvidos, e que se baseia principalmente na igualdade, demandas e nas estimas. Pode ser um meio para o alcance de um regime administrativo em nível elevado para a associação e para as partes envolvidas (FEBRAFAR, 2022).

### **2.3.2 Associativismo em pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico**

O SEBRAE (2022) caracteriza o setor de varejo como o comércio de produtos e serviços realizado diretamente ao cliente final e ao empreendedor que tem este ramo como atividade comercial, deve estar no ponto frontal da sua empresa, apresentando as ofertas disponíveis dos seus produtos e barganhando com o seu público-alvo, com a intenção de alcance de metas planejadas antecipadamente.

Ao relacionar esse tema ao âmbito varejista, percebe-se que houve um crescimento acima do aguardado neste primeiro trimestre de 2022, mesmo com situação inflacionária, e que abala a certeza de um consumo seguro por parte da população (SEBRAE, 2022).

As transações do varejo brasileiro tiveram em março de 2022, em um comparativo com o mês de fevereiro, um aumento de 1,0%. Este dado foi publicado pelo IBGE, o que traz ao setor varejista um aumento de 1,9% nos primeiros meses do ano, em relação ao mesmo período do ano de 2021, implicando no maior ganho desde o segundo trimestre de 2021, quando teve superávit de 2,2% (IBGE, 2022).

No caso do varejo farmacêutico brasileiro, existe uma predominância de redes e empresas independentes desse setor, sendo 88.114 mil unidades de drogarias em atividade no país, em um cenário que está em constante crescimento e em processo de solidificação, onde se encontra um panorama bastante heterogêneo composto por diferentes empresários e pouca diversificação (CFF, 2020; JESUS, 2022).

Segundo dados da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA, 2022), que é composta pelas maiores 26 empresas do setor no país, a parcela do amplo varejo farmacêutico do qual fazem parte concretizou seu posicionamento de evidência na economia ao encerrar o ano de 2021 com um faturamento na casa dos 67 bilhões de reais, número que corresponde a 16,04% em aumento, considerando o ano de 2020. Nos dois anos anteriores, para servir de comparativo, as grandes redes cresceram 11,14% e 8,8%.

Sergio Mena Barreto, CEO da ABRAFARMA, faz uma avaliação sobre o cenário:

A pandemia acelerou a inovação digital e a relevância das farmácias como polos de atenção primária em saúde. Mas a transformação do segmento, com foco na assistência farmacêutica e em uma jornada de consumo mais amigável e multicanal, já vem fundamentando nossas operações ao longo dos últimos anos” (ABRE, 2022).

Este mercado de farmácias e drogarias é volátil, pois diante de tanta complexidade e de uma concorrência bastante estruturada, que são as grandes corporações do varejo farmacêutico, aumentam-se as barreiras que as empresas menores enfrentam para se manterem com ações competitivas no mercado, necessitando, mais do que nunca, de alternativas que qualifiquem os seus serviços e de uma gestão que atenda aos anseios da demanda de clientes cada vez mais exigentes (SANTOS *et al.*, 2021; NASCIMENTO, 2014; FAVORETO, 2011).

Na maioria das vezes, o que ocorre é que estas empresas menores, geralmente familiares, quando se veem diante de concorrentes de abrangência nacional ou internacional, são tomadas pelo sentimento – ou condição real – de estagnação, se mantendo numa condição inferior, dentro de uma cultura organizacional antiga, por não conseguir inovar e ofertar pouca ou nenhuma novidade ao seu público-alvo (SANTOS *et al.*, 2021).

Em condições adversas, quando comparadas às grandes redes de farmácias, os pequenos empresários do ramo varejista farmacêutico começaram a atuar de forma conjunta, objetivando melhor barganha perante os fornecedores, com a intenção principal de conquistar vantajosas negociações, permitindo, assim, que se alcance o aumento de lucro aos microempreendedores. Esta prática de maneira unida e conjunta, é considerada uma ação associativista, apontada por diversos economistas, como uma alternativa simples e interessante para que se consiga o aumento de forças desse grupo de varejistas (NASCIMENTO, 2014; FEBRAFAR, 2022).

Segundo a FEBRAFAR (2022), Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias, “o associativismo é uma metodologia aplicável em empresas de qualquer segmento econômico, desde que utilizem a mesma matéria-prima, comercializem os mesmos produtos ou prestem o mesmo tipo de serviço”.

Ainda para a FEBRAFAR (2022):

É necessário um grupo mínimo de empresas que, após estudos de viabilidade econômica, possa suportar os custos de implantação e de manutenção de uma central de negócios, marketing e serviços, apresentando-se, assim, como uma solução inovadora para resolver os problemas das pequenas e médias empresas.

Muitos donos de farmácias que ingressam no associativismo estão percebendo o aumento significativo do aspecto moderno de suas lojas, com o diferencial de instalações e disposição específica de alguns produtos, como os de HBN (higiene, beleza e nutrição) e os MIP's (medicamentos isentos de prescrição médica) que permitem o autoatendimento, aumentando assim a demanda desses produtos e influenciando no faturamento das lojas (NASCIMENTO, 2014).

Colocando numa balança comparativa, aborda-se o custo-benefício do associativismo, analisando se os seus benefícios são em maior número em relação as desvantagens que podem se apresentar no decorrer da adesão à metodologia proposta. Para manterem as vantagens e contrato firmado com um determinado grupo ou rede associativista em alguns casos, por exemplo, deve-se contribuir com mensalidades cobradas pela manutenção dos serviços, bem como priorizar distribuidores e indústrias farmacêuticas que são parceiros do grupo para poder manter condições combinadas previamente de preços e prazos (NASCIMENTO, 2014).

Em se tratando de um padrão que segue as diretrizes da colaboração e conexão entre empresários, o associativismo aponta para a direção do desenvolvimento de todos que fazem parte do grupo e que estão dispostos a realmente procurar esta evolução. Dessa forma, uma rede associativista de qualidade dispõe de inúmeras saídas e conceitos que vão de encontro com a melhoria administrativa e aumento da competitividade contra grandes redes corporativas do mercado varejista farmacêutico (RIBEIRO, 2020).

Sobre essa questão, números podem comprovar, também, a capacidade de adaptação do modelo associativista farmacêutico: no ano de 2021, em um cenário no qual o mercado de farmácias como um todo cresceu 13,21% no primeiro semestre daquele ano, em relação ao



mesmo período do ano anterior, as redes e farmácias integrantes do associativismo da FEBRAFAR computaram um salto de 22,28% (FEBRAFAR, 2022).

Edison Tamascia, presidente da Federação acima citada, explica:

A Febrifar trouxe um contexto de profissionalização para o empresário do varejo farmacêutico. O fato é que você precisa ter um conjunto de ferramentas e processos que permita a você ser competitivo, como a forma de emitir seus indicadores, ou de fazer a gestão do seu programa de fidelidade, ou até mesmo conhecer maneiras de se chegar a um custo menor na educação que você busca, então, individualmente, é impossível você fazer tudo isso. (FEBRAFAR, 2022).

Com a exposição desses fatos, é notória a importância de que pequenos e médios varejistas estejam sempre à procura de um associativismo que agregue à sua empresa não apenas em faturamento, mas principalmente em qualidade de gestão e acesso privilegiado às informações do mercado que atuam.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho pode ser caracterizado como um estudo do tipo descritivo, pois de acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência, diferenciando da pesquisa exploratória por tratar-se de um assunto conhecido e discutido por diversos pesquisadores. A pesquisa tem como objetivo reunir respostas que visassem à importância do associativismo para gestão de pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico.

Esta pesquisa possui, ainda, uma abordagem qualitativa com objetivos exploratórios (KLOPPER, 2008). Pesquisa qualitativa examina evidências baseadas em dados verbais e visuais para entender um fenômeno em profundidade. Portanto, seus resultados surgem de dados empíricos, coletados de forma sistemática (GIL, 2008).

Diferente da pesquisa quantitativa, que utiliza números como dados e faz análises estatísticas, a pesquisa qualitativa utiliza dados em formato de palavras, frases, imagens, vídeos e áudios. Por isso, ela requer técnicas de coleta e análise de dados específicas. A pesquisa qualitativa aborda diversos campos do saber entre eles: a antropologia, sociologia, economia, psicologia, administração, biologia, ciências sociais e educação entre outros. É conhecida também como “estudo de campo”, “observação participante”, “entrevista qualitativa”, “abordagem de estudo de caso”, “pesquisa participante” entre outras, não se pretende ser exaustivo na busca das denominações da pesquisa qualitativa (BAUER *et al.*, 2008).

Trata-se ainda de um estudo exploratório. O método exploratório é aplicado de maneira que o pesquisador consiga ter uma maior proximidade com os parâmetros que engloba os seus objetivos estudados, e assim, oferecendo informações e orientações importantes para a formulação de uma hipótese científica. A pesquisa exploratória também permitirá ao pesquisador, a escolha das técnicas mais adequadas para sua pesquisa no artigo científico e permite que ele possa decidir sobre as questões que necessitam de uma maior atenção durante o processo investigativo (BAUER *et al.*, 2008).

De forma prática, a pesquisa se desenvolveu em quatro etapas: (1) levantamento teórico da influência do modelo de associativismo para a qualidade da gestão de pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico; (2) levantamento e mapeamento dos entrevistados, a fim de obter um número expressivo e representativo de associados; (3) realização de entrevistas, de modo a caracterizar as pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico, com a influência do associativismo; (4) análise de dados sustentada pela análise de conteúdo (AYRES, 2008; BARDIN, 2016).

O uso de entrevistas como instrumento científico de coleta de dados deve ser o reflexo de um planejamento metodológico consciente e informado. Isto porque, por trás de uma escolha técnico-instrumental, há o enquadramento da pesquisa em um paradigma científico, que oferece ao pesquisador contornos e definições claras a respeito do tipo de problema que é possível investigar, como é possível fazê-lo, qual tipo de raciocínio envolvido, qual a postura adotada pelo pesquisador e, finalmente, que tipo de conhecimento pode ser obtido (KUHN, 1992; DENZIN; LINCOLN, 2006).

A Rede Unifarma foi utilizada como fonte de acesso aos entrevistados, trata-se de uma rede associativista natural do Rio Grande do Norte, com filiados também na Paraíba, Pernambuco, Sergipe e Alagoas, totalizando hoje 1.200 associados. Deste número, 298 filiados estão presentes no estado da Paraíba de onde foram selecionados 16 empresários para serem entrevistados.

Com relação ao número de participantes da pesquisa, foi definido com base na diversidade geográfica do estado, distribuídos em diferentes regiões: Cariri, Sertão, Vale do Sabugi e Alto sertão. Ainda, foi levado em consideração o fator disponibilidade de tempo dos participantes para responderem aos questionamentos.

Os critérios de inclusão para selecionar as empresas que participariam da pesquisa foram relacionados com a atuação direta com a rede associativista, participando de forma eficaz das atividades propostas pela rede, seja na aplicação de uma ferramenta de gestão ofertada, na presença constante em eventos organizados pela rede, além de tudo, fortalecendo o grupo do qual fazem parte, comprando aos parceiros distribuidores e da indústria que fazem parceria comercial com eles.

Atendendo aos critérios expostos, foram realizadas 15 entrevistas, correspondendo a 15 empresas do varejo farmacêutico. As entrevistas foram realizadas com o profissional gestor/administrador dos estabelecimentos farmacêuticos, nos referidos locais de trabalho, com duração média de 7 a 16 minutos, entre os dias 3 de outubro de 2022 e 3 de novembro de 2022.

Para realização das entrevistas foi empregado um roteiro (APÊNDICE A) dividido em duas partes, sendo que na primeira parte buscava-se descrever o perfil da empresa, seguido do perfil dos entrevistados. Já a segunda parte, versava sobre questões referentes ao associativismo. Essas entrevistas foram gravadas e, em seguida, totalmente transcritas empregando técnicas de transcrição naturalizada, no qual preservam as características da oralidade do discurso, assim como os seus atributos socioculturais (NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019). Os sujeitos de pesquisa foram denominados por A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15 a fim de manter o anonimato dos mesmos.

A análise de conteúdo, neste estudo, foi explorada por ser considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. (VERGARA, 2012). Segundo o autor, desde o século XX, já se utilizava esse procedimento metodológico, porém a técnica era aplicada, na maioria das experiências, em materiais jornalísticos. Nos dias atuais, abarca transcrições de entrevistas, documentos institucionais, entre outros. De forma correlacionada, Bardin (2016) acrescenta que uma análise de conteúdo admite duas abordagens, quantitativas e qualitativas, podendo, ainda, se fundirem.

No término desta exposição, é importante ressaltar que a pesquisa seguiu os procedimentos éticos, acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção foram abordados os resultados e discursões referentes à pesquisa realizada por meio de entrevistas com empresários do ramo de drogarias de pequeno e médio portes, como um método de análise do varejo farmacêutico, com o objetivo principal de tratar da

importância do associativismo para a qualidade da gestão, pontos positivos e negativos deste modelo associativista e expor as principais ferramentas que este oferece aos seus membros e suas respectivas descrições e benefícios.

Para tal, foi realizado um estudo qualitativo com alguns filiados da Rede Unifarma. Um modelo associativista fundado no ano de 1999, com o anseio principal de garantir o fortalecimento de pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico, dentro deste mercado altamente competitivo (UNIFARMA, 2022).

A Rede tem como principal finalidade a consultoria farmacêutica, por meio de ferramentas e serviços disponíveis, a capacitação dos empresários filiados, bem como os seus colaboradores, no que diz respeito a gestão profissionalizada da empresa de um modo geral, desde a financeira, numa aplicabilidade mais assertiva de investimentos, por exemplo, até a gestão de pessoas. Além disso, por meio dos parceiros distribuidores e da indústria, busca disponibilizar melhores condições de compras, por meio de descontos e prazos melhores dos que já são disponibilizados no mercado, fazendo com que se aumente o poder de competitividade perante grandes redes do varejo farmacêutico.

#### 4.1 Perfil dos entrevistados e das empresas participantes

Os critérios de inclusão para selecionar as empresas que participariam da pesquisa estão ligados à atuação direta com a rede associativista, participando de forma eficaz das atividades propostas. Os perfis dos participantes são diversificados no que diz respeito à faixa etária, nível de formação, sexo e tempo no ramo de drogarias, conforme Tabela 1, a seguir:

**Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados**

Entrevistado	Sexo	Faixa Etária	Nível de Formação	Tempo no Ramo de Drogarias
A1	F	40 – 50	Ensino superior	22 anos
A2	M	40 – 40	Ensino superior	16 anos
A3	F	40 – 50	Ensino médio	18 anos
A4	F	40 – 50	Ensino superior	15 anos
A5	M	30 – 40	Ensino superior	10 anos
A6	M	40 – 50	Ensino superior	28 anos
A7	M	50 – 60	Ensino médio	25 anos
A8	F	30 – 40	Superior incompleto	2 anos
A9	M	30 – 40	Superior completo	22 anos
A10	F	30 – 40	Superior completo	7 anos
A11	F	30 – 40	Superior completo	14 anos
A12	M	30 – 40	Ensino médio	6 anos
A13	F	30 – 40	Ensino superior	7 anos
A14	M	40 – 50	Ensino superior	23 anos
A15	F	20 – 30	Ensino superior	8 anos

**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2022.

No presente trabalho, procurou-se avaliar empresas de médio e pequeno porte e, para a formulação dos seus perfis, foi questionada a localização da empresa, o seu porte empresarial, o tempo que está inserida em uma rede associativista, bem como o número de colaboradores que faz parte da organização. Reunidas todas estas informações, chegou à formulação da Tabela 2:

Tabela 2 – Perfil das empresas

Empresa	Porte	Localização	Nº de colaboradores	Tempo de Atividade	Tempo no Associativismo
A1	ME	Princesa Isabel/PB	7	21 anos	5 anos
A2	EPP	Princesa Isabel/PB	8	16 anos	5 anos
A3	ME	Água Branca/PB	4	18 anos	5 anos
A4	ME	Imaculada/PB	4	15 anos	5 anos
A5	ME	Maturéia/PB	5	11 anos	4 anos
A6	ME	Monteiro/PB	2	4 anos	3 anos
A7	ME	Monteiro/PB	5	8 anos	4 anos
A8	ME	Sumé/PB	5	5 anos	2 anos
A9	ME	Juazeirinho/PB	7	7 anos	7 anos
A10	ME	Pombal/PB	4	7 anos	3 anos
A11	ME	São J. Do Sabugi/PB	9	15 anos	5 anos
A12	ME	Brejo do Cruz/PB	3	11 anos	1 ano
A13	ME	São José de Piranhas/PB	3	2 anos	1 ano
A14	ME	Patos/PB	12	15 anos	12 anos
A15	ME	Cajazeiras/PB	3	2 anos	1 ano

Fonte: Elaborada pelo autor, 2022.

#### 4.2 Importância do associativismo para gestão

A gestão dentro das organizações tem como objetivo, por meios de planejamentos, controle e aperfeiçoamento, garantir qualidade na oferta final dos seus produtos, bem como na prestação dos seus serviços, tornando a empresa mais estruturada e atrativa para os seus consumidores (OLIVEIRA, et al. 2011).

A eficiente aplicabilidade da gestão das farmácias independentes, pertencentes a pequenos e médios empresários, é um fator que pode se apresentar um pouco complexo, devido à falta de capacitação constante por exemplo, além disso, a disponibilidade de ferramentas que auxiliem na gestão também é um problema que estes empreendedores enfrentam no cotidiano de suas organizações, quando estas não fazem parte de um associativismo. Nesse âmbito, objetivar a qualidade na gestão deve ser prioridade, levando em consideração a concorrência acirrada que se apresenta no mercado do varejo farmacêutico, cada vez mais exigente em se tratando de resultados (BRASIL, 2019).

Sobre a importância do associativismo para a gestão das empresas entrevistadas, foram coletados alguns posicionamentos:

As ferramentas de gestão que o associativismo oferece, como o programa de fidelidade, programas de gestão financeira, treinamento mensais e palestras nos eventos, qualifica nossa capacidade de gestão do nosso negócio, melhoria de contabilidade etc., influenciando, inclusive, na melhoria do faturamento direta e indiretamente e de maneira absurda (A9).

Quando entramos e passamos a utilizar as ferramentas certas, percebemos que houve melhoria na gestão, fazendo com que o consumidor fosse atraído por um atendimento personalizado que conseguimos através de uma ferramenta do associativismo e gestão de precificação e descontos (A14).

O bom também é estar por dentro do ramo que atua, por meio do nível de informações que o associativismo oferece. Nas feiras nos são apresentadas palestras que são de muito importantes para nos fazerem despertar e não ficarmos na mesmice (A1).

Por meio do associativismo conseguimos maiores descontos com distribuidores parceiros, nos dando margem para repassar aos clientes uma precificação mais atrativa. Além de, fazendo parte do associativismo, sinto uma parceria melhor com mais atratividade perante os distribuidores, com uma maior credibilidade (A5).

As feiras que a rede oferece, que eu nunca tinha participado de nenhuma, e pode nos oferecer condições de negociações atrativas, nos ajudando a se manter no mercado competitivo, além de ferramentas de gestão que nos ajuda a ver como a empresa está caminhando (A15).

É importante que proprietários de negócios empresariais com menor porte não subestimem a necessidade de estarem atentos à gestão de suas empresas, pois não é o tamanho do empreendimento que determina se o foco no gerenciamento será dispensável ou não na tomada de decisões, sendo este porte apenas um indicador de complexidade (LUGOBONI, et al., 2020).

Ainda com relação a possibilidade de o associativismo fornecer meios que capacitem a gestão de pequenos empreendedores que estão se inserindo no mercado, o Entrevistado 15 relata: “A rede pode oferecer alternativas para melhoria da gestão de pequenos negócios e, como eu estava começando, procurava focar mais no setor administrativo e achei interessante essa parte ofertada pela rede”.

Diante da composição de grupos econômicos de grande porte, as empresas independentes podem buscar no associativismo, maneiras para se tornarem mais sensíveis ao buscarem mudanças em suas formas de gerenciamento processuais (MONACO, GUIMARÃES, 2007; SANTOS, KELM, ABREU, 2001). É fundamental que estas organizações procurem ser mais talentosas ao observarem o seu meio de atuação e compreendê-lo, para seguir as inclinações do mercado, avanço tecnológico e dinâmicas de comportamento de consumo (LOCH, et al., 2010).

O que chama atenção em algumas declarações, é o fato de empresários reconhecerem que é necessária uma maior organização interna da empresa para se dedicarem às ferramentas de gestão que o associativismo propõe, para pequenos e médios empreendimento não sejam tão impactados pelas mudanças de cenários ocorridas no mercado. Abaixo, apresenta-se alguns exemplos para ilustrar estas situações:

Tem coisas que nos foram oferecidas que iriam agregar em nossa gestão, que nos despertam interesse, mas a empresa, internamente, precisa se organizar para aplicar pois seria de grande valia (A2).

Estou elevando meu nível organizacional para poder utilizar com frequência as ferramentas que o associativismo oferece, que são de grande relevância para a gestão da minha empresa, mas que não posso pôr em prática agora devido à falta de organização para gerir com mais eficiência todas elas (A5).

Ao analisarmos grupos empresariais mais modernos, leva-se em consideração a velocidade na qual tais mudanças acontecem. Antigamente, sabia-se que os avanços ocorriam de maneira mais lenta, possibilitando um ajuste gerencial mais fácil. Atualmente, é necessário acompanhar um mercado que mostra realizações cada vez mais rápidas. Desta forma, empresas de pequeno e médio porte que não estão adaptadas a estas transformações tendem a demorar um pouco mais para responder a essas mudanças (LUGOBONI, et al., 2020).

O mercado moderno exige cada vez mais que os pequenos e médios gestores tenham uma personalidade mais administrativa para enxergar problemas e gerar as suas soluções dentro de um tempo aceitável. Esta habilidade de gerenciamento eficiente é uma cobrança do mercado em vigor, que possibilita que empresas se mantenham aptas a concorrerem por igual contra seus adversários de maior porte (MEDEIROS, WIMMERSBERGER, MIRANDA; 2015).

### 4.3 Pontos positivos e negativos do associativismo para o varejo farmacêutico

Como medida reativa perante o crescente domínio das grandes redes farmacêuticas, pequenos varejistas de farmácias optam por se unirem a um grupo associativista, visando melhores condições em negociações com seus fornecedores (NASCIMENTO, 2014).

Analisando os fatores motivacionais iniciais, que fizessem com que pequenos e médios empresários do ramo de drogarias optassem por aderirem a um projeto de rede associativista, observou-se alguma diversidade nas respostas, variando desde a busca pelo aumento da competitividade, melhores condições em negociações com fornecedores, passando pela possibilidade de estar fazendo parte de um associativismo fortalecido e deixando de ser isolado no mercado. Esta situação é ilustrada pelas seguintes falas:

O que a gente mais se interessa é a melhor condição de descontos. Por exemplo: se eu for comprar nas empresas (distribuidores) que fazem parceria com o associativismo eu vou ter um diferencial de descontos, e esta parceria é a mais importante (A1).

Aumento de competitividade contra grandes redes, se associando e unindo forças gera um maior conforto no comércio, alcançando melhores oportunidades de negociações em preços (A5).

O modelo, no associativismo você deixa de ser apenas uma única empresa para fazer parte de um grupo, encontrei no grupo as mesmas “dores” que sentia, visão de oportunidades, pois o escritório da rede vai negociar pelo grupo e alcançar melhores condições junto aos fornecedores (A14).

Diante dessas falas, reafirma-se que o associativismo surge como uma alternativa viável para pequenos e médios empreendedores do varejo, influenciado pelo cenário de mudanças significativas, principalmente quando se trata de aumento do nível dos concorrentes (grandes redes), beneficiando todo o ciclo produtivo, desde o início, representado pelas indústrias, passando pelos intermediadores, que são os distribuidores, até atingir o consumidor final (LOPES, *et al.*, 2004).

Alguns destes benefícios que o Associativismo pode atribuir aos seus membros são declarados nas seguintes falas dos entrevistados:

Maior visibilidade através da agregação da minha empresa com a marca da rede, fazendo com que os parceiros (distribuidores e da indústria) nos olhem com outros olhos, gerando também atratividade para clientes. Acesso à PBMs (Programas de Benefícios em Medicamentos) que não se consegue estando isolado no mercado, ferramentas de gestão que o associativismo oferece, como o programa de fidelidade. Minha capacitação como gestor e dos meus colaboradores através de treinamentos, acesso à melhores condições de preço e prazo pela parceria entre PDV, associativismo e fornecedor etc. (A9).

Poder ter acesso à melhores condições de preço e prazo junto aos fornecedores parceiros do associativismo, e poder concorrer no mercado com melhores preços, suporte em PBM para cadastro de novos laboratórios. (A2).

Os preços, condições de negociações de um modo geral junto aos nossos fornecedores parceiros, acesso à ferramenta que nos mostra o perfil da empresa e panorama do mercado onde atuo, dando norteamento gerencial. Os eventos anuais do associativismo, que nos oferece boas oportunidades de negociações e aprendizado (A15).

Segundo a própria FEBRAFAR (2022), ao comprar bem e barato, maximizar e diversificar o *mix* de produtos e entender as reais necessidades dos clientes para superar suas expectativas agregam valor às experiências em mercado. Também, capacitar-se gerencialmente,

viabilizar treinamentos para a equipe de colaboradores e organizar melhor o estabelecimento como um todo, as lojas tornam-se mais competitivas e ganham visibilidade no mercado.

Quando foram perguntados sobre o benefício do aumento de competitividade, após a adesão ao associativismo, prevaleceu a resposta “sim”, que o associativismo colabora para o aumento da competitividade das suas empresas e, para fomentar estas afirmações, destacam-se as declarações a seguir:

Sim. O acesso às informações diferenciadas que se consegue apenas com o associativismo nos dar uma força perante os concorrentes, aumentando o nível de competitividade (A3).

Sim. No dia a dia e nas feiras que o associativismo proporciona, a gente conhece mecanismos que nos permite negociar com certa tranquilidade e ser mais agressivos em preços finais, conseguindo melhores condições de preço e prazos, influenciando assim no nosso nível de competitividade (A6).

Sim. Uma das formas mais diferenciadas foi o cartão de fidelidade, ferramenta que tivemos acesso com a rede associativista que fazemos parte, que nos ajudou a fidelizar clientes, e foi e ainda é um diferencial na cidade, além de nos ter feito chegar perto de quem tem o Programa Farmácia Popular (A8).

A visão completa do negócio identifica os problemas que precisam ser sanados para que se possa almejar a conquista dos objetivos empresariais, sejam eles a curto, médio ou longo prazo, além de retratar a natureza prática da organização (VILAÇA, *et al.*, 2010, p.5).

Segundo Erikson e Penker (2000), a visão do negócio descreve as metas da organização. É uma imagem da direção para qual a organização se dirige. Esta visão organiza a estratégia geral do negócio, define as metas e atua como um guia para modelagem das outras visões

Dialogando com essas visões, nas respostas dos participantes houve uma prevalência positiva no que tange à melhoria na visão pessoal de negócios, após os informantes ingressarem suas empresas em uma rede associativista.

Sim, antes do associativismo eu tinha a farmácia “apenas” como fonte do “pão de cada dia”, hoje, sendo uma filiada de uma rede associativista, nós tentamos melhorar em tudo, por exemplo: layout, gestão de compras, administração de um modo geral (A3).

Sim. Antes a gente achava que farmácias era só “comprar e vender”, e hoje, depois do associativismo, vejo que é uma coisa bem mais ampla que isso, é tanto que hoje tento sair do balcão de vendas e ir para setor mais de gerenciamento pois tem muita coisa que queria fazer, porém tem que ser aos poucos. Hoje, com o associativismo, vejo que a gestão bem realizada é primordial (A4).

Sim. Temos acessos a cursos e palestras que nos capacita, além de termos contato com empresários com teorias diferentes nos encontros promovidos pela rede, que podem agregar no modo como se ver o nosso negócio (A7).

Para fomentar esta questão de melhoria de visão de negócios, destacando o acesso privilegiado à informações do mercado que o associativismo pode trazer, treinamentos, principalmente dentro da complexidade do ramo de drogarias e neste período atípico de pandemia, destaca-se o que foi declarado pelo A14:

Sim. Pois participamos de muitos treinamentos, temos acessos a informações que nos deixam muito atualizados com que o mercado está oferecendo. O mercado farmacêutico é muito dinâmico, sempre em evolução, e para que se evolua junto tem que estar atualizado. Nestes dois anos de pandemia, mudou tudo, houve um balanço geral para qualquer ramo, o cliente teve que ir para o digital, a forma como o cliente compra e

paga mudou, até mesmo a nossa como gestores. Hoje, por meio de um associativismo, a gente recebe as informações mais rápido, é um privilégio. Aconselho que o farmacista de pequeno porte procure se associar, porque até mesmo as grandes redes têm suas associações então o pequeno não pode ficar à deriva (A14).

Em contrapartida, é necessário destacar que o associativismo também pode apresentar pontos negativos dentro de seus serviços e/ou produtos oferecidos ao filiados. Segundo Wrihgt (2000), um dos principais lados negativos é o fato de que alguns empresários licenciados não apresentam o mesmo nível de desempenho no mercado. Sobre este detalhe de nível de desempenho entre os membros da associação, o Entrevistado 5 declara, quando perguntado sobre a possibilidade de haver pontos negativos no associativismo:

Sim, enxergo um ponto. Creio que devia ter um nível de seleção maior, no que diz respeito aos clientes que são incluídos no associativismo. Acho que devia ter um maior padrão de cliente para serem cadastrados. E, por exemplo, criar categorias de acordo com faturamento, e dependendo da evolução ou não seria elevados ou rebaixados os níveis dentro do associativismo. (A5).

Ainda sobre os aspectos negativos no associativismo, destacam-se os posicionamentos que se referem a baixa falta de visibilidade da marca da rede, falta de comunicação mais aproximada entre os membros do associativismo, bem como na disponibilidade de fornecedores parceiros da rede com qualidade melhor. Isso pode ser corroborado pelas falas dos entrevistados a seguir:

A rede podia ser mais bem vista, a imagem da marca do associativismo podia ser mais bem propagada, por meio de produtos personalizados, como sacolas, e mais associados aderirem à identificação da marca da rede para fazer crescer o conjunto (A1).

Sim. Eu também tenho supermercados e fazemos parte de rede, onde temos uma proximidade muito forte entre os associados, para tirar dúvidas entre nós, e na rede de farmácias, entre os associados, eu acho um pouco distanciado o relacionamento, de modo que não sei nem quem é o filiado da cidade vizinha. Ter reuniões entre nós e a rede seria muito bom, para nos conhecermos e saber onde podemos melhorar. (A8).

Não acho que são pontos negativos, mas questões que podem ser pensadas: a questão de alguns parceiros de distribuição poderia ser melhor, nos ajudando na questão da fidelidade junto aos mesmos. Na questão de visibilidade da marca da rede, poderiam fornecer fardamentos, que este ano não teve, por questões de pandemia mesmo, além de sacolas padronizadas que nunca tive acesso (A15).

Foram destacados ainda pelos entrevistados, como pontos negativos do associativismo, a falta de treinamentos presenciais que, antes da pandemia, eram realizados pela rede como forma de capacitar seus empresários filiados bem como seus colaboradores. Destacando estes detalhes, ressalta-se as colaborações abaixo:

Sinto um pouco de falta, depois da “normalização” da pandemia, dos treinamentos presenciais. Poderiam voltar a oferecer para os filiados e seus colaboradores (A2).  
Treinamentos podem ter mais, de forma presencial, por um parceiro da indústria por exemplo para gestores e seus colaboradores (A9).

Contrariando alguns respondentes destacados anteriormente, os entrevistados 6, 10 e 13, afirmaram não encontrar pontos negativos no associativismo que fazem parte. Além disso,



foi percebido que há a possibilidade de o associativismo ser culpabilizado por alguns de seus membros que dizem não encontrar as soluções de seus problemas dentro do modelo, quando na verdade estes filiados não estão dispostos a aderirem ao que é proposto pela sua rede, impossibilitando que esta possa dar o apoio esperado. O posicionamento do entrevistado 14 fomenta isto em sua declaração:

Não vejo pontos negativos. Muitas vezes, o farmacista entra no associativismo achando que ela vai resolver todos os seus problemas, mas não é bem assim. O associativismo lhe dar um norte, passando como está o cenário atual por exemplo, através de ferramentas, porém se o farmacista não segue as orientações da rede que ele está inserido, ela não vai poder ajudar. Cada empresa tem suas particularidades, então se ele não segue as orientações aplicando dentro do que o perfil que sua empresa demanda, ele pode se tornar até pior. Então, se ele fizer o dever de casa, olhando para dentro do seu negócio, aplicando o que é bom para seu negócio, porque no painel tem diferentes perfis de lojas, ele vai prosperar. (A14).

Como em toda tomada de decisão dentro de uma empresa, ao ser apresentada a oportunidade de se ingressar em uma rede associativista, deve ser avaliado o custo-benefício que aquela esta irá trazer para a organização, procurando sempre aspectos que estejam em equilíbrio para com o que se trabalha dentro empresa em paridade com o que é proposto pelo associativismo (ALVES, et al, 2017).

#### **4.4 Ferramentas oferecidas pelo associativismo**

A Febrafar (2022), federação da qual a Rede Unifarma faz parte, disponibiliza para seus associados ferramentas que auxiliam na qualidade da gestão da empresa, contribuindo com a realização das compras bem feitas, passando pela melhoria na administração financeira, gestão de pessoas e fidelização de clientes por meio de atendimento personalizado e descontos profissionalizados.

Quando questionados sobre a utilização de ferramentas disponibilizadas pela Rede às empresas, os participantes entrevistados citaram uso principalmente do SIC, do PAI, do Bússola e do *Analisis*, bem como destacaram os possíveis benefícios e suas funcionalidades.

A12 relata que: “Utilizo o SIC para gerenciar melhor minhas compras, o PAI para ter um apoio melhor nos investimentos financeiros da farmácia, e o Bússola para acompanhamento de desempenho de crescimento da empresa”. O SIC – Sistema Integrado de Compras – é uma destas ferramentas e, como o próprio nome já diz, é uma ferramenta de realização de compras, por meio de OLs (Operações Logísticas) previamente negociadas com os distribuidores e indústria parceiros (FEBRAFAR,2022).

O PAI (Painel de Aferição de Indicadores) é uma solução oferecida sem custo para associados à Febrafar que dar apoio no que diz respeito à situação de entradas e saídas da empresa em cada mês, disponibilizando um relatório que sustenta um planejamento mais preciso (FEBRAFAR, 2022).

Há ainda o *Analisis* que é um sistema de análise de dados provenientes do cadastro de clientes e realização de vendas aos mesmos, permitindo por meio de relatórios que se administre números e informações da empresa de forma mais concreta, como por exemplo: gestão de vendas, ticket médio da loja e clientes que mais compraram na loja (FEBRAFAR, 2022). Sobre essa ferramenta o Entrevistado 8 declarou: “Utilizamos mais o Analysis e o PEC, que formam o cartão fidelidade, pela questão de conseguirmos gerenciar a empresa melhor, personalizar descontos e por meio destes fidelizar clientes. (A8)

O Bússola é outra ferramenta disponibilizada, que mostra análise de desempenho da empresa, porcentagem de crescimento em um determinado período, bem como a demanda de produtos na região que aquela determinada empresa atua. A15 destacou a sua funcionalidade

ao expor: “Verifico o bússola junto ao consultor da rede, verificando a demanda do mercado onde atuo e minha análise de desempenho anual, crescimento em porcentagem e faturamento”.

Outros participantes da pesquisa, como os Entrevistados 2, 6, 7, 11, 13 e 15, relatam que não utilizam as ferramentas propostas pela rede, ou pelo menos um número maior delas, devido a questão de tempo e/ou falta de organização interna da empresa. Já outros entrevistados, 3, 4, 10 e 15, destacam a utilização única da ferramenta Bússola, como forma de verificarem a demanda do mercado onde atuam e a análise de desempenho anual da empresa, com destaque para crescimento em porcentagem do seu faturamento.

Existem diversas ferramentas à disposição que podem ser utilizadas para que se qualifique a gestão de uma empresa, proporcionando aos gestores a identificação de falhas nos processos administrativos corriqueiros e que favorecem um planejamento mais apurado para solução de problemas que possam vir a surgir (FRANÇA; SPIRANDELLI; VERDE, 2019).

Segundo Bazzotti e Garcia (2000):

Os sistemas de informação gerenciais fortalecem o plano de atuação das empresas. A geração de informações rápidas, precisas e principalmente úteis para o processo de tomada de decisão garante uma estruturação de gestão diferenciada, resultando em vantagem competitiva sobre as demais empresas.

Na atualidade, não é aceitável que organizações, independentemente de qual seja o seu porte, que queiram obter sucesso em suas atividades, deixem de utilizar ferramentas eficientes oferecidas pela tecnologia da informação e por sistemas de informações gerenciais. Este fato, abre o espaço para que gestores com visões modernas possam inserir em sua grade de ocupações, a busca pelo conhecimento para si e para seus colaboradores visando o aprendizado destes recursos informáticos para qualidade em suas atribuições (BAZZOTTI; GARCIA, 2000).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ramo comercial de farmácias, como qualquer outro, está sujeito à uma série de influências, sejam elas tecnológicas ou até mesmo sociais. Diante desta complexidade do mercado, decorrente do avanço na organização comercial, torna-se fundamental que as pequenas e médias empresas busquem a resiliência dentro de suas atividades, para que possam ter uma composição mais firme perante os desafios impostos por uma concorrência cada vez mais fortalecida.

Como possibilidade viável para que esses estabelecimentos se adaptem aos moldes dos grandes concorrentes, o associativismo é um aliado importante para inserir pequenos negócios no patamar de conhecimento e de informação que os façam preparados, diante das mudanças econômicas que se apresentam.

Com este trabalho, procurou-se demonstrar o quanto o associativismo pode ser uma alternativa para contribuir com a qualificação da gestão de pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico, que muitas vezes se enxergam à deriva no mercado local onde atuam, sendo muitas vezes superadas pela tecnologia avançada e modernização dos métodos de se fazer os negócios, seja numa simples precificação ou no modo como se pode personalizar o atendimento ao cliente.

Os principais resultados mostraram que o associativismo é efetivo para pequenos e médios empresários do varejo farmacêutico. Aplicando corretamente as ferramentas propostas pela rede, é possível elevar o nível de gestão, fidelizar clientes e dar qualidade ao gerenciamento da empresa como um todo, portanto, pode ser utilizado como uma opção para os empreendedores independentes que buscam uma profissionalização do modo como praticam a administração das suas organizações.

Apesar de tantos pontos positivos, o associativismo pode apresentar alguns pontos negativos, como foi relatado por alguns entrevistados que citaram, dentre outras coisas, a falta de seleção no cadastro de lojistas, como forma de expor que deveria haver um padrão melhor de empresas incluídas na rede, elevando assim o nível do grupo. Portanto, como gestor é importante, administrativamente falando, que se avalie os prós e contras de uma tomada de decisão de se ingressar em uma rede associativista, avaliando se àquele determinado modelo ofertado condiz com o que a empresa trabalha internamente e pode oferecer para beneficiar o grupo do qual vai fazer parte.

Diante do que foi exposto, conclui-se que o associativismo pode alavancar o nível de competitividade da empresa, por meio de negociações realizadas pela rede, que dão acesso à melhores condições de preço e prazo, qualifica a gestão através da utilização correta de ferramentas ofertadas, além de promover aos membros da rede associativista acesso à informações privilegiadas sobre o mercado farmacêutico que atuam.

Em relação às limitações do trabalho, podemos citar a pouca disponibilidade de tempo dos participantes para conceder a entrevista. Ainda, o nível de engajamento dos filiados com sua rede, o que proporcionaria uma visão mais efetivas do modelo de associativismo por parte dos entrevistados.

Como sugestão para futuras pesquisas indica-se a realização de estudos que possam contemplar a participação de empresários de outros segmentos, fomentando mais a importância do associativismo para a gestão de outros micros e pequenos empreendimentos, o que pode proporcionar um conjunto de dados mais rico e fiel perante a temática estudada.

## REFERÊNCIAS

ABRE – Associação Brasileira de Embalagens. **Varejo farmacêutico celebra crescimento de dois dígitos.** 2022. Disponível em: <https://www.abre.org.br/inovacao/varejo-farmacutico-celebra-crescimento-de-dois-digitos/#:~:text=O%20varejo%20farmac%C3%AAutico%20celebra%20o,de%20pequeno%20e%20m%C3%A9dio%20porte.> – ABRE. Acesso em: 15 de julho de 2022.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** 9. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

ALVES, I. C. P; TEIXEIRA, S. M. D. S; PEREIRA, F. B. A. **Associativismo: abordagem teórica e seus princípios,** Jornada de Iniciação científica e Extensão, Intituto Federal do Tocantins, ISSN 2179-5649 VIII JICE, 2017.

AGUIAR, H. **Boas Práticas de gestão na farmácia.** (1ª Edição), Lisboa, Hollyfar, 2012.

AYRES, L. **Thematic coding and analysis.** In: GIVEN, L. M. The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 2008. p. 867-868.

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

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BAUER, M. W., GASKELL, G., ALLUN, N. C., **Qualidade, quantidade e interesses do**

**conhecimento: Evitando confusões**, In: BAUER, M. W., GASKELL, G. (Org.) Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi, 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BAZZOTTI, C.; GARCIA, E. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, [S. l.], v. 6, n. 11, 2000. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/368>. Acesso em: 15 nov. 2022.

BERTOLDO, J. **Cartilha Associativismo**. Incubadora Social. Santa Maria – RS. 2015. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/estudosoculturais/arquivos/incubacao-cartilhas/CARTILHA%20ASSOCIATIVISMO.pdf>. Acesso em: 02 JUN 2022.

BRASIL. **Tipos de revisão de literatura**, Botucatu, 2015 Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf>. Acesso em: 13 de Junho. de 2022.

BRASIL. **O associativismo é um modelo de negócios que carrega um grande potencial para o desenvolvimento econômico do país**. 2011. Disponível em: <https://www.farmacas.com.br/associativismo-modelo-de-negocio-para-o-sucesso-das-farmacias/> Acesso em: 17 de Junho de 2022.

BRASIL. **Associativismo ganha força no Brasil**, 2019. Disponível em: <https://ascoferj.com.br/noticias/associativismo-ganha-forca-no-brasil/>. Acesso em: 10 de novembro de 2022

BRASIL. **Associativismo cresce mais de 22% no primeiro semestre**. 2021. Disponível em: <https://www.panoramafarmaceutico.com.br/>. Acesso em: 18 de julho de 2022.

BRASIL. **Vendas no varejo do Brasil sobem acima do esperado em março e fecham 1º tri com ganhos**. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/05/vendas-no-varejo-do-brasil-sobem-acima-do-esperado-em-marco-e-fecham-1o-tri-com-ganhos/>. Acesso em: 20 de julho de 2022.

CARVALHO, M. **A gestão em farmácia comunitária: metodologias para otimizar a rentabilidade da farmácia**. 55 f. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias / Faculdade de Ciências e Tecnologias da Saúde Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas, Lisboa, 2013.

CORBÔ, F.; FAVORETTO, L. Décadas de história. **Revista Guia da Farmácia**, 2017, ed.Nº 300, pg. 34-59.

COSTA, M. do S. C.; OLIVEIRA, A. C. S.; FIGUEIREDO, R. J. L. **Associativismo**. - Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha/ Instituto Centro de Ensino Tecnológico - CENTEC, 2013.

COSTA, M. A. F. **As dificuldades enfrentadas pelos micro e pequenos empresários do município de Cacoal-RO no setor farmacêutico**. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2016.

CUNHA, L. **A gestão de stocks em Farmácia Comunitária**, Farmácia Distribuição, 2012. Disponível em: [www.netfarma.pt](http://www.netfarma.pt). Acesso em 18 de julho de 2022.

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

CRUZ, D. M. de B. et al. **Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 9., 2017, São Cristóvão. São Cristóvão: DEPRO/UFS, 2017. p. 140-154. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7595/2/AplicacaoAnaliseSWOT.pdf> Acesso em: 17 de Junho de 2022.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens**. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

ERIKSSON, H.-E; PENKER, M. **Business Modeling With UML: Business Patterns at Work**. New York: J Wiley, 2000. 299f. OMG Press.

FARMACAS. **O associativismo é um modelo de negócios que carrega um grande potencial para o desenvolvimento econômico do país**. 2016. Disponível em: <https://www.farmacas.com.br/associativismo-modelo-de-negocio-para-o-sucesso-das-farmacias/>. Acesso em: 08 de julho de 2022

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

FEBRAFAR - Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias. **ASSOCIATIVISMO**, 2022. Disponível em: <https://www.febrafar.com.br/a-febrafar/associativismo/>. Acesso em: 20 de julho de 2022.

FERRONATO, A. J. **Gestão Contábil-Financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, M. A. de S. A; SPIRANDELLI, A. C. M. de A; VERDE, M. C. de C. L. V. Uso de ferramentas de gestão na micropolítica do trabalho em saúde: um relato de experiência. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 43, n. especial 6, p. 138-146, dez 2019.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. **Serie Educação a Distância**. Porto Alegre, p120. 2009.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOFFMANN, V. E; MOLINA-MORALES, F. X; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. **Redes**

**de Empresas: Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento.** RAC, 1a. Edição Especial 2007: 103-127. 25f.

JESUS, L. R. D. **GESTÃO FARMACÊUTICA NAS DROGARIAS DE PEQUENO PORTE: competências, atribuições e resultados.** 2022. 36 f. Monografia ( Bacharel em Farmácia) - Centro Universitário AGES, Paripiranga, 2022.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Editora Perspectiva,1992.

LEWIS, L. **Playing the price game.** Stores Magazine, 96(2), 20-22. 2014, fevereiro, 2014.

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

LOCH, M., GÜNTHER, H. F., DE OLIVEIRA RODRIGUES, M., PEREIRA, M. F. TODESCO, J. L. 2010. Proposta de atividades de monitoramento ambiental e inteligência empresarial para o modelo de gestão da Celesc Distribuição SA. **Contabilidade, Gestão e Governança**, 13(2): 65-77

LOPES, F. F.; NEVES, M.F.; CONSOLI, M. A.; CASTRO,LT. – **Estratégia de Redes de Empresas: o Associativismo no Pequeno Varejo Alimentar** – SOBER – XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural "Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional". Realizado em Cuiabá-MT, no período de 25 a 28 de julho de 2004

LUGOBONI, L. F; SANTOS, B. de S; MACHADO, E. C; GOMES, J. de L. (2020) Modelos de gestão: uma revisão da literatura brasileira. **Cafi**, v. 3 n. 1, p. 83-102. ISSN 2595-1750

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

MEDEIROS, C. R. O., WIMMERSBERGER, D. A., & MIRANDA, R. 2015. Revisitando Mintzberg: fatos e folclore no trabalho gerencial pela perspectiva de gestores de uma multinacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 8(2): 86-122.

MENDONÇA, S. A. T. D; RUZZÃO, A. P. D. A; SANTOS, J. E. D; AZADINHO, L. Z. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista Administração de empresas.** Vol. 16, nº. 17, Curitiba, 2017. pp. 50-68

MEINEM, E; PORT, M. **Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios: De cooperativa de crédito a principal instituição financeira do associado.** Editora Confedbrás, 2014.

MONACO, F. D. F., GUIMARÃES, V. N. 2007. Creativity and innovation in the context of team-work: an evaluation in the self-management cells and quality control circles of Ambev SC Branch. **Brazilian Administration Review**, 4(1): 21-34.

MUÑOZ, E. **Associativismo e Cooperativismo: uma estratégia de organização empreendedora e solidária.** Florianópolis, 2012.

NASCIMENTO, A. K. R. B. **Associativismo farmacêutico: uma estratégia de mercado das**

**pequenas e médias empresas no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.**

2014. 173 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014.

NASCIMENTO, L. S; STEINBRUCH, F. K. “The interviews were transcribed”, but how? Reflections on management research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, p. 413-429, 2019.

OLIVEIRA, J. A. De; NADAB, J. De; OLIVEIRA, O. J. De; SALGADO, M. H. **Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo.** Produção, v. 21, n. 4, p. 708-723, out./dez. 2011.

RASOTO, A.; GNOATTO, A.A.; OLIVEIRA, A.G. de; ROSA, C.F. da; ISHIKAWA, G.; CARVALHO, H.A. de; LIMA, I.A. de; LIMA, J.D. de; TRENTIN; M.G.; RASOTO, V.I. **Gestão Financeira: enfoque em inovação.** 1. ed. Curitiba: Aymar, 2012. v. 6. 140p.

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

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

RIBEIRO, W. **A força do associativismo para farmácias independentes competirem com grandes redes,** 2020. Disponível em: <https://ictq.com.br/guia-de-carreiras/1849-a-forca-do-associativismo-para-farmacias-independentes-competirem-com-grandes-redes>. Acesso

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

SANTOS, G. D. S. S; SOUZA; L. D. M. D; CRUZ, D. M. D. B. D; PIETRO, G. D. A **importância da qualidade da gestão das drogarias de pequeno porte, tendo em vista o atual panorama do varejo farmacêutico.** *Journal of Biology & Pharmacy and Agricultural Management*, v. 17, n. 2, abr/jun 2021. Disponível em: [revista.uepb.edu.br/index.php/biofarm](http://revista.uepb.edu.br/index.php/biofarm). Acesso em: 20 de junho de 2022.

SERRENTINO, A. **Varejo e Brasil: reflexões estratégicas** (2a. ed.). São Paulo: 2016.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **COMÉRCIO VAREJISTA: O QUE É E COMO ME DESTACAR NO MERCADO?**, 2022. Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/comercio-varejista-o-que-e-e-como-me-destacar-no-mercado#:~:text=O%20varejo%20caracteriza%2Dse%20pela,a%20metas%20das%20vendas%20plan ejadas>. Acesso em: 18 de junho de 2022.

SERRANO, M. M. **A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos.** Socius Working Papers nº1/2010.

SENAR - Serviço nacional de Aprendizagem Rural. **Associativismo, cooperativismo e**

**sindicalismo.** PRONATEC – Programa nacional de acesso ao ensino técnico e emprego. Rede E-Tec Brasil. SENAR, Brasília, 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: Rev. Atual. 2005.

SOUSA, F. C. F. **Estratégias competitivas de um grupo de farmácias na cidade de Picos-PI frente a grandes concorrentes farmacêuticos.** 2012. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos - PI, 2012.,

SOUZA, M. **Febrafar já representa mais de 13% do varejo farmacêutico brasileiro.** 2022. Disponível em: <https://www.febrafar.com.br/febrfar-ja-representa-mais-de-13-do-varejo-farmacutico-brasileiro/>. Acesso em: 05 de julho de 2022.

SOUZA, F. de A. D. S. de. **Regulação para a estabilidade econômico- financeira ou para o desenvolvimento social: a difícil missão dos Estados nacionais.** JoãoPessoa, 2016.

TAVARES, M. C. **Gestão de estratégicas,** 3 ed. São Paulo, 2010.

TAMASIA, E. **Associativismo e a necessidade da mudança dos empresários,** 2021. Disponível em: <https://ictq.com.br/opiniao/1534-associativismo-e-a-necessidade-da-mudanca-dos-empresarios>. Acesso em: 20 de Junho de 2022.

UNIFARMA - **REDE DE FARMÁCIAS,** 2022. Disponível em: [unifarma.com.br](http://unifarma.com.br). Acesso em: 18 de julho de 2022.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 5. ed. p7. São Paulo. Atlas, 2012

VILAÇA, L.L, CARVALHO, P. F. DE, OLIVEIRA, G. C. DE, CORTES, J. M. R. **Modelagem De Negócios: Uma Aplicação Na Implantação De Um Sistema Voip Para Fornecimento De Serviços De Telefonia Ip Por Uma Empresa Da Região De Campos Dos Goytacazes.** ENEGEP. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

WRIHGT, P. L. **Administração Estratégica: Conceitos.** Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.



## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- PERFIL DO GESTOR - ENTREVISTADO ( )
  - Nome:
  - Faixa etária:
  - Sexo:
  - Formação:
  - Tempo no Ramo de drogarias:
  - Experiências anteriores:
- PERFIL DA EMPRESA
  - Porte:
  - Localização:
  - Tempo no Associativismo:
  - Número de Colaboradores:

### - QUESTIONÁRIO/ENTREVISTA:

1. Em que ano sua empresa entrou para uma rede associativista?
  - a. Como ficou sabendo?
  - b. Qual o canal?
2. O que te motivou a ingressar em um Associativismo de drogarias?
  - a. Melhores condições de preço e prazo;
  - b. Se tornar competitivo perante os concorrentes;
  - c. Aumentar lucratividade;
  - d. Oferecer melhores condições aos clientes;
  - e. Aplicar ferramentas da Rede.
3. Após o ingresso no Associativismo, observou-se melhoria de faturamento na empresa?
4. Quais os principais benefícios que a Rede Associativista possibilita à sua empresa hoje?
  - a. Comprar com melhores descontos e prazos;
  - b. Conhecer novas práticas administrativas;
  - c. Capacitação em gestão geral para o proprietário e colaboradores;
  - d. Usufruir de marca única e fortalecida no mercado;
  - e. Usufruir de campanhas de marketing propostas pela rede;
  - f. Usufruir de serviços de assessoria;
  - g. Aumentar a capacidade de lucratividade no estabelecimento;
  - h. Aumentar a capacidade de atrair e fidelizar clientes.
5. Em sua opinião, participar de uma Rede Associativista melhorou seu nível de competitividade no mercado? Como isto aconteceu?
6. Em sua opinião, de modo geral, participar de uma Rede Associativista melhorou sua visão pessoal de negócios no ramo do varejo farmacêutico?
7. Em sua opinião, existem pontos negativos no Associativismo? Caso a resposta seja sim, quais?
8. Dentre as ferramentas (PAI, PEC, SIC, ACODE, BÚSSOLA, GEOFUSION, APP PEC, etc.) disponibilizadas pela rede, quais as mais utilizadas? Por quê?

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
(TCLE)  
(PÚBLICO-ALVO)**

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado “A CONTRIBUIÇÃO DO ASSOCIATIVISMO NA GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO VAREJO FARMACÊUTICO”, que tem por objetivo compreender como o associativismo influencia na qualidade da gestão das micro e pequenas empresas do ramo farmacêutico. Sua função será participar de uma entrevista, em que serão realizadas perguntas sobre a influência da rede a qual a sua empresa está associada. A pesquisa não tem procedimentos invasivos e não ocasiona prejuízos para sua saúde. Sua participação será espontânea, caso aceite participar, mas quiser desistir, tem liberdade de retirar seu consentimento quando quiser. As informações obtidas serão analisadas e utilizadas, apenas, na pesquisa em questão, não sendo divulgada sua identidade. Riscos da pesquisa: Desconforto psicológico, por demandar um pouco do seu tempo, pois é necessária a realização de uma entrevista, na qual será gravada. Benefícios da pesquisa: Mostrará, para outrem, a importância e influência de uma rede associativista para pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico. A qualquer momento o responsável pela pesquisa poderá esclarecer dúvidas. Seguem nome, endereço e telefone do pesquisador:

ANTONIO ANASTACIO PEREIRA NETO (Pesquisador). Endereço: Rua Pedro Peixoto, nº 335, bairro Jardim Queiroz, cidade Patos/PB.

PROF<sup>a</sup>. DRA. SIMONE COSTA SILVA (Orientador/Pesquisador). Endereço:

Não há despesas pessoais para o participante e não há compensação financeira. Como pesquisador, comprometo-me a utilizar os dados somente para pesquisa. Os resultados serão veiculados através de artigos em revistas especializadas e congressos. Caso você se sinta suficientemente informado, formalize sua participação por meio da assinatura deste TCLE.

Eu, \_\_\_\_\_,  
tendo sido esclarecido(a) a respeito da pesquisa, aceito participar voluntariamente da  
pesquisa. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2022.

---

PROF<sup>a</sup>. DRA. SIMONE COSTA SILVA  
Orientadora

---

ANTONIO ANASTACIO PEREIRA NETO  
Pesquisador

---

Assinatura do Participante