



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**



HEROTILDES ANNYELLY LIRA DOS SANTOS GOMES

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS: UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA  
DROGARIA NO MUNICÍPIO DE SOUSA – PB.**

Sousa – PB  
2016

HEROTILDES ANNYELLY LIRA DOS SANTOS GOMES

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS: UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA  
DROGARIA NO MUNICÍPIO DE SOUSA – PB.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da  
Universidade Federal de Campina Grande, como  
requisito para obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

Orientador: Flávio Lemenhe

Sousa – PB  
2016

## **DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE**

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso da Graduação em Ciências Contábeis, intitulado: "CONTRIBUIÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA NUMA DROGARIA: UM ESTUDO DE CASO NUMA DROGARIA COMERCIAL NA CIDADE DE SOUSA – PB.", estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa – PB, 10 de Outubro de 2016.

---

Herotildes Annyelly Lira dos Santos Gomes  
Orientando

HEROTILDES ANNYELLY LIRA DOS SANTOS GOMES

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS: UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA DROGARIA COMERCIAL NO MUNICÍPIO DE SOUSA – PB.**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada na forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande- PB, Campus Sousa.

Monografia aprovada em 10 de Outubro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. MSc. Flávio Lemenhe – Orientador.  
Universidade Federal de Campina Grande – UFCG

---

Prof. Raul Ventura Júnior – Examinador 1  
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

---

Prof. MSc. Francisco Jean Carlos de Sousa Sampaio – Examinador 2  
Universidade Federal de Campina Grande – UFCG

Dedico,

A meu esposo Vinícius Gomes da Silva por sempre estar presente nos momentos da minha vida, nessa minha incessante (e inquietante) sede de saber. A minha filha Eloá Ester Lira Gomes Carneiro, maior presente que Deus me deu, motivo para acreditar que há um futuro melhor. A minha mãe, Maria de Lourdes Lira dos Santos, por todo o amor e dedicação para comigo, e por sempre ter acreditado em mim. Aos meus irmãos, Herbert Adames Lira dos Santos e Jose Inácio de Lira Neto, pessoas fundamentais em minha vida para que eu tenha me tornado a pessoa que hoje sou. E finalmente aos meus fracassos, pois sem eles eu não seria teimosa e nem teria insistido em descobrir sempre o melhor que a vida tem a me dar e aqui estou para mostrar que sou capaz, sim.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus por ter me dado forças e iluminado meu caminho para que eu pudesse concluir mais uma etapa da minha vida.

Ao meu esposo, companheiro para todas as horas, por ser tão atencioso e verdadeiro sempre em minha vida.

A minha filha, por abrilhantar mais meus dias e deixá-los mais felizes.

A minha mãe, pelos ensinamentos e pela lição de vida, sendo exemplo pra mim de mulher batalhadora e guerreira que é.

Aos meus irmãos por se fazer presente nesta fase tão importante da minha vida.

A todos da minha família que contribuíram de maneira direta ou indireta para esta grande conquista.

A meu orientador Flávio Lemenhe, por vossa paciência e ajuda incessante para realização dessa monografia, sem elas não teria como concretizar esse sonho.

A todos os meus amigos, em especial: Ana Cristina, Cristina Estrela, Mônica Barbosa, Samara Cristina (em memória) e Wilândia Andrade, pessoas que acreditaram em mim e me impulsionaram para chegar até aqui.

As secretárias da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis e que se engajam que sempre estiveram de prontidão para ajudar, sei que constitui laços de amizade com vocês.

A todos os professores da Graduação que colaboraram para minha formação, a equipe de segurança.

Aos Coordenadores do Curso por quererem sempre o melhor para os alunos, buscando a valorização do Curso. Obrigada a todos.

“Combati o bom combate, acabei a carreira, guardei a fé.”  
*Paulo, o apóstolo.*

## RESUMO

O mundo tem experimentado um evolutivo desenvolvimento de novas tecnologias e abertura de mercados. E em meio a um processo de gerenciamento das empresas existe uma grande necessidade de informações em tempo hábil para uma tomada de decisão eficaz. O objetivo geral desta pesquisa foi descrever as práticas gerenciais adotadas em uma drogaria na cidade de Sousa-PB, tendo como objetivos específicos: caracterizar a empresa, traçar o perfil dos respondentes, descrever as práticas administrativas e contábeis adotadas e descrever a influência do ambiente externo na empresa. Com o intuito de alcançar tais objetivos nesse estudo, realizou-se uma pesquisa de campo em uma Drogaria instalada no município de Sousa/PB. Os dados foram coletados por meio de entrevista com roteiro e questionários estruturados. A entrevista foi realizada com o gerente da drogaria e os questionários com a proprietária da drogaria e com um especialista em drogaria/farmácia "local". Os resultados da pesquisa mostram que foram identificados elementos de administração na drogaria em questão, que há a utilização das informações contábeis na empresa e que existem benefícios decorrentes deste uso, assim como há vínculo entre informação contábil e administração estratégica na empresa. Conclui-se que é possível identificar a contribuição das informações contábeis na administração estratégica na drogaria, mediante os resultados encontrados.

**Palavras-Chave:** Práticas Administrativas. Práticas Contábeis. Drogaria.



## ABSTRACT

The world has experienced an evolutionary development of new technologies and open markets. And in the midst of a management process of companies, there is a great need for timely information for effective decision making. The objective of this research was to describe the management practices in a drug store in the city of Sousa-PB, with the specific goals: to characterize the company profile the respondents describe the adopted administrative and accounting practices and describe the influence of the external environment in the company. In order to achieve these objectives in this study, there was a field research in a drugstore located in the municipality of Sousa / PB. Data were collected through interviews with script and structured questionnaires. The interview was conducted with the manager of the drugstore and questionnaires with the owner of the drug store and an expert in drug store / pharmacy "local". The survey results show that administration of elements were identified in the drug store in question, there is the use of accounting information in the company and that there are benefits arising from this use, as there is link between accounting information and strategic management in the company. We conclude that it is possible to identify the contribution of accounting information in strategic management at the drugstore by the results.

**Key words:** Administrative Practices. Accounting practices. Drugstore.

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1. Situações que demandam administração estratégica e os resultados esperados.	22
Quadro 2. Etapas do processo estratégico .....	23
Tabela 1. Elementos externos que causam maior impacto na gestão da drogaria.....	46
Tabela 2. Grau de importância dos elementos externos que causam maior impacto na Gestão da Farmácia/Drogaria .....	47
Tabela 3. Grau de importância dos elementos externos que causam maior impacto na gestão da farmácia/drogaria (FURTADO, 2013) .....	47
Tabela 4. Estratégias de relacionamento com o mercado, implementadas pela farmácia/drogaria.....	48
Tabela 5. Programa “Aqui tem farmácia Popular” – participação e consequências .....	49
Tabela 6. Programa “Aqui tem farmácia Popular” – não participação e consequências .....	49
Tabela 7. Programas de laboratório – vantagens da participação.....	50
Tabela 8. Associativismo – vantagens da participação .....	50
Tabela 9. Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados – efeitos.....	51

## **LISTA DE SIGLAS**

AGEVISA – Agência Estadual de Vigilância Sanitária.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade.

CRF – Conselho Regional de Farmácia.

GAAP – Generally Accepted Accounting Principles (Princípios contábeis geralmente aceitos).

PFPB – Programa Farmácia Popular do Brasil.

SNGPC – Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Objetivos.....	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 Justificativa .....	14
1.3 Metodologia da pesquisa .....	16
1.3.1 Tipologias da pesquisa .....	16
1.3.2 Universo da pesquisa.....	18
1.3.3 Procedimentos de coleta de dados .....	18
1.3.4 Apresentação e interpretação de dados.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 Administração Estratégica .....	19
2.1.1 Administração Estratégica: uma abordagem conceitual e sua importância .....	19
2.1.2 Fases do processo estratégico .....	22
2.2 Contabilidade como ferramenta na tomada de decisão.....	26
2.2.1 A Contabilidade como base para a administração estratégica .....	26
2.2.2 A Contabilidade como sistema de informação.....	30
2.3 Informação Contábil.....	31
2.3.1 Informação como recurso estratégico .....	32
2.3.2 A informação contábil para a gestão dos negócios .....	33
2.4 Drogarias Comerciais.....	34
2.4.1 Funcionamento de uma Drograria .....	34
2.4.2 A atividade farmacêutica .....	35
<b>3 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
3.1 Caracterização da empresa .....	37
3.2 Perfil dos respondentes .....	38
3.2.1 Proprietária da drogaria pesquisada .....	38
3.2.2 Gerente da drogaria pesquisada .....	39
3.2.3 Especialista em farmácia/drogaria “local” .....	39
3.3 Práticas administrativas e contábeis adotadas.....	39
3.3.1 Práticas administrativas .....	39
3.3.1.1 Informações fornecidas pelo gerente da drogaria.....	39
3.3.1.2 Informações fornecidas pelo especialista em farmácia/drogaria.....	41
3.3.2 Práticas contábeis.....	42
3.3.2.1 Informações fornecidas pelo gerente da drogaria.....	42
3.3.2.2 Informações fornecidas pelo especialista em farmácia/drogaria.....	44
3.4 Influência do ambiente externo .....	45
3.4.1 Impactos dos elementos externos.....	45
3.4.2 Estratégias de relacionamento com o mercado.....	47
3.4.2.1 Programa “Aqui tem Farmácia Popular” .....	47
3.4.2.2 Programas de laboratório .....	48
3.4.2.3 Associativismo .....	49
3.4.2.4 Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados (SNGPC) .....	50
3.4.3 Implantação de redes de farmácias (regionais/nacionais) em Sousa/PB .....	50
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro pra Entrevista.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da visão do mercado atual, comumente observa-se que as empresas estão cada vez mais suscetíveis a mudanças econômicas, o que vem exigindo destas que suas estratégias sejam ajustadas rapidamente, bem como suas estruturas organizacionais. Exige-se dos gestores, portanto, um contínuo processo de melhoria na gestão das organizações para que possam competir em condições proporcionais aos de seus concorrentes.

Nesta perspectiva, Porter (1997) afirma que dentro do contexto concorrencial mais acirrado, necessita-se ter uma visão mais abrangente, permitindo que se adquiram organizações, de fato, atraentes, introduzir capital e profissionalismo nestas, classificando-as e distribuindo os recursos de maneira adequada, o que resulta em uma gestão eficiente.

No mundo moderno que vem trazendo em seu bojo uma relevante valorização do mercado e uma crescente preocupação com a competitividade, aliada a uma necessidade de inovação destaca-se quem sabe fazer o diferencial no cenário econômico (IUDÍCIBUS, 2009).

A busca por uma maior participação nos mercados em um ambiente competitivo faz com que as grandes empresas busquem, constantemente, meios informativos que supram as suas necessidades. Desta forma, os gestores buscam meios que permitem uma maior flexibilidade para a empresa, ou seja, para esta se adequar de acordo com a necessidade do meio econômico. Assim, a ação de tomar decisões em uma corporação é uma responsabilidade que precisa ser muito bem organizada (PADOVEZE, 2007).

Os gestores tem a obrigação de estudar as melhores formas de atuar em um contexto econômico totalmente novo, pois são responsáveis diretos pelo encaminhar da organização. Assim, eles passam a buscar inovações que proporcionam às empresas o alcance de suas metas e a otimização do retorno esperado. Os gestores devem priorizar o alcance de uma administração eficiente e eficaz, sendo assim, seu papel passa a ser essencial para que as organizações possam enfrentar o atual ambiente empresarial.

Os gestores necessitam enfrentar um novo processo, e para isto devem se preparar para realizar o melhor trabalho possível utilizando tudo que a ele for fornecido como auxílio a esta nova etapa. Passa-se a dar prioridade a uma gestão capaz de discernir entre o que é diferencial ou não para a tomada de decisão, valorizando métodos, ferramentas e filosofias gerenciais que possam dar subsídios ao alcance dos melhores resultados empresariais.

Surge então à implantação do papel da contabilidade para gerar benefícios em favor das instituições para então executar as práticas contábeis necessárias perante a atividade da empresa (MARTINS, 2008).

A Contabilidade exerce um fundamental papel que é de controlar, onde esse controle é feito através de coleta, armazenamento e processamento das informações geradas pelos fatos que alteram a situação patrimonial (PADOVEZE, 2007).

Segundo Almeida (2005, p.13), “o objetivo principal da contabilidade é coletar, registrar, resumir, analisar e relatar, em termos monetários, informações acerca dos negócios das companhias”. Portanto, essas informações devem ser coletadas, armazenadas, processadas, planejadas e controladas, de maneira que os usuários que trabalham com elas possam saber e sentir que estão operando com dados que reflitam a realidade empresarial.

Segundo Sá (1997, p. 15 *apud* Beuren, 2008, p. 22), “a contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizam os da própria evolução do ser humano”. Diante disso, percebe-se que a contabilidade existe deste que no mundo há ser humano, mesmo sendo esta arcaica em seu início, mas que ela está adequada com o período em que vive a sociedade, e com certeza esta acompanha simultaneamente o desenvolver do mundo.

É importante destacar que quanto mais sucintas forem as informações, melhor e mais eficiente será o resultado. No atual segmento empresarial, grandes empresas buscam constantemente meios que possibilitem resultados confiáveis em suas tomadas de decisões.

A informação contábil se constitui como o elemento principal do objetivo da Contabilidade, que é o estudo da riqueza das entidades e a geração de informações aos seus usuários internos e externos. Nesse sentido, Ludícibus (2000) explica que o principal objetivo da Contabilidade e de seus relatórios é o fornecimento de informações econômicas para que cada usuário tome suas decisões e exerça julgamentos de forma segura, sendo necessário, portanto, que se conheça o modelo decisório do usuário e a informação que ele julga ser relevante para a maximização de suas metas.

Logo, se torna ferramenta relevante para as atividades no âmbito organizacional e vem se destacando como estratégia no mercado competitivo por meio da capacidade das empresas de adquirir, tratar e interpretar a informação para ser disseminada, bem como o acesso e uso do conhecimento gerado aos usuários envolvidos com a organização (SMITH; FADEL, 2009).

Dessa forma, a interligação entre a informação contábil e administração estratégica tem se tornado cada vez mais expressiva, visto a necessidade de melhor escolher a estratégia e programar as mudanças requeridas pelo mercado concorrencial, função essa, exercida pela administração estratégica.

Mediante, este contexto surge a seguinte questão-problema: **Quais as práticas gerenciais adotadas em uma drogaria comercial instalada no município de Sousa/PB?**

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Descrever as práticas gerenciais (administrativas e contábeis) adotadas em uma drogaria comercial na cidade de Sousa/PB.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar a empresa pesquisada
- Traçar o perfil dos profissionais pesquisados.
- Descrever as práticas administrativas e contábeis adotadas pela empresa pesquisada.
- Descrever a influência do ambiente externo na empresa.

## **1.2 Justificativa**

Qualquer organização tem necessidade em basear-se na contabilidade, visto que, as mudanças nas Normas Contábeis ocorrem quase que diariamente, por isso se faz necessário ser feita uma averiguação, tomando um cuidado especial sobre a informação contábil para que seja tomada a melhor decisão, visto que, o conhecimento dessas informações é de fundamental importância para o gestor.

Dentro desse universo de crises econômicas, políticas e sociais é que as empresas devem ter um maior controle de suas atividades, com uma análise mais aprofundada de seu patrimônio, investimentos e operações. Uma gestão eficiente é fundamental para a

conquista desse controle, é onde se pode prever o que poderá acontecer à entidade diante da sua situação no passado, e no presente (IUDICIBUS, 2009).

Diante disso, a contabilidade vem ao longo do tempo procurando encontrar a melhor forma de contribuir para que as entidades se mantenham ativas dentro do novo contexto empresarial vivenciado por elas. Além de ser responsável pelo fornecimento das demonstrações contábeis, a contabilidade também tem participação direta nos processos decisórios, transformando os dados em informações relevantes no momento de escolher as melhores alternativas. A contabilidade vem então, cada vez mais, priorizar a sua verdadeira função, que é a de fornecer informações úteis aos mais diversos usuários, os quais terão maior segurança quando da tomada de decisão (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999; IUDÍCIBUS, 2007).

Os estudiosos em contabilidade têm trabalhado dentro de alternativas de melhores formas de informar aos seus usuários, trabalhando ferramentas que transformem dados em informações capazes de influenciar no processo decisório, onde dentre elas podemos destacar a contabilidade de custos, as filosofias gerenciais e a análise das demonstrações contábeis (GARRISON; NOREEN, BREWER, 2007).

Dessa forma, as informações contábeis tornam-se cruciais ao processo decisório, pois, de acordo com Rose e Lozecky (2007), é através da informação que a organização se torna habilitada a alcançar seus objetivos por meio do uso eficiente de seus recursos disponíveis, sendo eles pessoas, materiais, tecnologia e até mesmo a própria informação. Portanto, a informação contábil cumpre esse papel de contribuir estrategicamente para a administração dos negócios.

Fazer o uso adequado de forma estratégica as informações contábeis, faz com que a empresa se torne mais competitiva no mercado em que atua evitando as demissões e o fechamento da empresa. O controle destas possui a finalidade de contribuição para auxiliar no setor administrativo auxiliando na lucratividade da empresa de acordo com o seu planejamento adequado.

Drucker (1998) afirma que o contexto altamente competitivo exige que as empresas se voltem cada vez mais para o seu ambiente externo, prestando muita atenção nas ameaças e oportunidades do mercado. Em um ambiente concorrencial globalizado, as organizações bem sucedidas trabalham a informação e o conhecimento como um capital de valor estratégico.

Por isso esta necessidade em ser feito este estudo. A relevância deste tema é que as



informações contábeis evidenciam realidade das empresas. Em outras palavras, contribui decisivamente para deslocar o investimento no local e momento ideal.

Assim, o presente estudo procura, através de pesquisa bibliografia em livros, jornais, revistas e palestras sobre o referido tema, para fazer uma explanação sobre alguns tópicos básicos sobre as informações contábeis e administrativas utilizadas e aplicadas de forma estratégica em sua prestação de serviços em uma drogaria na cidade de Sousa – PB.

### **1.3 Metodologias da pesquisa**

De acordo com Rodrigues (2007, p. 2), Metodologia Científica “é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”.

#### **1.3.1 Tipologias da Pesquisa**

A metodologia utilizada para desenvolver o presente trabalho é assim classificada segundo Beuren (2006, p. 79):

Considerando as particularidades da Contabilidade, (...), optou-se por focar as tipologias de delineamentos de pesquisas (...) agrupadas em três categorias: pesquisas quanto aos objetivos, que contemplam a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Assim, o estudo classifica-se quanto aos objetivos como uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo descrever características de uma determinada população que no caso será uma drogaria da cidade de Sousa – PB, quanto aos procedimentos a pesquisa é bibliográfica e estudo de caso, e quanto a abordagem do problema a pesquisa também se classifica como qualitativa.

Assim, Beuren (2006, p. 87) explica:

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros.

Foi aplicado questionário em forma de entrevista com a proprietária da drogaria, o gerente, e um especialista na área, afim de que respondesse questionamentos referentes às práticas de informação contábil de forma estratégica. Tais resultados serão analisados e questionados através de observações para assim responder os objetivos da pesquisa.

Quanto à natureza, a metodologia utilizada para desenvolver o presente trabalho foi aplicada conforme Gerhardt; Silveira (2009, p. 35), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Tratou-se de uma pesquisa do tipo exploratória, pois ocorreu uma descrição prática das informações contábeis como estratégia utilizada pela gestão da empresa estudada. Conforme GIL (2008, p. 27), pesquisa exploratória:

Têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Justifica-se, assim, que esta pesquisa foi de forma exploratória, em função de esclarecer e proporcionar uma ampla visão aos gestores da drogaria comercial estudada e através de questionário, que juntamente com as suas práticas irão facilitar a compreensão do estudo. Neste sentido também é descritiva.

Têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental, etc (GIL, 2008, p. 28),

Assim, a pesquisa é descritiva, uma vez que possa buscar e descrever, através dos resultados transcritos em tabelas e gráficos, as reais práticas de custos de qualidade, tendo como finalidade entender as técnicas utilizadas nessa entidade empresarial de prestação de serviços, à visão da empresária, em relação às técnicas utilizadas nas informações contábeis, ou seja, a importância que é dada para estes, como forma de estratégia.

### **1.3.2 Universo da pesquisa**

Com base na pesquisa realizada por Furtado (2013, p. 21), Sousa – PB conta com “29 empresas do setor de varejo farmacêutico”. Destas farmácias/drogarias atuantes na cidade de Sousa/PB uma foi determinada, por conveniência, para a realização da presente pesquisa.

### **1.3.3 Procedimentos de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com o gerente da drogaria pesquisada e por meio da aplicação de questionário com a proprietária da drogaria e com especialista em farmácia/drogaria “local”.

A entrevista com o gerente da drogaria foi realizada em agosto de 2015, utilizando-se roteiro de entrevista (vide apêndice). Neste roteiro foram feitas indagações sobre as práticas administrativas e contábeis adotadas pela empresa, tais como relacionadas aos objetivos e metas da organização e à utilização de controle de estoques.

A aplicação do questionário com a proprietária da drogaria foi realizada em setembro de 2016. O questionário (vide apêndice) é composto por quatro partes: caracterização da empresa, perfil do respondente, ferramentas para a gestão da empresa e influência do ambiente externo. Foram feitos questionamentos relacionados ao tempo de atuação da empresa no mercado, à escolaridade, às informações contábeis utilizadas pela empresa e ao impacto da entrada de redes de farmácia em Sousa/PB.

Já a aplicação do questionário com o especialista em farmácia/drogaria “local”, foi realizada, por e-mail, respondido pelo profissional pesquisado em junho de 2016. Este questionário é composto de duas partes: perfil do respondente e considerações sobre a gestão da empresa. Foram feitos questionamentos sobre tempo de atuação em empresas da área e fatores importantes e dificuldades no gerenciamento de empresas “locais” do setor de farmácia/drogaria.

### **1.3.4 Apresentação e interpretação de dados**

Após a coleta dos dados, estes foram digitados/tabulados. Em seguida foi feita a análise comparando-se os resultados obtidos pelos diferentes profissionais pesquisados, com a pesquisa realizada por Furtado (2013) nas farmácias/drogarias instaladas em Sousa/PB.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Administração estratégica

Neste capítulo serão apresentados os entendimentos sobre a Administração Estratégica na visão de diferentes autores deste segmento. Discorrerá sobre o seu conceito e sua relevância para o ambiente empresarial, assim como também as fases necessárias a realização do processo estratégico.

#### *2.1.1 Administração estratégica: uma abordagem conceitual e sua importância*

Na concepção sistêmica, a administração é entendida como um mecanismo estruturador e articulador de processos e recursos empresariais para a consecução dos resultados almejados: geração de bens, lucro e promoção do bem-estar social. A administração convencional enfoca o presente pela análise dos indicadores de desempenho e resultados dos processos responsáveis pela atual vantagem competitiva, enfim pela sustentação da organização, enquanto que a estratégica visa a vantagem competitiva futura para melhor posicionamento frente à concorrência, pelo desenvolvimento de competências de vanguarda (FAGANELO, MACHADO, 2008).

Este ramo da administração vem se modificado significativamente com o passar dos anos. De início, em seu primeiro momento, ela se resumia, praticamente, no planejamento financeiro cujo foco era cumprir um orçamento. Logo após, libertando-se da premência do presente, a administração estratégica voltou-se para a previsão do futuro (FÉLIX, 2011).

Ainda de acordo com Félix (2011, p. 01), o mesmo afirma sobre a evolução da Administração Estratégica:

O planejamento era, então, em sua segunda fase, baseado em previsões. Esta fase supunha uma relação de causalidade entre presente e futuro, o que proporcionava mais segurança ao agente decisório. O objetivo maior era acertar, tentava-se adivinhar o futuro. É somente na terceira fase da evolução da administração estratégica que temos um salto qualitativo na efetividade do processo de decisões estratégicas. Esta nova fase visa ao desenvolvimento do pensamento estratégico, auxiliado pelo processo de cenários. O objetivo maior passa a ser o exercício como forma de aprendizado, admitindo-se, então, as incertezas e as descontinuidades do ambiente, o que torna o gerenciamento do negócio mais difícil. A quarta e última fase da administração estratégica caracteriza-se por uma relação de interação entre

empresa e ambiente, sendo que a primeira passa, então, a participar do processo de criação do futuro. Nesta fase, cada tomador de decisão da empresa, suportado pelos cenários, passa a atuar como um planejador.

Para se chegar onde estar hoje a Administração Estratégica sofreu por diversas alterações e a cada momento foi se aperfeiçoando sempre mais, de acordo com o desenvolvimento da civilização.

O ambiente economicamente turbulento, que se modifica rapidamente ao longo dos anos, demanda das empresas respostas cada vez mais rápidas que impulsionem seus negócios a competir mais fortemente frente à concorrência. As respostas à demanda do mercado para a melhoria na gestão dos negócios podem ser alcançados através da Administração Estratégica, que evoluiu com o tempo. Muitos acontecimentos da economia forçaram as organizações a procurar respostas adequadas na administração para se orientarem no ambiente de turbulência, sendo um deles: período pós-Segunda Guerra Mundial, que originou um ambiente mais competitivo no setor industrial, demandando um maior abastecimento de bens nas principais economias mundiais, bem como o aumento no preço do petróleo, inflação acentuada e conseqüente aumento das taxas de juros (DRUCKER, 1998 *apud* GONZÁLEZ, 2005).

A Abordagem trazida pela Administração Estratégica foi-se tornando relevante para dar suporte às organizações no quadro turbulento da economia mundial. O autor González (2005, p. 63) relata que “abordagem de Administração Estratégica em uma primeira etapa, ficou preocupada com a identificação dos principais pontos fortes e capacidades competitivas que possuía uma organização”. Esta abordagem, portanto, pretende subsidiar as organizações quanto às dificuldades que surgem no cenário em que atuam.

Conforme Ansoff e McDonell (1993 *apud* NETO e STRASSUBURG, 2000), a gestão de mudanças e os planejamentos de potencialidades e estratégico, objetivando relacionar a organização com seu ambiente e posicioná-lo no mercado, com vistas a garantir seu sucesso e reaver de eventuais surpresas. Visto isso, torna-se extremamente importante compreender as possíveis mudanças que afetam o ambiente empresarial, considerando que as empresas precisam hoje de uma postura mais dinâmica.

Então, os autores Neto e Strassburg (2000) enfatizam que as ações do *stakeholders* são fatores preponderantes de influência às decisões empresariais na dinâmica do mercado, visto que as ações dos acionistas, os clientes, os fornecedores, os colaboradores, os concorrentes, os financiadores, o setor público e o público em geral, são praticados em um contexto de incerteza e esta, por sua vez, decorre das turbulências do ambiente empresarial. Partindo desse pressuposto, vê-se que os stakeholders, sendo parte integrante

do ambiente empresarial, influenciam diretamente na análise da relação da organização com seu ambiente e na elaboração e implementação das estratégias.

Enfim a Administração Estratégica é um processo de dinâmico, e sabe-se que quando se utiliza uma estratégia, e em outra oportunidade nem sempre esta será utilizada de forma igual, ela deve estar em constante monitoramento dos resultados organizacionais e partir disso fazendo as adaptações necessárias, produzindo a estratégia emergente.

Ainda de acordo com Batocchio e Biagio (1999) a administração estratégica trata-se de uma mudança da cultura organizacional, propondo um novo comportamento da empresa, que não pode ser implantado de forma repentina, mas absorvida pela organização ao longo dos anos. Neste sentido, os autores relacionam a administração estratégica com a cultura organizacional e enfatizam que o estabelecimento de estratégias requer mudanças nas ações da empresa.

Este relato evidencia um entendimento da administração estratégica como processo de ações que conduzem a empresa através da estratégia escolhida, envolvendo, assim, todas as áreas da organização.

Com isso, fica explícita a abrangência de atuação da administração estratégica e sua importância para a gestão dos negócios, visto que subsidia os negócios da organização em diferentes aspectos exigidos pelo mercado.

A Intellectus (2012) afirma que: “O Planejamento Estratégico, quando bem definido, bem elaborado e compartilhado com toda a organização, vem fortalecer o posicionamento da empresa no mercado, além de permitir uma efetiva transformação organizacional”. Abaixo o Quadro 1, resumidamente suscita as oportunidades que requerem uma administração estratégica e os resultados que lhe são esperados.

Quadro 1: Situações que demandam Administração Estratégica e os Resultados Esperados

<b>Situações que demandam Administração Estratégica</b>
• Criação da empresa;
• Gestão estratégica da empresa;
• Planejamento anual;
• Crescimento Organizacional;
• Revisão de Diretrizes, Metas ou Objetivos;
• Mudanças Organizacionais e de Mercado;
• Fusão Empresarial.
<b>Resultados Esperados</b>
• Direcionar o rumo a seguir e os meios necessários para alcançar seus objetivos;
• Alinhar as ações aos objetivos;
• Diminuir riscos e incertezas;
• Alcançar os objetivos organizacionais;
• Flexibilizar e agilizar a tomada de decisão.

Fonte: INTELECTUS, 2012.

Mediante este quadro, fica evidente que uma organização para tornar estratégica, deve obedecer estes tópicos acima elencados e conseqüentemente são estes os resultados a serem esperados.

### *2.1.2 Fases do processo estratégico*

Mediante as explanações acerca da Administração Estratégica, é relevante enfatizar os elementos da administração estratégica, necessários para ela se realizar na organização.

De acordo com Avellar e Duarte (2010), “O planejamento estratégico organizacional é realizado em diversas etapas, de acordo com o porte, a estrutura e a mobilização das lideranças”.

Ainda, de acordo com Avellar e Duarte (2010), as principais etapas desse processo estratégico são:

Quadro 2: Etapas do Processo estratégico

ETAPAS DO PROCESSO ESTRATÉGICO	
1. <b>Formulação dos objetivos</b> organizacionais e das prioridades a longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A definição da visão</b> – o que se “sonha” para a organização, o futuro realizável que motiva o presente; e</li> <li>• <b>A definição da missão</b> – identifica a organização, suas áreas de atuação, seus rumos.</li> </ul>
2. <b>Análise das forças e limitações internas</b> – para o fortalecimento dos pontos fortes e superação dos pontos fracos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O entendimento e a investigação da situação presente</b>, com a modelagem dos grandes processos de negócios, a documentação e descrição dos processos e atividades, a construção de cenários, a identificação dos pontos de melhoria e mudança (tempo, custo e aplicação de tecnologias, por exemplo), a identificação de problemas;</li> <li>• <b>A análise dos recursos</b> (financeiros, patrimoniais, humanos, tecnológicos) disponíveis para as operações atuais e futuras;</li> <li>• <b>A análise da estrutura organizacional</b> – aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades; como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais; como as áreas respondem às mudanças de rumo; e</li> <li>• <b>A avaliação dos resultados</b> financeiro, de produtividade, inovação, crescimento.</li> </ul>
3. <b>Análise do ambiente externo</b> , desafios e oportunidades. Envolve a avaliação e o monitoramento:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Da conjuntura econômica</b>, tendências políticas, sociais, culturais, legais, que afetam a sociedade e demais empresas;</li> <li>• <b>Do mercado e do público</b>, das características atuais e das tendências futuras, das oportunidades e perspectivas;</li> <li>• <b>Das empresas que atuam na mesma área</b>, com os mesmos clientes, consumidores ou recursos especialmente em relação a novos produtos, qualidade, reputação, imagem da marca;</li> <li>• <b>Dos fornecedores e parceiros</b>, para verificar se os termos das negociações com estas empresas podem ser alterados em relação aos preços dos produtos e aos acordos de crédito; e</li> <li>• <b>Da conjuntura tecnológica</b>, pois as atividades-fim de muitas indústrias estão sujeitas a rápidas e imprevisíveis mudanças nesta área.</li> </ul>
4. <b>Formulação das alternativas de melhoria</b> , linhas de ação para alcançar os objetivos, tendo em vista as condições internas e externas, com:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A análise das forças e fraquezas competitivas, que demandem ações específicas de aperfeiçoamento;</li> <li>• A análise das mudanças dos processos correntes (requisitos de mudança);</li> <li>• A busca de boas práticas internas e no mercado;</li> <li>• A modelagem e simulação dos processos propostos;</li> <li>• A identificação de responsáveis pelos novos processos;</li> <li>• A identificação e detalhamento de tecnologias necessárias aos novos processos; e</li> <li>• O detalhamento do plano de desenvolvimento e implementação de novos processos.</li> </ul>
5. <b>Criação da estratégia</b> (processos, produtos estrutura, cultura, liderança), com desenvolvimento de métricas de desempenho, planos de contingência, prazos, delegação de responsabilidades e outras iniciativas para a implementação dos objetivos estratégicos.	
6. <b>Compartilhamento e alinhamento</b> , com a discussão ampla dos planos em toda a organização, de forma que cada unidade desenvolva um planejamento próprio, que dê suporte aos objetivos gerais. Estes procedimentos podem ser sistemáticos na rotina da organização, de forma que a revisão do planejamento estratégico e o alinhamento à suas metas sejam permanentemente avaliados.	
7. <b>Controle estratégico dos resultados em relação aos objetivos do planejamento</b> (através de ferramentas como Balanced Scorecard – BSC, por exemplo). O monitoramento da performance pode ser sistematizado através de relatórios periódicos.	
8. <b>Avaliação</b> dos resultados, com indicadores que evidenciem se alguma área está aquém das expectativas e precisa de interferência gerencial. Leva ao aprimoramento do planejamento e sua adaptação ao ambiente e à cultura corporativa	

Fonte: AVELLAR E DUARTE, 2010).



Nesse sentido, são esses os elementos do processo estratégico, resumidamente: análise, formulação e implantação, detalhados em outros processos que resultam na sua efetiva aplicação.

No que tange a análise, este elemento possui a análise do negócio, análise do ambiente e análise da organização. Quanto à análise do negócio, o autor Fernandes e Berton (2005, p. 21-22) enfatizam que o negócio de uma empresa pode ser definido como “a arena onde uma organização compete ou, de forma mais ampla, atua”. Esses mesmo autores relatam ainda que para o conceito de negócio, podem ser considerados quatros pontos importantes quais sejam: o negócio da organização deve estabelecer seus limites de atuação; o negócio deve ser concebido de maneira que não seja muito amplo, nem muito estreito; o negócio relaciona-se com as atividades principais da empresa; e uma empresa, considerada complexa, pode ter negócios diferentes, que serão divididos em unidades estratégicas distintas.

Quanto à análise do ambiente, os autores consideram esta etapa como uma das principais para a administração estratégica, visto que seu monitoramento possibilita identificar riscos e oportunidades para a organização. Nela, o ambiente divide-se em dois níveis: microambientes ou ambiente geral e ambiente operacional ou setorial. O macroambiente refere-se a análise das variáveis no universo social, econômico e político, sendo chamado na literatura inglesa de PEST analysis (Political, Economics, Socio-cultural e Technological).

No que diz respeito à análise da organização, Fernandes e Berton (2005) comentam que esta refere à última fase do diagnóstico estratégico e abrange os fatores internos da organização, da estrutura do trabalho aos aspectos financeiros. De acordo com os autores, o diagnóstico interno engloba as seguintes etapas: identificação das competências da organização, análise da cadeia de valor, análise das estratégias genéricas e análise das áreas funcionais da empresa.

Por fim, para encerrar a etapa de análise do processo estratégico, faz-se necessário juntar todos os elementos por meio de técnicas analíticas e matrizes, tais como: Matriz Produto-Mercado, Matriz BCG, Matriz Ge/Atratividade de mercado, Matriz de Parentesco, Estratégias Genéricas de Negócio e Análise SWOT (FERNANDES E BERTON, 2005).

Relativamente à formulação, Fernandes e Berton (2005) comentam que esse é o momento da criatividade para elaborar a estratégia. Esta engloba a elaboração de missão e visão, dos objetivos e estratégias organizacionais e de integração estratégica. No que diz respeito à missão e contribuindo com a abordagem dos autores, outra autora Conceição et AL (2009, p.4) diz que:

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

Fica nítida a necessidade da clareza na definição da missão de uma organização, visto que ela representa o motivo da existência da empresa na sociedade. Quanto à elaboração da visão, esta explicita o que a empresa tem como ideal, envolvendo seus desejos, valores, vontades para chegar aonde se quer. Quanto à elaboração dos objetivos e estratégias organizacionais, estes se dividem em gerais e funcionais. Os objetivos gerais devem ser uma projeção de situações futuras que a empresa almeja, quantificados, qualificados e com um horizonte temporal definido. Para a formulação as estratégias gerais, é preciso determinar cursos de ação que possibilitem o alcance dos objetivos. Estas se dividem em estratégia de concentração, estratégia de estabilidade, estratégia de crescimento e estratégia de redução de despesas.

Ainda dentro do processo de formulação, está a integração estratégica que trata dos possíveis mecanismos a serem utilizados por uma organização para os processos de interação e controle estratégico da gestão da empresa. Com isso, Fernandes e Berton (2005) elencaram alguns modelos de avaliação e controle, capazes de fazer a empresa alcançar seus objetivos organizacionais.

No quesito implantação, incluem as etapas de implementação e de aprendizagem. O processo de implantação, conforme ressalta Pettigrew e Whipp (1991 *apud* FERNANDES e BERTON, 2005), considera três aspectos voltados para as pessoas, sendo eles: analíticos, que dizem respeito aos estudos e as análises realizadas para implantar a estratégia; políticos, referindo-se as questões de poder que influenciam no processo; e educacionais, que se referem ao aprendizado e conhecimento adquiridos durante o processo de implantação.

E finalmente, o processo de aprendizagem que, de acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 218), “refere-se, basicamente, a uma atitude de experimentação e da abertura para aprender ao se implantar uma estratégia. De certo modo, definir e implantar estratégias é um processo de tentativa e erro”. Nesse segmento, McGee e Prusak (1994, p.207) dizem:

O aprendizado é vital para a análise e descrição do distanciamento entre o ambiente e as práticas adotadas, identificando modelos e exemplos de respostas de outras organizações a distanciamentos semelhantes, definindo alterações nas práticas organizacionais atuais para eliminar esse distanciamento, e fornecendo processos e ferramentas para propagar a mudança em toda a organização.

Baseando neste pressuposto, entende-se a importância do aprendizado no processo estratégico como forma de impulsionar as mudanças e melhorar as práticas organizacionais.

Fernandes e Berton (2005) estabelecem ainda cinco princípios para o aprendizado organizacional, elencados como: raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivos comuns e aprendizado em equipe.

## **2.2 Contabilidade como ferramenta na tomada de decisão**

Neste tópico são apresentadas abordagens sobre a Contabilidade, enquanto ciência que mensura o patrimônio e tem potencial considerável para o processo de Administração Estratégica.

### *2.2.1 A Contabilidade como base para a administração estratégica*

A Contabilidade surgiu com o intuito de fomentar as necessidades da sociedade em termos de organização e posteriormente tornar a gestão das empresas transparente e assim gerar informações mais precisas e em tempo hábil.

A ênfase dada a contabilidade veio desde a origem do homem, e segundo Ludícibus (2009, p. 16) relata que:

Entretanto, a preocupação com as propriedades e a riqueza é uma constante no homem da antiguidade (como hoje também o é), e ele teve de ir aperfeiçoando seu instrumento de avaliação da situação patrimonial à medida que as atividades foram se desenvolvendo em dimensão e em complexidade. A contabilidade reflete um dos aspectos mais dominantes no homem hedonista, isto é, põe ordem nos lugares em que reinava o caos, toma o pulso do empreendimento e compara uma situação inicial com outra mais avançada no tempo.

Com a expansão dos mercados de capitais e o desenvolvimento destes juntamente veio à necessidade do também acompanhamento da contabilidade, se observa que esta ciência se evolui constantemente de acordo com mudanças que se transcorrem no decorrer das atividades financeiras da entidade, e a contabilidade possui o caráter de comparar situações em períodos diferentes.

Em meio à complexidade da evolução da sociedade e do sistema financeiro, cidades como Florença e Gênova, dentre outros centros comerciais, desenvolveram o sistema de partidas

dobradas, onde para cada crédito há um débito correspondente, sendo aperfeiçoado pelo Frei Luca Pacioli (SCHMIDT, SANTOS, 2008).

Para se organizar, esta ciência foi normatizada por princípios, que de acordo com o artigo 3º da Resolução CFC nº 750/93, do Conselho Federal de Contabilidade, são estes os princípios da contabilidade: **da entidade**, sempre reconhecer a autonomia do patrimônio da organização e a necessidade de diferenciar a do patrimônio particular; **da continuidade**, o patrimônio da entidade, na sua composição qualitativa e quantitativa, depende das condições em que provavelmente se desenvolverão as atividades da empresa; **da oportunidade**, faz a apreensão, o registro e o relato de todas as variações sofridas pelo patrimônio de uma organização, no momento em que elas ocorrem; **do registro pelo valor original**, os componentes do patrimônio deve ser registrados pelos valores ocorridos na data das transações existentes com o mundo exterior à entidade; **da atualização monetária**, ajustar o valor da moeda para que permaneçam corretos os valores dos componentes patrimoniais; **da competência**, não está relacionado com recebimentos ou pagamentos, este estabelece que tem que se fazer o reconhecimento das receitas geradas e das despesas incorridas no período; e **da prudência**, por haver dúvidas nas correções dos valores do ativo, a maneira prudente de fazer uma hipótese é colocar valores a mais para as despesas e a menos para as receitas (SANTOS, SCHMIDT, FERNANDES, MACHADO, 2007).

A utilização dos princípios em vez de regras deve proporcionar mais qualidade e utilidade da informação contábil, servindo para a gestão conhecer de fato a realidade econômico-financeira na qual esta inserida.

A Contabilidade teve um papel importante no momento inicial do desenvolvimento econômico das regiões, vindo, pois, facilitar e auxiliar a sociedade em gerir seus investimentos, e continua sendo uma ferramenta de essencial importância nas organizações (SANTOS, SCHMIDT, FERNANDES, MACHADO, 2007).

Então, o real sentido que a ciência contábil exerce, é ser flexível diante das permutas dos negócios, ser totalmente flexível diante do mercado financeiro. Logo, a contabilidade pode ainda ser observada como uma linguagem financeira universal dos negócios e a harmonização de suas normas é de extrema necessidade e irrelevância para as empresas que atuam em diversos países.

A Contabilidade trouxe inúmeros benefícios para a gestão das empresas, uma vez que é através desta ciência que se conhece a realidade da instituição. Há uma busca por uma maior participação nos mercados em um ambiente competitivo faz com que as grandes

empresas busquem, constantemente, meios informacionais que supram as suas necessidades, pois cada detalhe faz a diferença no final dos custos.

Desta forma, os gestores buscam meios que permitem uma maior flexibilidade para a empresa, ou seja, para esta se adequar de acordo com a necessidade do meio econômico. Assim, a ação de tomar decisões em uma corporação é uma responsabilidade que precisa ser muito bem organizada (PADOVEZE, 2007).

Os gestores por serem responsáveis diretos pelo encaminhar da organização, o tenha sido delegada a função de administrar e maximizar o capital investido tem a obrigação de estudar as melhores formas de atuar em um contexto econômico totalmente novo. Assim, eles passam a buscar inovações que possam proporcionar as empresas sobre suas responsabilidades, o alcance de suas metas e a otimização do retorno esperado. E este deve priorizar pelo alcance de uma administração eficiente e eficaz. O papel do gestor é, portanto, essencial para que as organizações possam enfrentar o atual ambiente empresarial.

Os administradores necessitam enfrentar um novo processo, e para isto devem se preparar para realizar o melhor trabalho possível utilizando tudo que a ele for fornecido como auxílio a esta nova etapa. Passa-se a dar prioridade a uma gestão capaz de discernir entre o que é diferencial ou não para a tomada de decisão, valorizando métodos, ferramentas e filosofias gerenciais que possam dar subsídios ao alcance dos melhores resultados empresariais.

No meio econômico há uma necessidade de um acompanhamento das mudanças econômicas advindas, e tem-se na contabilidade um meio perspicaz de auxílio direto aos gestores. Tais contribuições proveem da necessidade enfrentada por esta ciência de atender os anseios sociais, correspondendo desta forma o seu caráter de ciência social. (MARION, 2006)

A contabilidade passa assim, a ser enfocada dentro de um novo âmbito de atuação, ampliando o número de usuários aos quais se predispõe a satisfazer, de forma que, deixa de ser limitada apenas a usuários externos, dentre eles: investidores, governo, fisco, consumidores, fornecedores, dentre outros; para atender também a usuários internos, representados na figura do gestor.

Em uma empresa há muitas ferramentas para a tomada de decisão, e a contabilidade interpreta esses demonstrativos com o fim de auxiliar o processo decisório.

A contabilidade antigamente só possuía a função de guarda-livros, atualmente está bem

desenvolvida, e exerce um papel importante no auxílio à tomada de decisões dos administradores em geral, desempenhando um importante papel no crescimento das instituições.

Portanto o profissional de contabilidade é importante, onde este com suas diversas habilidades podem fazer mudanças essenciais para uma melhor adequação da empresa. O contador é um anjo-da-guarda da entidade, reconhecendo de verdade a real situação desta (MARION, 2007).

Niyama e Silva diz a respeito do patrimônio das empresas (2008, p. 177):

As teorias do patrimônio líquido influenciam os procedimentos contábeis, sendo uma referência para a apresentação das demonstrações financeiras. Isso ocorre devido ao fato de que cada teoria interpreta a posição econômica de uma entidade de maneira diferente, interferindo na sua evidenciação.

Tais autores mostram como o patrimônio das empresas é dinâmico, não é apenas conhecê-lo e sim interpretá-lo em que posição e em que cenário se encontra.

Nesse contexto a contabilidade faz a análise de balanços e posteriormente produz informações necessárias e reais para auxiliar aos gestores tomarem decisões.

A análise de balanços é uma ferramenta utilizada para transformar dados, que são meros acúmulos de registros transacionais, em informações, que são o verdadeiro objetivo da contabilidade, que é o fornecimento de informações úteis para a tomada de decisão dos mais diversos usuários. Para Neves e Viceconti (2001, p. 457) análise de balanços é entendido como:

Estudo da situação patrimonial da entidade, através da decomposição, comparação e interpretação do conteúdo das demonstrações contábeis, visando obter informações analíticas e precisas sobre a situação geral da empresa. E tem como objetivo fornecer informações numéricas de dois ou mais períodos, de modo a auxiliar ou instrumentar acionistas, administradores, fornecedores, clientes, governo, instituições financeiras, investidores e outras pessoas físicas ou jurídicas interessadas em conhecer a situação da empresa ou para tomar decisões.

Portanto, evidenciando ainda mais a real importância da Contabilidade, os autores

confirmam a utilidade das ferramentas contábeis nas gestões, conduzindo a um melhor controle da evolução dos gastos e acompanhar a execução de seus orçamentos.

Os usuários externos das informações contábeis podem ser pessoas físicas ou jurídicas, onde as utilizam para seu devido interesse, desde um auxílio para o planejamento até para saber como se encontra a situação daquela empresa para saber se pode investir ou não nela (RIBEIRO, 2005).

Para Nossa e Holanda (1998), a Contabilidade possui enorme potencial para gerar informações estratégicas e essa necessidade de um gerenciamento estratégico direcionado pela Ciência Contábil é um dos grandes desafios para as organizações do futuro, sendo precisa, assim, uma proativa dos profissionais da área em suprir os anseios dos usuários. Conclui-se, portanto, que a Contabilidade possui perspectivas futuras ainda maiores para contribuir com a Administração, no que tange as estratégias empresariais exigidas pelo mercado competitivo.

### *2.2.2 A Contabilidade como sistema de informação*

Há uma dificuldade em avaliar de forma quantitativa, as vantagens de um sistema de informações gerenciais, ou seja, a melhoria no processo decisório, somente saberá o valor desta quando assim precisar dela (OLIVEIRA, 2008).

OLIVEIRA (2008, p. 31-32) ainda especifica de uma forma bem detalhada, mostra que o sistema de informações gerenciais, sob determinadas condições, proporciona os seguintes benefícios para as empresas:

- “redução dos custos das operações;
- melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- melhoria nos serviços realizados e oferecidos, quer sejam eles internos à empresa mas, principalmente, externos à empresa;
- melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- fornecimento de melhores projeções e simulações dos efeitos das decisões;
- melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- melhoria na estrutura de poder, propiciando maior poder para aqueles que entendem e controlam cada parte do sistema

- considerado;
- redução do grau de centralização das decisões na empresa;
  - melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais ou externos;
  - melhor interação com os fornecedores, possibilitando, em alguns casos, a consolidação de parcerias;
  - melhoria nas atitudes e nas atividades dos profissionais da empresa;
  - aumento do nível de motivação e de comprometimento das pessoas envolvidas;
  - redução de funcionários em atividades burocráticas; e
  - redução dos níveis hierárquicos.”

Embora pareçam características apenas de administradores, a contabilidade também está inserida nesse sistema de gerenciamento, pois é a partir desta que se pode tomar uma posição perante a situação da empresa, de como funcionar até ao processo decisório, mostrando assim alternativas para uma melhor evolução.

Segundo Fortes<sup>1</sup> (2003):

Ainda não existe um sistema de registro, controle e análise patrimonial para a gestão das empresas e entidades que seja mais eficiente do que a contabilidade, tanto no passado, quanto nos dias atuais em que o avanço da informática veio contribuir com a agilidade dos processos de controles. Para muitos, o surgimento e a evolução da informática poderia substituir a contabilidade. Os fatos mostram exatamente o inverso.

Nesta citação o autor revela a grande importância que a contabilidade possui, e aperfeiçoando-se mais rapidamente com a informatização, onde esta veio facilitar o meio contábil

Sistematicamente, a Contabilidade está integrada com o meio em que atua e este, por sua vez, se inter-relaciona com a Contabilidade como um sistema aberto, não dependendo apenas de informações internas, mas ainda de informações externas à empresa (OLIVEIRA, MULLER E NAKAMURA, 2000).

Então, fica evidente que o sistema de informação contábil abrange toda a empresa e que a Contabilidade, enquanto tal possibilita o provimento de informações pertinentes as diferentes operações realizadas na organização e dá ao gestor subsídios para a tomada de decisões.

---

<sup>1</sup> <http://www.fortesadvogados.com.br/artigos.view.php?id=248>)



## 2.3 Informação Contábil

Neste capítulo serão apresentadas abordagens sobre a informação enquanto recurso estratégico, seu conceito, sua importância para a organização e seu estreito vínculo com a elaboração da estratégia. Assim como também, a utilização da informação contábil como recurso para a gestão dos negócios, sua importância, conceito e características, suas perspectivas financeira e gerencial na empresa.

### 2.3.1 Informação como recurso estratégico

Há uma necessidade em se ter informações dentro de qualquer organização, o que configura um ambiente competitivo no qual a informação tem valor estratégico de grande relevância.

A informação é o produto do estudo dos dados existentes na organização, devidamente registrados e organizados, para transmitir conhecimentos necessários, correspondendo à matéria-prima para o processo de tomada de decisão. A informação é criada definindo-se e organizando as relações entre os dados. A definição de diferentes relações resulta em diferentes informações. Regras e relações podem ser estabelecidas para organizar os dados em informação útil e valiosa (ROSA e VOESE, 2009).

Estes mesmo autores Rosa e Voese (2009) comentam que a esta sempre foi essencial para a atividade humana, contudo dentro de economia globalizada, com competitividade cada vez mais acirrada e a comunicação mais sofisticada a cada dia, ser informado de forma correta e oportuna dá a organização a possibilidade de alcançar seus objetivos e crescer no mercado.

No ponto de vista de conceito, Rosa e Voese (2009, p.2),

A informação é o produto do estudo dos dados existentes na organização, devidamente registrados e organizados, para transmitir conhecimentos necessários, correspondendo à matéria-prima para o processo de tomada de decisão.

Este relato enfatiza que as informações são dados coletados, no entanto destes devem ser organizados para que resultem em informação útil e conhecimento para o processo decisório. No intuito de fazer a distinção entre dado e informação. Rosa e exemplificam que dados podem ser a quantidade de produção, o custo da matéria-prima e o número de funcionários. Enquanto informações, após estes dados processados constituem-se,

respectivamente, em capacidade de produção, custo de venda do produto e produtividade do funcionário.

Almeida (1996) comenta que fatores como o aumento da competitividade no mercado, a globalização, as atividades de inteligência e a administração estratégica justificam a informação como ferramenta que estimula as organizações. Portanto, vê-se a crescente necessidade de informação nas empresas, devido à ampliação dos mercados e as novas possibilidades que surgem no ambiente concorrencial. Para Filho e Vanalle (2002), a informação tem se mostrado como caminho possível para a solução dos problemas, sendo, portanto vista como instrumento estratégico capaz de reduzir as incertezas nas organizações.

Lesca e Almeida (1994) complementam que “a informação tem por interesse influenciar o comportamento dos atores, de modo a que seja favorável aos objetivos da empresa: clientes atuais ou potenciais, fornecedores, governo de influência, etc.”. Visto isso, percebe-se que a informação permeia todo o ambiente da empresa, incluindo assim o ambiente externo que exerce forte influência na tomada de decisão, bem como na execução da estratégia competitiva da empresa.

### *2.3.2 A informação contábil para a gestão dos negócios*

Antes da Revolução Industrial, praticamente só existia a Contabilidade Financeira, que até então supria a necessidade das empresas comerciais. Com o surgimento das indústrias, novas formas de gerir e de executar as práticas contábeis, começaram a surgir, o desenvolvimento exigiu que a contabilidade também acompanhasse essas mudanças, então se criaram práticas gerenciais de informações contábeis cada vez mais elaboradas (PADOVEZE, 2010).

À medida que as empresas foram ficando maiores, juntamente veio uma incessante necessidade de mensurar, monitorar e motivar o desempenho, e foi por volta dos meados do século 19, que as práticas de contabilidade aplicadas nas informações contábeis já estavam bastante desenvolvidas. Nos momentos em que a globalização foi avançando o comércio, aumentou a competição entre as empresas. Com isso aconteceu uma maior sofisticação nas informações de contabilidade, e as recentes inovações tecnológicas possibilitaram que ela desenvolvesse sistemas contábeis impraticáveis anteriormente (EDENBURG e WOLCOTT, 2007).

Este segmento da Contabilidade veio com o objetivo de executar registros mais precisos para escriturar as operações do meio econômico.

Dessa forma, o fluxo informacional nas organizações cada vez mais intenso é necessário para uma melhor tomada de decisão, a informação contábil tem papel preponderante nesse contexto. Com isso, fica evidente a necessidade das informações contábeis na gestão dos negócios, considerando que dão suporte ao gestor na administração da empresa. Nessa perspectiva, Rosa e Voese (2009, p.5) comentam que “o sistema contábil é o principal e o mais confiável sistema de informações de uma empresa. Em regra, essas informações deveriam suprir as necessidades das empresas dando suporte para que ele as alcancem os seus objetivos”. Assim, os autores esclarecem a relevância e o potencial da informação contábil no alcance dos objetivos organizacionais, suprimindo a necessidade de informações em uma empresa.

De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2007), as informações da contabilidade financeira contidas nas demonstrações contábeis devem seguir os princípios contábeis aceitos (GAAP), cumprindo determinadas exigências. Conforme Resolução do CFC nº 1.282/10, os princípios de contabilidade são princípio da entidade, continuidade, oportunidade, registro pelo valor original, competência e prudência.

Portanto, ficam evidenciadas as perspectivas das informações contábeis financeiras e gerenciais e por meio de que instrumentos da contabilidade elas são disponibilizadas para a empresa.

## **2.4 Drogarias Comerciais**

Neste tópico são apresentados o conceito de drogarias, a atual conjuntura do empreendimento no Brasil e sua importância para a economia do país. Também, sendo apresentado um breve histórico sobre esta atividade e sua importância para a economia brasileira.

### *2.4.1 Funcionamento de uma Drograria*

Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (BRASIL, 2006) “Drograria são estabelecimentos de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais”. Sua atividade está regulada pela Lei Federal nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973, que relata sobre o controle sanitário do comércio de medicamento.

As Drogarias surgiram pela necessidade da população em obter medicamentos que pudessem curar suas enfermidades, porém, também pode ser comercializado correlatos tais como aparelhos e acessórios, produtos utilizados para fins diagnósticos e analíticos, odontológicos, veterinários, de higiene pessoal ou de ambiente, cosméticos e perfumes, os dietéticos, os produtos óticos. O pleno exercício das drogarias e farmácias estão observados e disposto em lei federal e na supletiva dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. (BRASIL, 2006)

O comércio farmacêutico funciona dispensando, representando ou distribuindo drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos podendo manter serviços de atendimento ao público para a aplicação de injeções e curativos de pequeno porte sob a responsabilidade do técnico habilitado, de acordo com normas técnicas específicas. (BRASIL, 2006)

A respeito do funcionamento das drogarias, Feitosa (2006, pág. 20) que:

As farmácias e drogarias ao longo da sua existência exerceram a grosso modo o papel de dispensadores de medicamentos, seja através de receitas ou na ausência destas, sem necessariamente desenvolver laços de compromisso com as pessoas, uma vez que nestes estabelecimentos o elo de ligação com as pessoas se resume ao simples ato de dispensar o medicamento sem um aprofundamento das aflições e angústias peculiares a cada indivíduo.

Dessa forma era o funcionamento das drogarias ao longo de sua trajetória, somente com a evolução, é que foi tomando um novo sentido, ficando uma relação de paciente, não apenas cliente.

#### *2.4.2 A atividade farmacêutica*

Na oncologia, o profissional farmacêutico é o principal instrumento para a qualidade da farmacoterapia. Pois as suas atribuições excedem a simples dispensação da prescrição médica, ou ainda a manipulação propriamente dita. Sendo assim a sua atuação é importante em várias etapas da terapia antineoplásica, a saber: Seleção e padronização de medicamentos e materiais; Auditorias internas; Informação sobre Medicamento; Manipulação dos agentes Antineoplásicos; Farmacovigilância; e Educação continuada e participação em comissões institucionais. (ANDRADE, 2009).

No momento da análise da prescrição médica feita pelo farmacêutico, é, portanto o momento de maior interferência e interação do farmacêutico com o prescrito, principalmente, pela possibilidade de atuarem caráter preventivo e ainda corretivo. Sendo que, neste relacionar, o objetivo do farmacêutico não é exercitar o diagnóstico, ou intervir na conduta

terapêutica, e sim garantir a segurança, a provisão, o acesso e a qualidade destes medicamentos aos pacientes em terapia oncológica (ANDRADE, 2009).

Acerca da atividade farmacêutica, os autores Hepler & Strand (1990) *apud* Feitosa (2006, pág. 15) relatam que:

...realizaram uma análise sobre os três períodos que consideram mais importantes da atividade farmacêutica no século XX, definindo como o tradicional, o de transição e o de desenvolvimento da atenção ao paciente. No papel tradicional o farmacêutico era denominado de boticário e como tal produzia medicamentos e dava orientações sobre o uso dos mesmos; era comum inclusive prescrevê-los. No entanto, com o advento da indústria farmacêutica, o farmacêutico paulatinamente foi diminuindo seu espaço. Começa assim o período de transição. As atividades farmacêuticas voltaram-se principalmente para a produção de medicamentos numa abordagem técnico-industrial. Os países do Primeiro Mundo concentraram-se no desenvolvimento de novos fármacos e o Brasil que possui um parque industrial farmacêutico predominantemente multinacional, trabalhou tecnologia farmacêutica adaptando as fórmulas às condições climáticas do país.

Portanto, vê-se através dos relatos desses autores a evolução da atividade farmacêutica, onde está voltada ao enfoque mercantilista. Sendo assim, a iniciativa da perda do papel social envolvido pela farmácia. O empreendimento comercial farmacêutico atentou-se para o lucro e então o farmacêutico começou a perder autonomia para o desempenho de suas atividades.

O revés disso foi quando em meio a toda essa crise, o farmacêutico foi a procura de sua identidade profissional iniciou sua reação fazendo nascer nos anos 60 a prática da farmácia Clínica. (FEITOSA, 2006).

De acordo com Vieira (2006) *apud* Feitosa (2006, pág. 16) diz que:

A prática farmacêutica passou a ser orientada para a atenção ao paciente e o medicamento passou a ser visto como um meio ou instrumento para se alcançar um resultado, seja esse paliativo, curativo ou preventivo. Ou seja, a finalidade do trabalho deixa de focalizar no medicamento enquanto produto farmacêutico e passa a ser direcionada ao paciente, com a preocupação de que os riscos inerentes à utilização deste produto sejam minimizados.

É notória a nova roupagem dos profissionais farmacêuticos, a partir de então, a sua preocupação não é mais exclusiva dos produtos, ou seja, dos medicamentos, mas sim do ser humano, do paciente em si, atentando-se as reações possíveis que possa vir ocorrer devido ao uso dos remédios para seus respectivos tratamentos.

### **3 ANÁLISES DOS RESULTADOS**

São aqui apresentados os resultados da pesquisa realizada com o gerente da drogaria, a proprietária da drogaria e o especialista no setor. Com o gerente foram coletadas informações sobre as práticas administrativas e contábeis da empresa.

Houve algumas limitações no que tange a coleta dos dados com o gerente da empresa, antes da conclusão da pesquisa o gerente se desligou da drogaria, passando a atuar em outro segmento.

Já com a proprietária foram coletadas informações sobre a caracterização da empresa e a influência do ambiente externo. Quando questionada sobre as práticas contábeis, a proprietária informou que essas informações são com o contador.

Por fim, com o especialista em farmácia/drogaria foram coletadas as informações sobre as práticas administrativas e contábeis e sobre a influência do ambiente externo.

#### **3.1 Caracterização da empresa**

A empresa pesquisada é classificada como Drogaria; possui sete funcionários; possui receita bruta anual média de R\$ 1.000.000,00; classificada, pela respondente (proprietária) como pequena empresa; atua no mercado há 27 anos; e tem como região de atuação a cidade de Sousa/PB.

Com relação à quantidade de funcionários a empresa pesquisada é classificada como Microempresa, tendo em vista que, com base no SEBRAE, empresas dos setores de comércio e serviços com até nove funcionários são assim classificadas.

Do censo feito nas 29 farmácias/drogarias independentes instaladas em Sousa/PB (cadastradas na Agência Estadual de Vigilância Sanitária – AGEVISA – escritório de Sousa/PB), Furtado (2013, p. 41-44) obteve como resultado: a maioria das empresas é classificada como drogarias (97%); a maioria das empresas é classificada como Microempresa (79%); atuam, com maior frequência, há mais de 20 anos no mercado (28%); possuem entre 01 a 05 funcionários (79%); e atuam, em sua maioria, apenas no município de Sousa (76%).

Furtado (2013, p. 41) explica que a Lei 5.991 de 1973 “define farmácia como sendo estabelecimento onde existe manipulação de fórmulas e drogarias com estabelecimento de dispensação de medicamentos industrializados”.

Das 29 empresas pesquisadas por Furtado (2013), todas atuam somente em Sousa/PB ou em Sousa/PB e municípios vizinhos (raio de até 60 km), indicando que o município de Sousa/PB (e cidades circunvizinhas) possui uma variedade de opções de empresas do setor.

### **3.2 Perfil dos respondentes**

São aqui apresentados os resultados da coleta de dados da proprietária da drogaria, do gerente da drogaria pesquisada e do especialista no setor de farmácia/drogaria “local” (Sousa/PB).

#### *3.2.1 Proprietária da drogaria pesquisada*

A proprietária é do gênero feminino; tem 46 anos; possui curso superior completo (em Ciências Contábeis); com pós-graduação completa (em Atenção Farmacêutica); na empresa, exerce atividades de atendimento aos clientes (venda de medicamentos e outras mercadorias) e controle de estoque; já exerceu as atividades de balconista de farmácia e auxiliar de enfermagem.

O perfil dos gestores pesquisados por Furtado (2013, p. 44-48) indica a maioria de gestores do gênero masculino (90%); pertencente, em maior frequência, à faixa etária entre 41 e 50 anos (28%); com nível superior completo (45%), sendo mais frequente a graduação em Farmácia; nascidos em Sousa/PB (86%); com mais de 20 anos de experiência (45%); com experiência anterior também no setor de farmácia/drogaria (76%), atuando como funcionários de empresas privadas.

Furtado (2013, p. 46) explica que “41% dos gestores possuem formação em Farmácia, cumprindo assim a exigência do CRF, que determina a presença do farmacêutico presente em todo horário de funcionamento da farmácia ou drogaria”. As outras áreas de graduação são Administração, Ciências Contábeis e Direito (12% cada), bem como História, Geografia e Enfermagem (FURTADO, 2013, p. 46).

### *3.2.2 Gerente da drogaria pesquisada*

O gerente é do gênero masculino; tem 32 anos; possui curso técnico em Enfermagem; na empresa, exerce atividades de atendimento aos clientes (venda de medicamentos e outras mercadorias), controle de estoque e entrega de mercadorias; já exerceu as atividades de auxiliar de escritório, balconista e atendente.

### *3.2.3 Especialista em farmácia/drogaria “local”*

O especialista é do gênero masculino; tem 34 anos; possui curso superior completo (em Administração); atua em empresas da área de farmácia/drogaria há 17 anos; realizou, em farmácias/drogarias, as atividades de atendente, estoquista, gerente e consultor de vendas; atuou anteriormente nos Correios; e trabalha atualmente em empresa da área (laboratório).

Trata-se de profissional conhecedor do setor de farmácia/drogaria, tanto por atuar há vários anos, quanto por já ter realizado pesquisas sobre as farmácias/drogarias “locais”.

## **3.3 Práticas administrativas e contábeis adotadas**

### *3.3.1 Práticas administrativas*

São aqui consideradas as pesquisas feitas com o gerente da drogaria e com o especialista em farmácia/drogaria “local”.

#### *3.3.1.1 Informações fornecidas pelo gerente da drogaria*

As informações descritas são relacionadas à missão, visão, objetivos e metas, definição do negócio, relacionamento com clientes, pontos fortes e fracos, competência organizacional e impacto do ambiente externo.

No que se refere à missão, constatou-se que a empresa tem estabelecida como missão “levar aos seus consumidores tanto produtos de qualidade quanto serviços ao alcance de todos”, conforme informou o gerente. Percebe-se que a empresa tem uma definição de missão pouco detalhada, visto que não identificou qual o seu negócio. Observou-se, ainda, que a empresa não tem uma missão formalizada e divulgada de forma ampla aos seus colaboradores.



Relativamente à visão da empresa, o gerente informou que a drogaria tem a perspectiva de expandir sua área de atuação de mercado, maximizando suas oportunidades com a instalação de filiais.

Ao ser questionado sobre a definição de objetivos e metas, o gerente informou que a organização define seus objetivos e metas “através da conquista de clientes e dos valores médios de vendas anteriores”. Nota-se que a empresa não define claramente seus objetivos e metas. O gerente deu ênfase no alcance de novos clientes e no histórico de vendas, sem definir metas (aumentar o volume de vendas em 15%, em média, nos próximos 5 anos).

Com relação à definição do negócio estabelecida pela empresa, o gerente afirmou que considera como negócio de atuação da empresa a “comercialização de medicamentos”. Percebe-se que essa abordagem de definição de negócio colocada pelo entrevistado tem um escopo reduzido e não está completamente alinhada com a definição de negócio estabelecida por Fernandes e Berton (2005), os quais consideram que definir de maneira estreita o negócio impede a organização de vislumbrar oportunidades no mercado, como também não contempla o atendimento das necessidades dos clientes e a resolução de problemas.

Já no que se refere à formalização/divulgação da definição do negócio no ambiente empresarial, o gerente afirmou que a drogaria possui uma definição do negócio formalizada e procura divulgar seu negócio para seus funcionários.

Por fim, com relação à existência de uma estratégia de negócio definida e divulgada aos funcionários, o gestor informou que a organização definiu a estratégia de negócio da empresa como sendo a de “alcançar as vendas de seus produtos em toda a região”. Na visão do gerente, percebe-se que a estratégia da empresa está relacionada ao aumento na abrangência da atuação da drogaria.

O relacionamento com clientes, na visão do gerente, está fundamentado na total assistência a eles e na transparência, visando estreitar cada vez mais a relação. Já com relação aos fornecedores, a empresa procura trabalhar com total transparência para que consiga maior credibilidade no mercado.

Ainda com relação aos clientes, o gerente informou que a drogaria atende clientes no balcão e também por telefone, fazendo entregas, complementando que a drogaria possui uma boa clientela e que vem oferecendo cada vez mais produtos (medicamentos e itens de perfumaria). Com o intuito de aumentar ainda mais a clientela, são veiculadas propagandas em rádio e nas redes sociais.

Em se tratando da determinação dos pontos fortes e fracos, o gerente afirmou que “o ponto forte da empresa é a transparência com seus clientes”. Há, também, um ambiente favorável para o funcionamento das atividades (a relação patrão-funcionário flui bem, havendo pouca rotatividade de funcionários). Não houve menção direta aos pontos fracos.

No que se refere às competências organizacionais, questionado se a empresa possui estas competências e de que forma as utiliza para conquistar seus clientes. O gerente afirmou que as competências da empresa estão relacionadas à qualidade na prestação dos serviços, à capacitação de seus funcionários e ao ótimo relacionamento com os clientes e fornecedores.

Quando questionado sobre a utilização de ferramenta para monitorar os ambientes externo à drogaria, o gerente informou que a empresa procura estar sempre em contato com o ambiente externo, esclarecendo que “estar em contato com o mundo externo é o termômetro da aceitação do nosso produto”.

Com relação aos impactos ambientais (variáveis externas à empresa), verificou-se que a empresa não dá tanta importância a essas variáveis externas à empresa. O gerente comentou sobre a utilização de recursos próprios, para investir no negócio, e a não utilização de recursos de terceiros, o que tem relação com o impacto causado por aumento nas taxas de juros e/ou na taxa de inflação.

### *3.3.1.2 Informações fornecidas pelo especialista em farmácia/drogaria*

As informações descritas pelo especialista são relacionadas à utilização da análise SWOT/FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), à busca por serviços de consultoria/assessoria, aos fatores importantes ao se gerenciar uma empresa da área (farmácia/drogaria), e às principais dificuldades enfrentadas no gerenciamento de uma empresa da área.

Em se tratando da utilização das informações administrativas, o especialista consultado afirmou que a farmácia em que atuou não utilizava a análise SWOT/FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), nem buscava por serviços de consultoria/assessoria.

Quando questionado sobre os fatores importantes ao se gerenciar uma empresa da área (farmácia/drogaria) que atue em Sousa/PB e região, o especialista indicou “ter um conhecimento sobre o mercado, rápida adaptação às leis e às constantes mudanças o

mercado, buscar diferenciais sobre os concorrentes, possuir uma equipe motivada e engajada, possuir informações contábeis que possam ajudar a tomada de decisão.”

O fator possuir informações contábeis parece ter sido deixado de lado pelos empresários do setor de farmácia/drogaria, na visão do especialista.

Por sua vez, quando questionado sobre as principais dificuldades enfrentadas no gerenciamento de uma empresa da área (farmácia/drogaria) que atue em Sousa/PB e região, o especialista apresentou: “constantes mudanças nas leis, forte concorrência, escassez de profissionais e falta de informação”.

### 3.3.2 Práticas contábeis

São aqui consideradas as pesquisas feitas com o gerente da drogaria e com o especialista em farmácia/drogaria “local”.

#### *3.3.2.1 Informações fornecidas pelo gerente da drogaria*

As informações descritas são relacionadas à gestão do caixa, gestão de valores a receber e a pagar, gestão dos estoques, receitas e despesas, lucro, dentre outras.

Ao ser questionado sobre a utilização da gestão do caixa (fluxo de caixa), o gerente afirmou que “a empresa realiza o fluxo de caixa através do registro de entrada e saída em uma planilha de controle e depois repassa para o software da contabilidade”. Assim, percebe-se que o controle dos recursos financeiros por meio do fluxo de caixa limita-se ao controle das entradas e saídas de caixa.

Com relação aos valores a receber e a pagar, o gerente declarou que a empresa conhece os valores de suas contas a pagar e contas a receber. Observou-se que o conhecimento destas contas, por parte da empresa, possui um aspecto meramente fiscal, de forma que a empresa não estabeleceu a utilização destas informações contábeis para a sua gestão.

Quando indagado se o fato de gerenciar o valor das contas a pagar possibilita à drogaria aumentar seu poder negociação com os fornecedores, o gerente informou que a empresa gerencia o valor de suas contas a pagar e utiliza esta informação contábil para melhorar seu poder de negociação.

No que se refere ao controle dos estoques, constatou-se que a empresa controla o seu estoque com o auxílio de um software contábil que permite o acompanhamento da movimentação do estoque de cada produto comprado e vendido. Observou-se que a rotatividade do estoque é acompanhada de forma contínua pela empresa e seus valores são registrados diariamente, de forma a facilitar a administração e contabilização deste ativo.

Ao ser questionado sobre a influência do controle de estoques no planejamento de compras e vendas, verificou-se que o controle diário de estoque possibilita a empresa saber qual a quantidade necessária de determinado produto em dado período.

De forma semelhante aos estoques, as vendas realizadas são controladas de acordo com os dados disponibilizados pelo software contábil, que contém informações sobre valores monetários e quantidades.

Ao se investigar o gerenciamento do volume de vendas, observou-se que a organização monitora a quantidade de unidades vendidas por tipo de produto. O controle do volume de vendas permite a empresa saber os hábitos de consumo dos clientes, podendo projetar sazonalidades nas vendas de certos produtos.

Com relação às obrigações fiscais/recolhimento de tributos, o gerente afirmou que essas informações são obtidas com o contador da empresa.

Ao ser questionado sobre o conhecimento dos valores das contas de ativo e passivo, verificou-se que a empresa tem conhecimento desses valores, entretanto, não foi constatado o uso destas informações contábeis para a gestão da empresa.

Com relação à gestão das receitas e despesas, constatou-se que a empresa gerencia suas receitas e despesas com auxílio de software contábil. Os valores das receitas e despesas são inseridos diariamente no software contábil, de forma detalhada, permitindo a apuração dos resultados por parte do contador.

Ao ser questionado sobre o gerenciamento do lucro, observou-se que existe a determinação do lucro, requerida pela administração da empresa. Notou-se dessa forma, que a empresa realiza um controle gerencial do lucro para fins de gestão da administração.

O gerente afirmou que a empresa utiliza a determinação do lucro para estabelecer, visando estabelecer metas de vendas. O gerente relacionou lucro com vendas, considerando que “o aumento de vendas é o horizonte da empresa”.

Com relação à utilização de índices para análise das demonstrações contábeis da empresa, verificou-se que a empresa não realiza a análise por meio de índices, como o de liquidez por exemplo. Entretanto, ao relacionar lucro com vendas, o gerente estaria “intuitivamente” referindo-se à margem líquida. Recordando que este índice de análise das demonstrações contábeis é obtido pela divisão do valor do lucro líquido pelo valor das vendas líquidas.

### *3.3.2.2 Informações fornecidas pelo especialista em farmácia/drogaria*

As informações descritas pelo especialista são relacionadas à utilização das informações contábeis (gestão do capital de giro, análise das demonstrações contábeis e determinação dos ciclos operacional e financeiro); utilização de sistema contábil (sistema empresarial); e busca por serviços de consultoria/assessoria.

Em se tratando da utilização das informações contábeis, o especialista consultado afirmou que a farmácia em que atuou “só utilizava a gestão do capital [de giro]”. Já a empresa em que atua (laboratório) “utiliza todas as opções acima na sua gestão”.

As “opções acima” a que o especialista se refere são: gestão do capital de giro (gestão do caixa, dos valores a receber e dos estoques); análise das demonstrações contábeis (análise por meio de índices - de liquidez, de endividamento, de atividade e de rentabilidade - e determinação dos ciclos operacional e financeiro); e análise SWOT/FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Com relação à utilização de sistemas contábeis (sistemas empresariais), o especialista, afirmou que a farmácia em que trabalhou não utiliza sistemas contábeis (empresariais), “a contabilidade é feita no escritório sendo apenas fiscal sem nenhuma informação gerencial”. Entretanto, o laboratório em que atua “possui contabilidade própria, que emite inúmeros relatórios gerenciais”.

No que se refere à busca por serviços de consultoria/assessoria o especialista afirmou que a farmácia em que trabalhou não busca por serviços de consultoria/assessoria, mas o laboratório em que atua utiliza serviços de consultoria.

Na visão do especialista, percebe-se que as empresas do setor de farmácia/drogaria não buscam por serviços de consultoria/assessoria, nem mesmo do contador que atende a empresa.

### 3.4 Influência do ambiente externo

Neste tópico são consideradas as pesquisas feitas com a proprietária da drogaria e com o especialista, tendo como base o estudo realizado por Furtado (2013).

Com relação à influência do ambiente externo, são apresentados os resultados das informações relativas: aos impactos dos elementos externos; às estratégias de relacionamento com o mercado; e à implantação de redes (regionais/nacionais) de farmácias na cidade de Sousa/PB.

#### 3.4.1 Impactos dos elementos externos

Ao ser questionada sobre quais elementos externos à empresa geram maior impacto na gestão da Drogaria, a proprietária indicou as opções Carga tributária, Concorrência e Encargos (ANVISA, AGEVISA e CRF). Os elementos listados pela proprietária foram, também, os mais frequentes na pesquisa realizada por Furtado (2013) (Tab. 1).

**Tabela 1 – Elementos externos que causam maior impacto na gestão da farmácia/drogaria**

	Presente pesquisa	Furtado (2013)
Carga Tributária	x	36%
Regulação de vendas de psicotrópicos e antibióticos	-	7%
Concorrência	x	20%
Controle de preço máximo ao consumidor estabelecido pelo Governo Federal	-	-
Programa “Aqui tem Farmácia Popular”	-	13%
Programas de Laboratórios	-	-
Encargos (ANVISA, AGEVISA, CRF)	x	25%

Fonte: Dados da pesquisa (2016), adaptado de Furtado (2013).

Bateman (2010 citado por FURTADO, 2013, p. 49) explica que “os elementos do ambiente setorial, possuem maior influência nas organizações devido à proximidade com elas, (...), dificultando a tomada de decisão”.

Ainda com relação ao impacto dos elementos externos à gestão, a proprietária indicou, em ordem de importância, os seguintes elementos: Muito importante (Carga tributária e Encargos – ANVISA, AGEVISA e CRF); Importante (Programas de laboratório); Não sei (Concorrência); Sem importância (Regulação de vendas de psicotrópicos e antibióticos, Controle de preço máximo ao consumidor estabelecido pelo Governo Federal, e Programa “Aqui tem Farmácia Popular”) (Tab. 2).

**Tabela 2 – Grau de importância dos elementos externos que causam maior impacto na gestão da farmácia/drogaria**

Relevância dos elementos do ambiente externo	Carga Tributária	Regulação de vendas de psicotrópicos e antibióticos	Concorrência	Controle do preço máximo ao consumidor (Gov. Fed.)	Programa “Aqui tem Farmácia Popular” (PFPP)	Programas de Laboratórios	Encargos (ANVISA, AGEVISA, CRF)
<b>Sem importância</b>		X		X	X		
<b>Pouco importante</b>							
<b>Não Sei</b>			X				
<b>Importante</b>						X	
<b>Muito importante</b>	X						X

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O elemento Concorrência foi indicado como um dos que causam maior impacto, entretanto, a proprietária não soube determinar o grau de importância deste elemento. De forma semelhante, o elemento Programas de laboratórios, não foi indicado como impactante, entretanto, a proprietária determinou grau importante para este elemento. Nos demais, parece ter havido consistência.

Furtado (2013, p. 49) explica que “os programas de laboratórios são oportunidades que diminuem o preço ao consumidor de inúmeros medicamentos, atraindo um público alvo específico”.

Na visão dos gestores pesquisados por Furtado (2013, p. 49), os elementos com mais elevado grau de importância foram: Carga tributária, Concorrência e Encargos (ANVISA, AGEVISA e CRF), com 59%, 48% e 48%, respectivamente (Tab. 3).

**Tabela 3 – Grau de importância dos elementos externos que causam maior impacto na gestão da farmácia/drogaria (FURTADO, 2013)**

Relevância dos elementos do ambiente externo	Carga Tributária	Regulação de vendas de psicotrópicos e antibióticos	Concorrência	Controle do preço máximo ao consumidor (Gov. Fed.)	Programa “Aqui tem Farmácia Popular” (PFPP)	Programas de Laboratórios	Encargos (ANVISA, AGEVISA, CRF)
<b>Sem importância</b>	0%	3%	0%	14%	3%	7%	0%
<b>Pouco importante</b>	14%	24%	10%	21%	17%	21%	17%
<b>Não Sei</b>	7%	14%	7%	28%	10%	31%	3%
<b>Importante</b>	21%	45%	34%	28%	34%	24%	31%
<b>Muito importante</b>	59%	14%	48%	10%	34%	17%	48%

Fonte: adaptada de Furtado (2013, p. 50).

Em ambas as pesquisas, a Carga tributária recebeu o maior grau de importância. Furtado (2013, p. 49) explica que “as farmácias e drogarias possuem inúmeros encargos e taxas, sendo esses considerados como uma influência muito importante”.

### 3.4.2 Estratégias de relacionamento com o mercado

A proprietária foi questionada sobre as estratégias implementadas pela empresa para lidar com as ameaças e aproveitar as oportunidades do mercado. Para Furtado (2013, p. 50), são as oportunidades que o gestor encontra no ambiente externo.

Dentre as opções listadas, a respondente indicou que a drogaria participa de Programas de laboratório e do Programa “Aqui tem Farmácia Popular”. As estratégias de Associativismo e Venda de psicotrópicos não foram indicadas pela proprietária. Já na pesquisa realizada por Furtado (2013), as estratégias Venda de psicotrópicos (40%) e Associativismo (27%) foram as mais indicadas (Tab. 4).

**Tabela 4 – Estratégias de relacionamento com o mercado, implementadas pela farmácia/drogaria**

	Presente pesquisa	Furtado (2013)
Associativismo	-	27%
Programas de laboratórios	x	10%
Farmácia Popular (Programa “Aqui tem farmácia Popular”)	x	17%
Venda de psicotrópicos (SNGP)	-	40%
Nenhum	-	6%

Fonte: Dados da pesquisa (2016), adaptado de Furtado (2013).

Estas oportunidades, disponíveis no ambiente externo, podem afetar positivamente as organizações. É o caso da Venda de psicotrópicos. As empresas aproveitam a regulação da ANVISA (Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados – SNGPC) para atingir um novo público alvo e diferenciar-se das demais empresas (FURTADO, 2013, p. 50).

#### 3.4.2.1 Programa “Aqui tem Farmácia Popular”

Com relação à participação no Programa “Aqui tem Farmácia Popular”, do Governo Federal, a respondente afirmou que a drogaria participa do referido Programa, indicando como consequências da participação: Aumento das vendas; Aumento do número de clientes; e Tornou-se um diferencial de mercado.



Dentre as empresas pesquisadas por Furtado (2013), somente 28% participam do Programa “Aqui tem Farmácia Popular”, destas a consequência da participação mais indicada foi Aumento do número de clientes (35%) (Tab. 5).

**Tabela 5 – Programa “Aqui tem farmácia Popular” – participação e consequências**

	Presente pesquisa	Furtado (2013)
Participa do Programa “Aqui tem farmácia Popular”?	Sim	28%
Aumento das vendas	x	21%
Aumento do número de clientes	x	35%
Aumento da lucratividade	-	22%
Tornou-se um diferencial de mercado	x	22%
Aumentou os custos da organização	-	-
Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016), adaptado de Furtado (2013).

As empresas que participam do Programa “Aqui tem Farmácia Popular” (Programa Farmácia Popular do Brasil – PFPB) ampliam o público-alvo, podendo gerar aumento no número de clientes e, conseqüentemente, aumento nas vendas, além de tornar-se um diferencial no mercado.

Na pesquisa realizada por Furtado (2013), a maioria das farmácias/drogarias não participa do Programa “Aqui tem Farmácia Popular” (72%). Destas, a consequência da não participação mais indicada foi Diminuição das vendas (43%) (Tab. 6).

**Tabela 6 – Programa “Aqui tem farmácia Popular” – não participação e consequências**

	Furtado (2013)
Participa do Programa “Aqui tem farmácia Popular”?	72%
Diminuição das vendas	43%
Diminuição do número de clientes	23%
Diminuição da lucratividade	22%
Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização	13%

Fonte: adaptada de Furtado (2013, p. 51).

Furtado (2013, p. 51) explica que “as drogarias que não realizaram o credenciamento [no Programa] estão perdendo um público alvo específico”, não aproveitando uma oportunidade existente no ambiente externo.

#### 3.4.2.2 Programas de laboratório

Ao ser questionada sobre as vantagens de se participar de Programas de laboratório, a proprietária indicou: Aumento das vendas; Aumento do número de clientes; e Tornou-se um diferencial de mercado (Tab. 7).

As mesmas vantagens foram as mais indicadas na pesquisa realizada por Furtado (2013, p. 53): Tornou-se um diferencial de mercado (33%); Aumento do número de clientes (28%); Aumento das vendas (17%) (Tab.7).

**Tabela 7 – Programas de laboratório – vantagens da participação**

	Presente pesquisa	Furtado (2013)
Participa de Programas de laboratório?	Sim	11%
Aumento das vendas	x	17%
Aumento do número de clientes	x	28%
Aumento da lucratividade	-	11%
Tornou-se um diferencial de mercado	x	33%
Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização	-	11%

Fonte: Dados da pesquisa (2016), adaptado de Furtado (2013).

Furtado (2013, p. 53) afirma que 11% das empresas pesquisadas indicaram participar de Programas de laboratório, conseguindo “atender um público-alvo diferenciado”. Percebe-se que poucas farmácias/drogarias aproveitam esta oportunidade.

### 3.4.2.3 Associativismo

A proprietária afirmou que a drogaria não possui estratégia de Associativismo. Já na pesquisa realizada por Furtado (2013), 86% dos gestores afirmaram que as farmácias/drogarias participam. Destes, a vantagem mais indicada foi Melhor preço de compra (40%) (Tab. 8).

**Tabela 8 – Associativismo – vantagens da participação**

	Furtado (2013)
Participa de Associativismo	86%
Aumento das vendas	12%
Aumento do número de clientes	8%
Aumento da lucratividade	4%
Diminuição de custos	8%
Melhor preço de compra	40%
Tornou-se um diferencial de mercado	20%
Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização	8%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Furtado (2013, p. 54) afirma que, ao participar de Associativismo, as farmácias/drogarias conseguem um melhor preço de compra de medicamentos. Este Associativismo tem sido a estratégia de farmácias e drogarias independentes “para permanecerem no mercado, mesmo com a implantação das redes” (FURTADO, 2013, p. 54).

#### 3.4.2.4 Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados (SNGPC)

Ao ser questionada sobre a maneira como o SNGPC (Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados, do Governo Federal, utilizado para escrituração dos medicamentos psicotrópicos e antimicrobianos), a proprietária indicou a opção: Provocou um maior controle de estoque (Tab. 9). Entretanto, a proprietária não indicou a estratégia Venda de psicotrópico, como uma das implementadas pela drogaria.

**Tabela 9 – Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados – efeitos**

	Presente pesquisa	Furtado (2013)
Gerou custos em investimentos tecnológicos		39%
Reduziu as vendas		23%
Provocou um maior controle de estoque	x	36%
Resultou no abandono das vendas de psicotrópicos		2%
Outros		-

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na pesquisa realizada por Furtado (2013, p. 54), os maiores efeitos da implantação SNGPC foram: Gerou custos em investimentos tecnológicos – computadores e sistemas de gestão – (39%) e Provocou um maior controle de estoque (36%), sendo uma ameaça (do ambiente externo) às empresas.

Ao mesmo tempo em que é uma ameaça às empresas, a implantação do SNGPC é uma proteção à população, tendo em vista o maior controle dos estoques destes medicamentos. Furtado (2013, p. 54) afirma que este maior controle dos estoques foi um dos objetivos da ANVISA para o Sistema.

#### 3.4.3 Implantação de redes de farmácias (regionais/nacionais) em Sousa/PB

Ao ser indagada se a implantação de redes de farmácia (Pague Menos e Redepharma) na cidade afetou a gestão de sua empresa, a proprietária respondeu que sim, afirmando que tal implantação provocou redução de vendas.

Diante do mesmo questionamento o especialista afirmou que “as redes agem fortemente sobre os clientes que compram a vista ou cartão, subtraindo assim a venda sadia das farmácias e diminuindo o capital de giro, impactando dessa forma as farmácias”.

Outro ponto que afetou as farmácias/drogarias “locais” foi a necessidade de redução do preço: “para competir as farmácias [locais] precisam diminuir a margem de lucro de seus produtos”.

Já ao ser indagado sobre as ações que podem ser tomadas pelas farmácias/drogarias locais, diante da instalação das redes (regionais/nacionais) de farmácia, a proprietária afirmou que as redes de farmácia tem poder de preço nas vendas à vista e participam de Programas de laboratório. Como forma de agir contra a concorrência das redes, a proprietária afirmou que tenta vender ao menor preço possível e procura fazer o diferencial no atendimento ao cliente.

Sobre as ações que podem ser tomadas pelas farmácias/drogarias “locais”, o especialista explicou que “as redes não são perfeitas e possuem deficiência na logística, sendo que atualmente a farmácia independente possui uma logística com 12h para recebimento de mercadoria e a rede apenas de 2 a 3 dias, assim a farmácia pode se diferenciar neste sentido”.

Outras ações listadas pelo especialista foram: “entrega a domicilio, aplicação de injetáveis, flexibilidade no atendimento ao cliente”.

Para finalizar, o especialista defendeu que “para se manter no mercado a farmácia deve estudar as redes seus pontos fortes e fracos e atuar fortemente em suas fraquezas, não entrar no jogo do desconto, pois o independente não possui margem para isso”.

Na pesquisa realizada por Furtado (2013, p. 55) a maioria dos gestores indicou que a implantação das redes de farmácia afetou a gestão de suas empresas (55%). Destes, a principal consequência originada da implantação das redes foi a redução de vendas (78%), seguida do aumento no horário de funcionamento (11%).

A concorrência das redes de farmácias leva a uma redução das vendas, associada a uma decisão (ampliação no horário de funcionamento) que aumenta os custos, podendo ocasionar redução no lucro.

Furtado (2013, p. 55) argumenta que a localização das drogarias/farmácias locais pode influenciar o fato da implantação de redes de farmácia afetar ou não a gestão: muitas farmácias locais estão localizadas nos bairros (longe das redes de farmácia). Os gestores

destas farmácias locais, “em sua maioria, disseram não terem sido afetados, devido as Redes estarem distantes” (FURTADO, 2013, p. 55).

Como a empresa pesquisada está localizada na região central de Sousa/PB, este argumento apresentado por Furtado (2013) pode reforçar o fato de ter havido redução nas vendas: a drogaria local foi afetada pela instalação das redes (regionais/locais).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou a problemática que questiona as práticas gerenciais e contábeis adotadas na empresa, sendo realizado um estudo de caso numa Drogaria instalada no município de Sousa/PB. Esta pesquisa objetivou descrever as práticas administrativas e contábeis adotadas pela empresa em estudo, bem como suas características e a influência do ambiente externo na empresa.

A empresa pesquisada é caracterizada como drogaria, por não haver manipulação de medicamentos e sim a comercialização de medicamentos e correlatos. Pode-se observar que a empresa faz uso adequado de forma estratégica às informações contábeis, tendo o controle como finalidade de auxiliar no setor administrativo de acordo com seu planejamento adequado.

No que se refere às práticas administrativas, pode-se perceber que a estratégia de negócio utilizada pela empresa é alcançar as vendas de seus produtos em toda região, fazendo um excelente atendimento aos clientes no balcão e também por telefone com entrega a domicílio.

Já com relação às práticas contábeis, a empresa pesquisada faz uso de fluxo de caixa através de entrada e saída de mercadorias e controle em planilha, controle de estoque através de software contábil e registro diário da rotatividade do estoque.

Por fim, percebe-se que o ambiente externo influencia de maneira diferente a empresa, dependendo da resposta do gestor ao elemento influenciador, pois, a pesquisa revela que o ambiente externo influencia a empresa de maneiras diferentes a cada índice considerado, revelando que um mesmo elemento pode se tornar uma ameaça ou uma oportunidade em determinado tempo.

A presente pesquisa teve como principais limitações no que tange a coleta dos dados o desligamento do gerente da drogaria antes da conclusão da pesquisa, passando a atuar em outro segmento, bem como a dificuldade de entrevistar os proprietários por estarem sempre ocupados para responder o questionário.

Como recomendações para pesquisas futuras tem-se a contribuição da presente pesquisa no melhoramento da gestão das drogarias, despertando os gestores para a importância dos elementos externos, que tanto podem ser oportunidades como ameaças, bem como a utilização de ferramentas contábeis para a tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANSOFF, H. I. e MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- AVELLAR E DUARTE. **Etapas do planejamento estratégico**. Atualizado em 35.04.2010. Acessado em: 10 de Maio de 2015. Disponível em: [http://www.avellareduarte.com.br/projeto/conceitos/planejamentoestrategico/planejamentoestrategico\\_etapas.htm](http://www.avellareduarte.com.br/projeto/conceitos/planejamentoestrategico/planejamentoestrategico_etapas.htm)
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CONDUTA, Luis Fernando; SOUZA, Marlene de Fátima. **GESTÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL – Contribuição da simulação de Monte Carlo na geração de informações estratégicas para auxílio ao processo decisório**. 2012. Acessado em: 12 de Maio de 2015. Disponível em: [http://www.liber.ufpe.br/enegi/anais/GT\\_3\\_Artigo\\_2.pdf](http://www.liber.ufpe.br/enegi/anais/GT_3_Artigo_2.pdf)
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº 1282, de 28 de maio de 2010.
- EDENBURG, Leslie G.; WOLCOTT, Susan K. **Gestão de Custos: como medir, monitorar e motivar o desempenho**. Trad.: Luís Antônio Fajardo Pontes. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- FAGANELO, Maurício; MACHADO, Lh. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**. Out. 2008. APOSTILHA DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA. Acessado em: 12 de Maio de 2015. Disponível em: <http://organizzareconsulting.com.br/UNINOVE/ADMINISTRA%C7%C3O%20ESTRAT%C9GICA%20-%20VERS%C3O%202.0%20-%20MAURICIO%20FAGANELO.pdf>
- FEITOSA, Francisco P. J. **O Papel do Farmacêutico no Controle do Uso Racional de Antibióticos. Escola de Saúde Pública do Ceará. Curso de Especialização em Assistência Farmacêutica**. Crato-Ceará, 2006
- FÉLIX, Robson. **Administração Estratégica**. 25 de Janeiro de 2011. Acessado em: 12 de Maio de 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/administracao-estrategica/51549/>
- FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

FURTADO, Petronio Gomes. **A INFLUÊNCIA DOS ELEMENTOS DO AMBIENTE EMPRESARIAL EXTERNO NA GESTÃO DAS FARMÁCIAS E DROGARIAS INDEPENDENTES DA CIDADE DE SOUSA – PB.** 68p. Monografia (Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2013.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, M. C. **Contabilidade Gerencial.** 11a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

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

INTELECTUS. Gestão Estratégica de Pessoas. **Gestão Estratégica: Planejamento Estratégico.** 2012. Acessado em: 12 de Maio de 2015. Disponível em: <http://intelectusconsultoria.com.br/servicos/planejamento-estrategico/>

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu., GELBECK, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações – FINECAFI.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_, Sergio de. MARION, José Carlos. FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_, **S. Teoria da Contabilidade.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LESCA, H.; ALMEIDA, F.C. **Administração estratégica da informação. Revista de Administração,** São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica.** São Paulo, Ed. Atlas, 2006; **Análise das demonstrações contábeis.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil.** Revista de Contabilidade e Organizações, 2008.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo E. V. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo.** 6. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Frase, 2001.

NIYAMA, Jorge Katsumi; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; MULLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas.** Revista da FAE 2000. Acesso em 10 de Junho de 2015. Disponível em: <http://www.fortesadvogados.com.br/artigos.view.php?id=248>.



PADOVEZE, Clovis Luis. **Manual de contabilidade básica: uma introdução à prática contábil: texto e exercícios**. 5. ed São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. **Estratégica Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**, 2007. Acessado em 10 de Maio de 2015. Disponível em: [http://unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_cientifica.pdf](http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf)

ROSA, Luciano; VOESE, Simone Bernardes. **A UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA A CONTABILIDADE DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO**. 2009. Acessado em: 10 de Junho de 2015. Disponível em: [http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_14/Luciano\\_Rosa\\_y\\_Simone\\_Bernardes.pdf](http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_14/Luciano_Rosa_y_Simone_Bernardes.pdf)

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; FERNANDES, Luciane Alves; MACHADO, Nilson Perinazzo. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **História do Pensamento Contábil**. São Paulo: Atlas, 2008.

## APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa

Este instrumento de pesquisa visa coletar dados para estudo realizado pela discente Herotildes Annyelly Lira dos Santos Gomes, do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande, para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso sob orientação do docente Flávio Lemenhe. Trata-se de um estudo de caso realizado na Empresa X (não haverá identificação).

Os respondentes (profissionais entrevistados) não serão nominados. Haverá, na pesquisa, a identificação (Especialista 1, Especialista 2, Especialista 3). As respostas/orientações serão utilizadas com o intuito de melhor fundamentar a análise dos resultados, dando ênfase às práticas adotadas na Região.

Herotildes Annyelly Lira dos Santos Gomes – (83) 9.8150-8883  
Flávio Lemenhe – (83) 9.9666-7834

### **Parte I: Caracterização da empresa**

<b>1. Classificação da empresa</b>	<input type="checkbox"/> Farmácia	<input type="checkbox"/> Drogeria
<b>2. Porte da empresa</b>		
<input type="checkbox"/> Micro	<input type="checkbox"/> Pequena	<input type="checkbox"/> Média
<b>3. Número de funcionários</b>		funcionários
<b>4. Receita bruta anual (valor médio)</b>	R\$	
<b>5. Tempo de atuação da empresa</b>	anos	
<b>6. Região de atuação da empresa</b>		
<input type="checkbox"/> Só a cidade de Sousa/PB	<input type="checkbox"/> Todo o Estado da Paraíba	
<input type="checkbox"/> Sousa/PB e cidades circunvizinhas – raio de 60 km	<input type="checkbox"/> Paraíba e Estados vizinhos	
<input type="checkbox"/> Sousa/PB e região – raio superior a 60 km		

### **Parte II: Perfil dos proprietários - Especialista 1**

<b>7. Gênero</b>	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	
<b>8. Idade</b>		anos	
<b>9. Escolaridade</b>			
<input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo		
<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino médio completo		
<input type="checkbox"/> Curso técnico incompleto	<input type="checkbox"/> Curso técnico completo		
<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Superior completo		
<input type="checkbox"/> Pós-graduação. Especificar:			
<b>9a. Escolaridade</b>			
Caso possua ensino <b>técnico incompleto</b> , indicar qual(is)	Caso possua ensino <b>técnico completo</b> , indicar qual(is)		

<b>9b. Escolaridade</b>	
Caso possua ensino <b>superior incompleto</b> , indicar qual(is)	Caso possua ensino <b>superior completo</b> , indicar qual(is)

<b>9c. Escolaridade</b>	
Caso possua ensino em nível de <b>pós-graduação incompleto</b> , indicar qual(is)	Caso possua ensino em nível de <b>pós-graduação completo</b> , indicar qual(is)

<b>10. Tempo de atuação em empresas da área (farmácia/drogaria)?</b>	anos
--	------

<b>11. Quais as atividades realizadas na empresa?</b> Por exemplo, atendimento de clientes, controle de estoque, recebimento de pagamentos.

<b>12. Qual a experiência profissional antes de constituir a empresa? Exerce alguma outra atividade concomitantemente? Qual(is)?</b>

## **Parte II: Perfil dos proprietários - Especialista 2**

<b>7. Gênero</b>	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	<b>8. Idade</b>	anos
------------------	------------------------------------	-----------------------------------	-----------------	------

<b>9. Escolaridade</b>	
<input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo
<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino médio completo
<input type="checkbox"/> Curso técnico incompleto	<input type="checkbox"/> Curso técnico completo
<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Superior completo
<input type="checkbox"/> Pós-graduação. Especificar:	

<b>9a. Escolaridade</b>	
Caso possua ensino <b>técnico incompleto</b> , indicar qual(is)	Caso possua ensino <b>técnico completo</b> , indicar qual(is)

<b>9b. Escolaridade</b>	
Caso possua ensino <b>superior incompleto</b> , indicar qual(is)	Caso possua ensino <b>superior completo</b> , indicar qual(is)

--	--

**9c. Escolaridade**Caso possua ensino em nível de **pós-graduação incompleto**, indicar qual(is)Caso possua ensino em nível de **pós-graduação completo**, indicar qual(is)

--	--

**10. Tempo de atuação em empresas da área (farmácia/drogaria)?**

anos

**11. Quais as atividades realizadas na empresa?** Por exemplo, atendimento de clientes, controle de estoque, recebimento de pagamentos.

--

**12. Qual sua experiência profissional antes de constituir a empresa? Exerce alguma outra atividade concomitantemente? Qual(is)?**

--

### **Parte III – Ferramentas para a gestão da empresa**

**13. A empresa utiliza “ferramentas” para o gerenciamento, tais como os listados a seguir:**

**a. Gestão do capital de giro (gestão do caixa, dos valores a receber e dos estoques)?**

**b. Análise das demonstrações contábeis (análise por meio de índices - de liquidez, de endividamento, de atividade e de rentabilidade - e determinação dos ciclos operacional e financeiro)?**

**c. Determinação do ponto de equilíbrio?**

**d. Elaboração de orçamento empresarial (orçamento de vendas, orçamento de caixa)?**

**e. Outras ferramentas contábeis-financeiras não listadas acima?**

**14. A empresa utiliza algum Sistema Empresarial/Sistema Contábil para o gerenciamento?**

**Caso utilize, qual o Sistema? Quais dados são inseridos e quais relatórios são gerados?**

**15. A empresa busca serviços de consultoria/assessoria, prestados pelo Contador, Sebrae, por exemplo?**

**Caso utilize, em que consistem essas consultorias/assessorias?**

**16. Quais os serviços prestados pelo Contador/Escritório de Contabilidade que atende a empresa?**

**Parte IV: Influência do ambiente externo**

**17 - Quais dos elementos abaixo você considera possuir maior impacto na gestão da sua farmácia ou drogaria:**

- Carga Tributária
- Regulação de vendas de psicotrópicos e antibióticos
- Concorrência
- Controle de preço máximo ao consumidor estabelecido pelo Governo Federal
- Programa “Aqui tem Farmácia Popular”
- Programas de Laboratórios
- Encargos (ANVISA, AGEVISA, CRF)

**18 - Na sua percepção, classifique, em grau de importância, o impacto dos elementos do ambiente externo que você considera, na gestão de sua farmácia ou drogaria.**

**LEGENDA:**

- 1 – Sem importância**
- 2 – Pouco importante**
- 3 – Não sei**
- 4 – Importante**
- 5 – Muito Importante**

<b>Elementos do ambiente externo.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Carga Tributária					
Regulação de vendas de psicotrópicos e antibióticos					
Concorrência					
Controle de preço máximo ao consumidor estabelecido pelo Governo Federal					
Programa “Aqui tem Farmácia Popular”					
Programas de Laboratórios.					
Encargos (ANVISA, AGEVISA, CRF)					

**19 - Diante das ameaças e necessidades impostas pelo mercado quais dos itens abaixo são oportunidades que foram implantadas pela sua farmácia ou drogaria:**

- Associativismo
- Programas de laboratórios
- Farmácia Popular
- Venda de psicotrópicos
- Nenhum

**20 - Você faz uso do programa 'Aqui tem Farmácia Popular' do Governo Federal, se sim responda questão 21, se não, passe para a questão 22.**

- Sim  
 Não

**21 - Se você faz uso do programa 'Aqui tem Farmácia Popular' qual ou quais itens demonstram consequências do uso do mesmo:**

- Aumento das vendas  
 Aumento do número de clientes  
 Aumento da lucratividade  
 Tornou-se um diferencial de mercado  
 Aumentou os custos da organização  
 Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização

**22 - Se você NÃO faz uso do programa 'Aqui tem Farmácia Popular', considera que esta NÃO utilização do programa afeta sua organização com:**

- Diminuição das vendas  
 Diminuição do número de clientes  
 Diminuição da lucratividade  
 Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização

**23 - Caso faça uso dos programas de laboratório, quais destas vantagens acredita que este uso acarretou:**

- Aumento das vendas  
 Aumento do número de clientes  
 Aumento da lucratividade  
 Tornou-se um diferencial de mercado  
 Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização

**24 - Caso utilize alguma forma de Associativismo, acredita que isto trouxe como consequência:**

- Aumento das vendas  
 Aumento do número de clientes  
 Aumento da lucratividade  
 Diminuição de custos  
 Melhor preço de compra  
 Tornou-se um diferencial de mercado  
 Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização

**25 - O Governo Federal criou o SNGPC (Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados) para escrituração dos medicamentos psicotrópicos e antimicrobianos. De que maneira isto afetou a gestão de sua farmácia ou drogaria:**

- Gerando custos em investimentos tecnológicos (como computadores e sistemas de gestão)
- Reduzindo as vendas
- Provocou um maior controle de estoque
- Resultando no abandono das vendas de psicotrópicos
- Outros. Cite:

**26 - A implantação de redes de farmácia na cidade afetou a gestão de sua empresa? Se sim responda a questão 27, se não, agradecemos sua participação.**

- Sim
- Não

**27 - A implantação de redes de farmácia na cidade afetou a gestão de sua empresa provocando:**

- Redução de vendas
- Aumento do horário de funcionamento
- Aumento de investimentos e ações de marketing
- Outros. Cite:

**28. Recentemente, a rede de farmácias Pague Menos instalou filial em Sousa/PB, bem como a rede de farmácias RedePharma.**

**a. Qual o impacto nas farmácias/drogarias que atuam em Sousa/PB e região?**

**b. Quais ações podem ser tomadas pelas farmácias/drogarias que atuam em Sousa/PB e região diante desses novos concorrentes?**

--

Agradecemos a contribuição para a realização do estudo.

HEROTILDES ANNYELLY LIRA DOS SANTOS GOMES.



## APÊNDICE B – Roteiro para Entrevista

1. Qual a profissão do respondente?
2. A Drogaria Comercial possui quanto tempo no mercado e qual a sua estrutura e funcionamento laboral?
3. A Entidade utiliza algum sistema para um controle de fluxo de clientes?
4. A Entidade utiliza algum meio para receber críticas em benefício para si?
5. Qual a definição de negócio adotada pela empresa?
6. A definição de negócio adotada pela empresa é formalizada? Como é divulgada para os seus funcionários?
7. Como a organização monitora e analisa os impactos das variáveis macro ambientais como economia, tecnologia, fatores sociais e fatores políticos legais?
8. Que assistência é dada aos clientes?
9. A empresa possui estas competências e de forma as utiliza para conquistar seus clientes?
10. De que forma a empresa analisa e conclui sobre quais são seus pontos fortes e seus pontos fracos?
11. A empresa utiliza alguma ferramenta que combine monitoramento externo e interno, indagando qual a missão desta ferramenta e como ela foi criada?
12. Qual a missão da organização: se ela é formalizada e comunicada amplamente a todos?
13. A organização tem uma perspectiva clara do que quer alcançar no futuro, se existe uma visão empresarial e como ela foi concebida?
14. Existe uma estratégia de negócio definida e que é informada a todos os setores funcionais para que estes tracem suas próprias estratégias alinhadas com a do negócio?
15. A empresa define e comunica seus objetivos e metas?
16. Como a empresa avalia o valor de seu patrimônio?
17. Como a empresa calcula as suas receitas e despesas?
18. Como a empresa calcula o seu imobilizado, a exemplo de móveis e utensílios, máquinas e equipamentos, móveis e terrenos?

19. Quais são as obrigações fiscais apresentadas pela empresa?
20. Como a empresa realiza o controle do estoque?
21. Qual o controle de vendas que a empresa realiza?
22. A empresa realiza o fluxo de caixa e de que forma ocorre?
23. A empresa conhece os valores de suas contas a pagar e contas a receber?
24. A empresa monitora seus gastos com recolhimento de tributos?
25. A empresa tem comprometimento e controle de seu lucro periodicamente?
26. A empresa tem conhecimento do valor de seu ativo e de seu passivo?
27. A empresa utiliza o controle e monitoramento do lucro para estabelecer metas e de que forma isso ocorre?
28. A empresa utiliza o controle do valor das vendas para realizar projeções futuras e estabelecer metas através de orçamentos e de que maneira isso ocorre?
29. A empresa realiza avaliação e controle de seus recursos financeiros através do fluxo de caixa e como isso é feito?
30. O controle do volume das vendas por produto possibilita a análise dos hábitos de consumo dos clientes em relação aos produtos da empresa e como isso ocorre?
31. A empresa utiliza o valor de seu ativo para calcular o seu Índice de Liquidez?
32. A empresa conhecendo o valor de suas contas a pagar, procura aumentar seu poder de barganha com os fornecedores e reduzir seus gastos?
33. O controle do estoque ajuda a empresa a planejar suas compras e vendas?

Agradecemos a contribuição para a realização do estudo.

HEROTILDES ANNYELLY LIRA DOS SANTOS GOMES.