

## Um estudo sobre a real margem de contribuição utilizada por uma rede de farmácias do Rio Grande do Sul

Flaviani Souto Bolzan Medeiros (UFSM) [flaviani.13@gmail.com](mailto:flaviani.13@gmail.com)  
Aliane Abadie Furquim (UNIFRA) [ali\\_abadie@hotmail.com](mailto:ali_abadie@hotmail.com)  
Lissandro Dorneles Dalla Nora (UNIFRA) [lissandro@unifra.br](mailto:lissandro@unifra.br)  
Daniele Bolsson (UNIFRA) [daniele\\_bolsson@hotmail.com](mailto:daniele_bolsson@hotmail.com)  
Deise Scheffer (UFSM) [scheffer.deise@gmail.com](mailto:scheffer.deise@gmail.com)

### Resumo:

Nas últimas décadas, as farmácias vêm sofrendo grandes transformações e passando por diferentes processos, mas não se pode dizer que é por acaso, pois com a grande quantidade de produtos, serviços e bens de consumo essas organizações tiveram que rever suas estratégias. Nesse sentido, o presente estudo foi realizado para encontrar a real margem de contribuição dos medicamentos que uma rede de farmácias utiliza atualmente. Este estudo analisou como são coletados os dados em relação à margem de contribuição nas cinco farmácias da rede localizadas na cidade de Santa Maria – RS, como também relata a análise de como as vendas interferem no resultado mensal. E ainda identificou as farmácias que geram melhor margem de contribuição com a utilização da ferramenta ponto de equilíbrio e grau de alavancagem. Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa, do tipo descritiva, sendo realizada por meio de um estudo de caso onde, baseado em dados fornecidos pela própria rede, pôde-se observar a atuação no ramo farmacêutico das referidas farmácias. Como principais resultados destaca-se que a rede obteve uma média de 28% de margem em suas vendas no ano de 2011, onde as farmácias “E” e “A” contribuíram com os melhores resultados, respectivamente, em margem de lucratividade e baixos custos fixos para a rede, sendo possível realinhar algumas atividades e acompanhar melhor o desempenho das filiais.

**Palavras chave:** Gestão econômica, Gestão de custos, Margem de contribuição.

## A study on the real contribution margin used by a net of pharmacies in Rio Grande do Sul

### Abstract

In recent decades, the pharmacies are undergoing major transformations and going through different processes, but you cannot say that is no accident, because the large amount of products, services and consumer goods such organizations have had to revise their strategies. Accordingly, the present study was performed to find the actual contribution margin of medications that a net of pharmacies currently use. This study examined how the data are collected regarding the contribution margin in the five net pharmacies located in the city of Santa Maria - RS, but also reports the analysis of how sales affect monthly result. And yet identified pharmacies that generate better contribution margin using the tool point of balance and leverage. Methodologically, we developed a quantitative and qualitative, descriptive, being accomplished through a case study which, based on data provided by the net itself, one could observe the actions of those in the pharmaceutical pharmacies. As main results is that the net scores a 28% margin on its sales in 2011, where pharmacies "E" and "A" contributed to the better results, respectively, profit margins and low costs fixed to the net, it is possible to realign certain activities and better monitor the performance of the subsidiaries.

**Key-words:** Economic management, Cost management, Contribution margin.

## **1. Introdução**

Nas últimas décadas, as farmácias vêm sofrendo grandes transformações e passando por diferentes processos, mas não se pode dizer que é por acaso, pois com a grande quantidade de produtos, serviços e bens de consumo, estas organizações tiveram que rever suas estratégias. Uma vez que no passado não havia um grande controle sobre os medicamentos, tão pouco, pessoas formadas e especializadas no assunto. Antes era muito comum os clientes chegarem às farmácias e realizarem a sua consulta com os próprios atendentes, e procurar esclarecimentos sobre diferentes tipos de produtos como os fitoterápicos, produtos que até hoje são muito procurados e vendidos nas farmácias.

Com a evolução do setor farmacêutico, este mercado passou a ser cada vez mais explorado e, conseqüentemente, criaram-se as grandes redes. Para isso, foi preciso adotar um controle maior e melhor na movimentação financeira para gerir o estoque e também houve a necessidade de melhoria nos canais de comunicação entre o gerente de compras e o responsável pelas vendas, bem como a utilização de um sistema informatizado de qualidade para concentrar o maior número de informações possíveis.

No meio farmacêutico escuta-se muito que o mercado busca trabalhar com uma margem de 30% já que esta seria a ideal dizem os administradores em conversas informais, mas estima-se que nem sempre esta meta seja alcançada no dia a dia das organizações. Portanto, o principal objetivo deste estudo é descobrir como são coletados os dados em relação à margem de contribuição nas cinco farmácias pertencentes a uma rede, localizadas na cidade de Santa Maria - RS.

Justifica-se a realização desse estudo considerando a necessidade de conhecimento na área farmacêutica da real margem de contribuição e saber como funciona sua margem de lucratividade. Como também buscar contribuir com maiores esclarecimentos em relação a um setor de grande relevância, mas que atualmente é ainda pouco explorado, interligando assim, o conhecimento teórico com as práticas do dia a dia da organização.

Portanto, este estudo foi realizado com o intuito de verificar se a rede estava conseguindo manter-se na média do ramo farmacêutico ou qual seria sua real situação. Para isso, foi necessária a utilização de meios que pudessem calcular a margem de contribuição, esta que determina quanto cada produto ou filial contribui para a formação do lucro bruto ou do lucro líquido operacional da empresa. Há que se entender nesse cálculo, e em sua formulação, o que são e quais são os custos fixos, custos variáveis e os custos indiretos do produto e da empresa a ser analisada e que exista total controle dos custos de maneira precisa para que ao final se obtenha resultados o mais próximos da realidade possível.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Margem de contribuição**

Ponte, Riccio e Lustosa (2007) destacam que a margem de contribuição normalmente é tratada de duas formas: unitária ou total. Sendo a margem de contribuição unitária representada pela diferença entre o preço de venda e a soma dos custos variáveis unitários de determinado produto/serviço ou área que se queira custear. Já a margem de contribuição total, é o resultado obtido pela multiplicação da margem de contribuição unitária pela quantidade vendida, demonstrando a contribuição total de determinado item, no resultado geral da empresa, a certo nível de venda.

A margem de contribuição é quanto sobra para a empresa pagar despesas fixas e ter lucro, pode ser chamado de Ganho Bruto sobre as vendas. Mostra para o empresário a receita que sobra das vendas para que a empresa possa pagar suas despesas fixas e gerar lucro.

## 2.2 Fluxo de suprimentos

As empresas atualmente independentes do segmento dependem de um bom planejamento e controle. Por isso, o fluxo de suprimentos é tão importante no contexto das organizações. Nesse sentido, Kaminsky, Simchi-Levi e Simchi-Levi (2010, p. 21) mencionam que:

“Na atualidade, com a feroz competição nos mercados globais, o aparecimento de produtos com ciclos de vida curtos e as maiores expectativas dos clientes forçam as empresas do setor de produção a investir e concentrar esforços nos suprimentos. Este cenário, ao lado dos constantes progressos nas tecnologias de comunicação e transporte (por exemplo, comunicação móvel, internet e entrega noturna), motiva a constante evolução e de diferentes técnicas para a sua gestão eficiente”.

Lobrigatti (2004) contextualiza que numa típica manutenção nos suprimentos, como: matérias-primas e sua compra, os produtos que são manufaturados em uma ou mais fábricas, que são transportados para depósitos para fins de armazenamento temporário e então transportados para varejistas e clientes. Assim, para se ter uma estratégia eficaz é necessária que haja uma interação entre seus diferentes níveis. Pode-se chamar esta cadeia de rede logística, pois abrangem fornecedores, centros de produção, depósitos, centro de distribuição, varejistas e também a logística reversa.

De fato, na análise do fluxo de suprimentos é preciso considerar os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes, pois eles exercem impacto no desempenho da cadeia. O objetivo é a eficiência em termos de produção e de custos para todo o sistema. Os custos globais do sistema, desde o transporte e a distribuição até os estoques de matérias-primas, estoques em processo e de produtos acabados precisam ser minimizados. Assim, a ênfase não reside em simplesmente minimizar os custos de transporte ou em reduzir estoques; ao contrário, os esforços devem concentrar-se em adotar uma abordagem sistêmica para uma ótima gestão em todo o fluxo (LAMBERT; COOPER 2000).

## 2.3 Métodos de custeio

Custeio significa apropriação de custos. Assim, existem custeio por absorção, custeio baseado em atividades (ABC), custeio fixo ou variável, ponto de equilíbrio e grau de alavancagem operacional. Em mercados completamente competitivos um único preço geralmente prevalece. Em mercados que não sejam completamente competitivos, diferentes vendedores podem cobrar diferentes preços. Nesse caso, o preço de mercado será o preço médio predominante (HOJI, 2011).

Existem muitas medidas de rentabilidade, tomadas em seu conjunto, essas medidas permitem aos analistas avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, um dado nível de ativos, ou o investimento dos proprietários. Se não houvesse lucro, uma empresa não atrairia capital externo. A margem de lucro pode ser dividida em: Margem de Lucro Bruto, Margem de Lucro Operacional e Margem de Lucro Líquido (GITMAN, 2010).

### 2.3.1 Custeio por absorção

Custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos. Consistem na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos (MARTINS, 2006).

Crepaldi (2008) explica que o custeio por absorção como um método derivado da aplicação dos princípios fundamentais de contabilidade, este, é aceito pela legislação comercial e fiscal, o mesmo comenta que, o método deve ser utilizado quando a empresa precisar de um sistema de custos integrado com a contabilidade. Porém, oferece poucas informações de caráter

gerencial, pois, como os custos são rateados, pode alterar ou distorcer o custo de alguns produtos. Pode-se dizer que, este método demonstra uma visão geral, observam-se poucas informações para determinadas decisões das rotinas necessárias diariamente na empresa.

### **2.3.2 Custeio em atividades (ABC)**

De acordo com Crepaldi (2004, p. 221), o método ABC:

[...] é um sistema de custeio baseado na análise das atividades significativas da empresa. Baseia-se na premissa de que são as atividades, e não os produtos, que provocam o consumo de recursos, e estas atividades, conforme são requeridas, é que formarão os custos dos produtos.

Segundo Martins (2006) existem alguns passos a seguir para o Custeio ABC, são eles: identificação das atividades relevantes; atribuição de custos às atividades; identificação e seleção dos direcionadores de custos; atribuindo custos dos recursos às atividades e atribuição dos custos das atividades aos produtos.

### **2.3.3 Classificação dos custos**

Uma classificação usual, de acordo com Martins (2006, p. 49) é a que leva em consideração “a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo”, dividem-se basicamente os custos em: custos fixos e custos variáveis.

A classificação em fixos e variáveis leva em consideração a unidade de tempo, o valor total de custos com um item desta unidade de tempo, bem como o volume de atividade. Não se trata como no caso da classificação de custos diretos e/ou indiretos, de um relacionamento com a unidade produzida; outro fator que o autor cita é que considerando a relação entre o período e o volume de atividade, não se está comparando um período com outro, este fato é de extrema importância na prática, para não se confundir custo fixo com custo recorrente. Ainda, sobre esta representação, pode-se observar que os custos variáveis influenciam diretamente em todo o planejamento da empresa, pois uma organização com altos custos variáveis contempla de um efetivo controle financeiro (WERNKE, 2005).

### **2.3.4 Ponto de equilíbrio**

O conceito de ponto de equilíbrio representa uma valiosa ferramenta de gestão dos resultados operacionais da empresa. Expressa, o nível de atividades em que o resultado operacional da empresa é zero, onde ocorre, portanto, a igualdade entre a receita total e o custo total. Em decorrência deste conceito, fica claro que uma empresa deverá operar com volumes de atendimento acima do ponto de equilíbrio para obter resultados positivos. Quaisquer volumes abaixo deste ponto, fatalmente propiciarão prejuízos.

À medida que se analisa o comportamento dos custos e da receita, o autor comenta que não é tarefa tão difícil, compreender que ao realizar uma redução de volumes de atendimento não gerarão receita suficiente para a cobertura do custo fixo. Porém, volumes que venham, por exemplo, representar um bom padrão de ocupação da organização, em geral, provoca resultados favoráveis (MATOS, 2008).

### **2.3.5 Grau de alavancagem operacional (GAO)**

O Grau de Alavancagem Operacional é, de acordo com Crepaldi (2004, p. 242), “o índice que relaciona o aumento percentual nos lucros com o aumento percentual na quantidade vendida em determinado nível de atividades”.

Crepaldi (2008) cita que outro sentido do GAO, é medir a distância que a empresa está do ponto de equilíbrio. Em geral, quanto maior o GAO, mais perto a empresa encontra-se do

ponto de equilíbrio. Por este motivo dizemos que o GAO é uma medida de risco operacional. Ele possui dois significados aparentemente distintos. O primeiro mede a variação no lucro em razão de uma variação nas vendas. Assim, se o lucro aumentou 20% para um aumento de 10% nas vendas, dizemos que a alavancagem operacional é de 2.

### 3. Metodologia

Esse estudo desenvolveu-se através de uma pesquisa quantitativa e qualitativa quanto à natureza, do tipo descritiva a respeito dos objetivos, sendo realizada por meio de um estudo de caso no que tange aos procedimentos técnicos. Assim sendo, sobre a pesquisa quantitativa, essa remete para explanação das causas, por meio de medidas objetivas, utilizando-se basicamente da estatística. Nesses termos, transformou-se a vida social em números. Já a pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão as suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica (GONÇALVES, 2007).

De acordo com Gil (2010, p. 27), “a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Os estudos de caso, por sua vez, representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005).

A técnica de coleta de dados escolhida foi à utilização de relatórios gerenciais fornecidos pela organização, baseado no sistema operacional da empresa, para obter uma visão geral e que traz informações relevantes para a tomada de decisão da empresa em muitos aspectos. Neste caso, na área financeira, com a possibilidade de uma melhora no acompanhamento quanto à margem de lucratividade da rede.

Salienta-se que todos os dados foram retirados desses relatórios de avaliação mensal, representando assim, 80% de toda a empresa, pois não foram inclusos no estudo os resultados das 2 filiais localizadas em outras cidades da região. O próprio sistema fornece os dados individuais com as análises de cada funcionário e seu desempenho diário. É necessário que o colaborador esteja a par do quanto é importante sua participação no dia-a-dia da empresa, pois são eles que fazem a margem baixar ou aumentar, são eles que decidem quando e quanto de desconto um cliente pode ganhar, influenciando no resultado geral ao final de cada período.

Os dados obtidos foram tabulados com o auxílio dos *softwares* Excel<sup>®</sup> e SPSS 13.0, além do próprio sistema que a empresa trabalha na atualização e gerenciamento dos dados e cadastros que são atualizados diariamente. E também enviados sempre que alguma farmácia necessita de atualização para exportar informações importantes para o andamento de todas as atividades diárias, bem como para o cálculo das margens de contribuição.

### 4. Análise e interpretação dos resultados

A rede de farmácias considerada para análise nesse estudo atua há dezesseis anos no mercado farmacêutico de Santa Maria - RS, e atualmente conta com sete filiais, sendo uma localizada em Santiago - RS, outra no município de Jaguari - RS e cinco na cidade de Santa Maria - RS.

#### 4.1 Análises por filiais

Inicialmente, analisou-se a situação financeira das cinco unidades onde, em consequência desta análise e o cruzamento de dados, puderam-se reunir informações relacionadas às

receitas bruta e líquida, assim como, traçar o ponto de equilíbrio e a margem de lucratividade por filial.

Para melhor entendimento, foi realizada a utilização de gráficos para cada loja demonstrando os valores encontrados, onde em cada figura, contém: do lado esquerdo no eixo “y” os resultados que representam as receitas bruta e líquida; no lado direito, demonstram-se os valores de ponto de equilíbrio e margem. Já o eixo “x”, aparece os meses de janeiro a dezembro de 2011, para que se possam observar possíveis sazonalidades nos resultados no decorrer do ano.

A primeira filial a ser observada é a loja “A”. Portanto, a Figura 1 apresenta os dados dessa unidade.

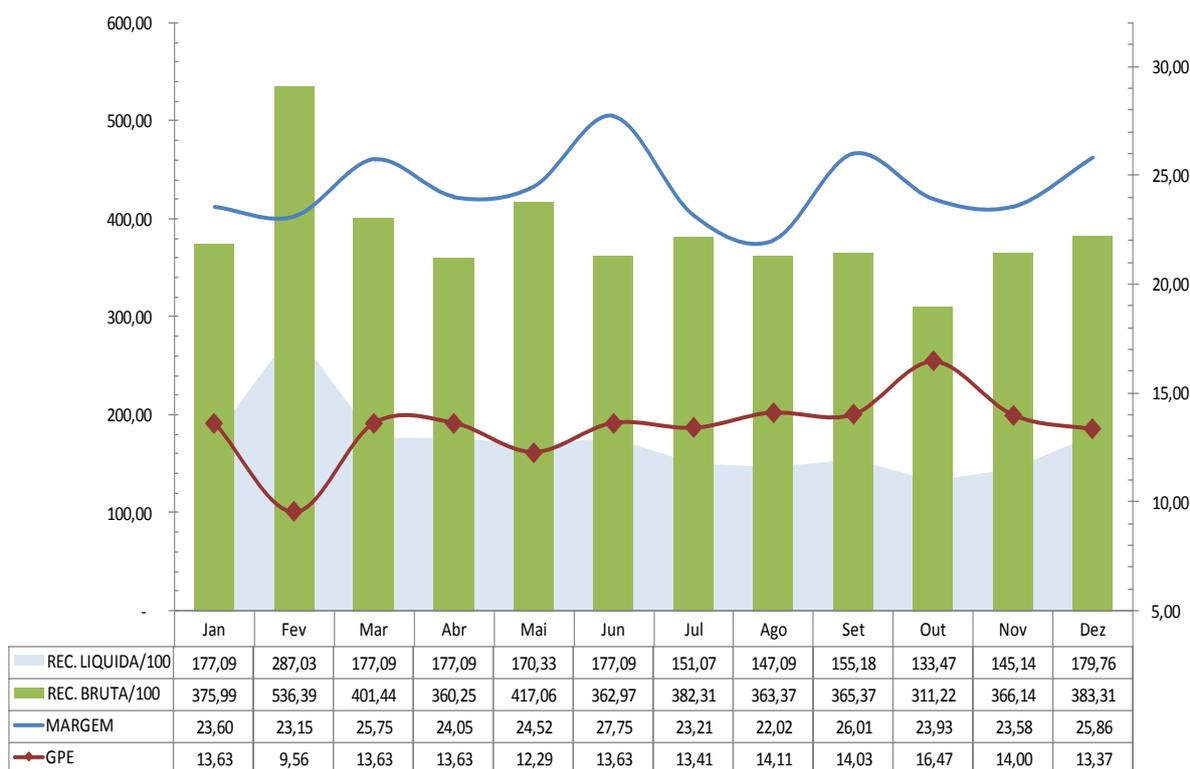


Figura 1 - Unidade “A”

Com foco em quatro aspectos: margem de contribuição, ponto de equilíbrio, receita bruta e líquida, observa-se as oscilações nos resultados mês a mês, em virtude de vendas/custos positivos ou negativos.

Esta filial, no decorrer do ano de 2011, demonstrou uma margem de lucratividade de 26,5%, atingindo praticamente a média anual da rede, que chegou a 28% no último ano; obteve receita líquida no primeiro trimestre maior que os demais meses do ano, assim como, a receita bruta de janeiro a março.

Para o segundo e terceiro trimestre, nota-se um aumento significativo de vendas em consequência do inverno foi possível verificar índices de margem próximos a 27%, enquanto que os custos apresentam-se menores. Em contrapartida, a receita líquida foi positiva, acarretando melhor resultado no geral; lembrando que a lacuna entre a linha vermelha do ponto de equilíbrio e a linha azul forte da margem representa os custos.

O ponto de equilíbrio, no terceiro e quarto trimestres, apresentam uma uniformidade, com momentos de aumento, o que demonstra estabilidade nas contas e operação positiva para a empresa.

A próxima farmácia a ser estudada e analisada é a filial “B”, apresentada na Figura 2.

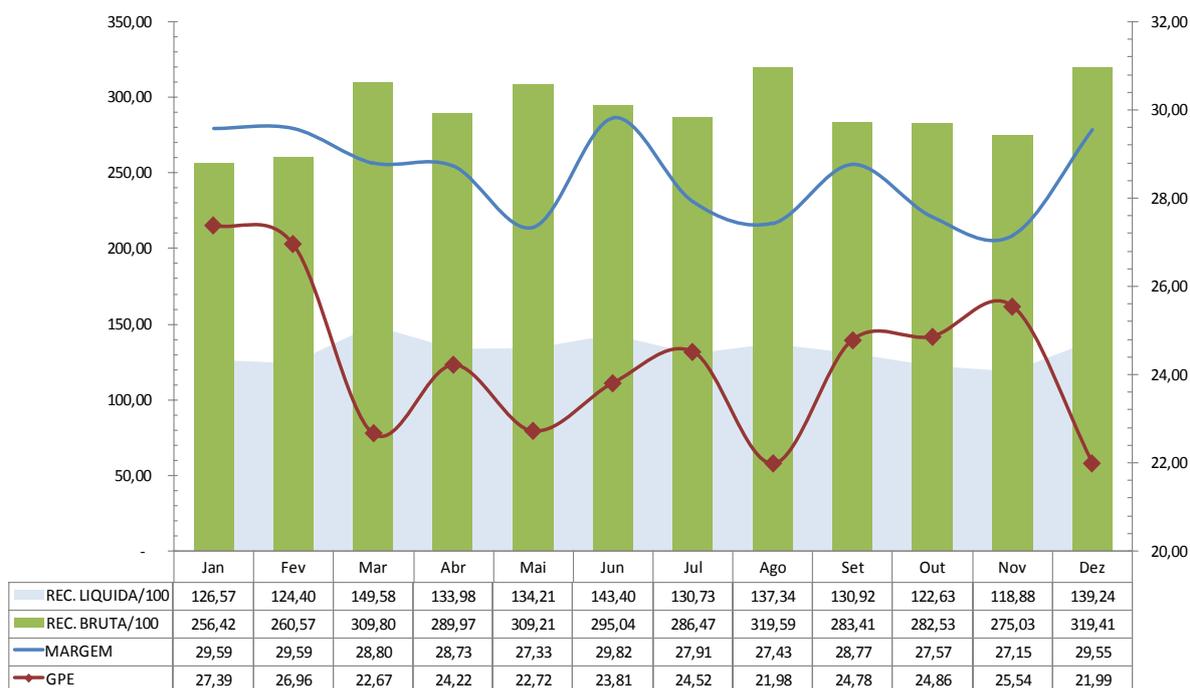


Figura 2 - Unidade “B”

A farmácia “B” obteve no ano de 2011, uma margem de lucratividade próxima a 30%; com um crescimento peculiar nos meses de novembro e dezembro (meses de menor *ticket* médio por cliente). Porém, vale ressaltar que, um fator determinante para a elevação na margem, seria a redução nos descontos fornecidos em geral, mas também, pelas vendas realizadas de perfumaria a clientes que saem da cidade a passeio ou férias, este grupo de produtos trás um aumento relativo de lucratividade, pois as drogarias em geral não fornecem descontos.

A Figura 3 representa a farmácia “C”, bem como o desempenho anual dessa filial.



Figura 3 - Unidade “C”

A farmácia “C” apresentou até o final do terceiro trimestre do ano de 2011 resultados negativos, com margem de lucratividade e receita líquida abaixo dos custos fixos, bem como um ponto de equilíbrio elevado, o que demonstrava a necessidade de algumas mudanças de diretrizes e melhor acompanhamento.

Esta filial, somente atingiu um resultado positivo na receita líquida, a partir do mês de setembro, por ter incluído o programa “aqui tem farmácia popular”. Houve um aumento significativo em número de clientes e seu *ticket* médio subiu consideravelmente, com isto, o gerente de loja precisou solicitar mais funcionários, aumentar seu estoque e melhorar ainda mais sua negociação junto aos seus fornecedores.

Observou-se um aumento da margem de contribuição, mantendo-se acima da média das outras farmácias da rede. A farmácia passou a trabalhar praticamente com 30% de lucro em suas vendas, demonstrando um aumento significativo na receita líquida.

Com a queda na linha do ponto de equilíbrio, pode-se afirmar que haverá ainda mais aspectos positivos nas demonstrações desta farmácia e, possivelmente, nos meses que seguem o final do ano a farmácia estará operando com suas receitas positivas, demonstrando crescimento financeiro no próximo semestre de 2012.

A Figura 4 representa a farmácia “D” com a análise gráfica de seus resultados.

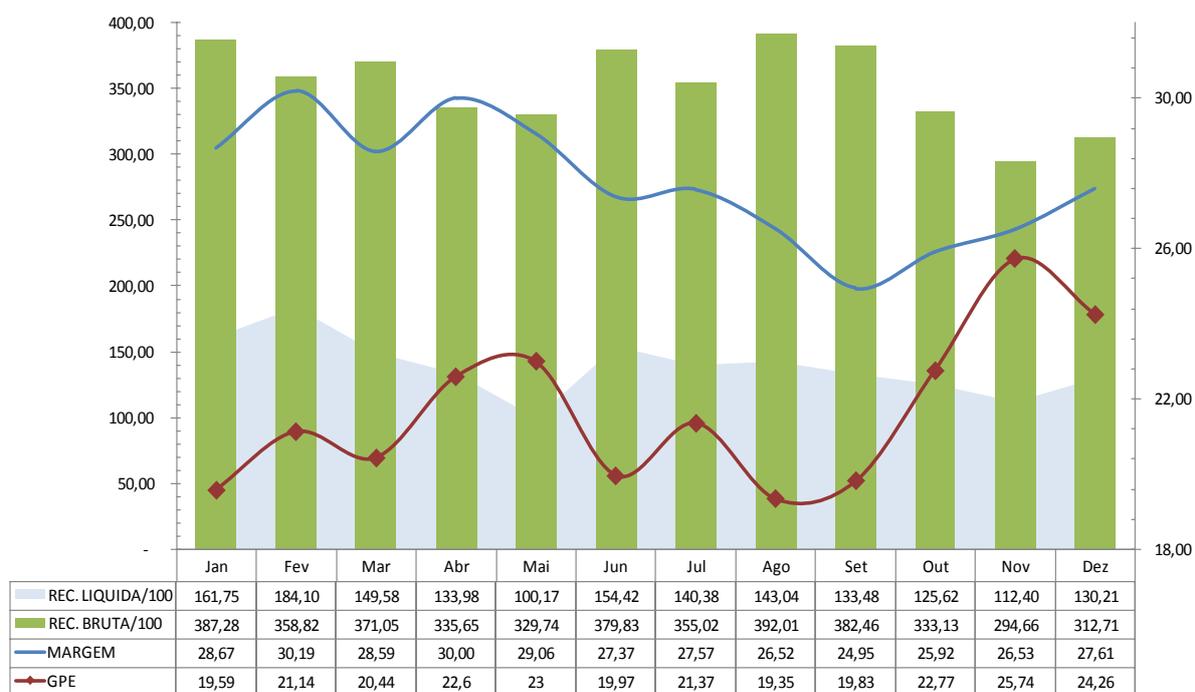


Figura 4 - Unidade “D”

O resultado desta farmácia foi positivo apenas no início do ano de 2011, quando foi reinaugurada, as vendas resultaram com bom retorno e aumento de receita líquida no mês de fevereiro. A filial operou com margem maior que 30%, porém, passou a obter resultados negativos, com receita líquida e margem de lucro abaixo dos custos fixos da farmácia.

A farmácia “D” foi analisada no decorrer de 2011 com muito cuidado, uma vez que, com a reforma em toda a farmácia em 2010, não houve aumento no fluxo de pessoas e de vendas. A enorme concorrência na rua onde a farmácia está localizada, pode ser fator predominante nestes resultados, pois há um número expressivo de drogarias investindo cada vez mais em propaganda, *layout* e produtos diferenciados.

Observa-se no gráfico, a linha vermelha representando o ponto de equilíbrio, que está longe do desejável, pois, apresentando oscilações, que denotam pouca estabilidade financeira, os custos são altos e com isto não existe como obter lucro dadas as baixas vendas.

A última farmácia em estudo é a “E” sendo representada pela Figura 5.

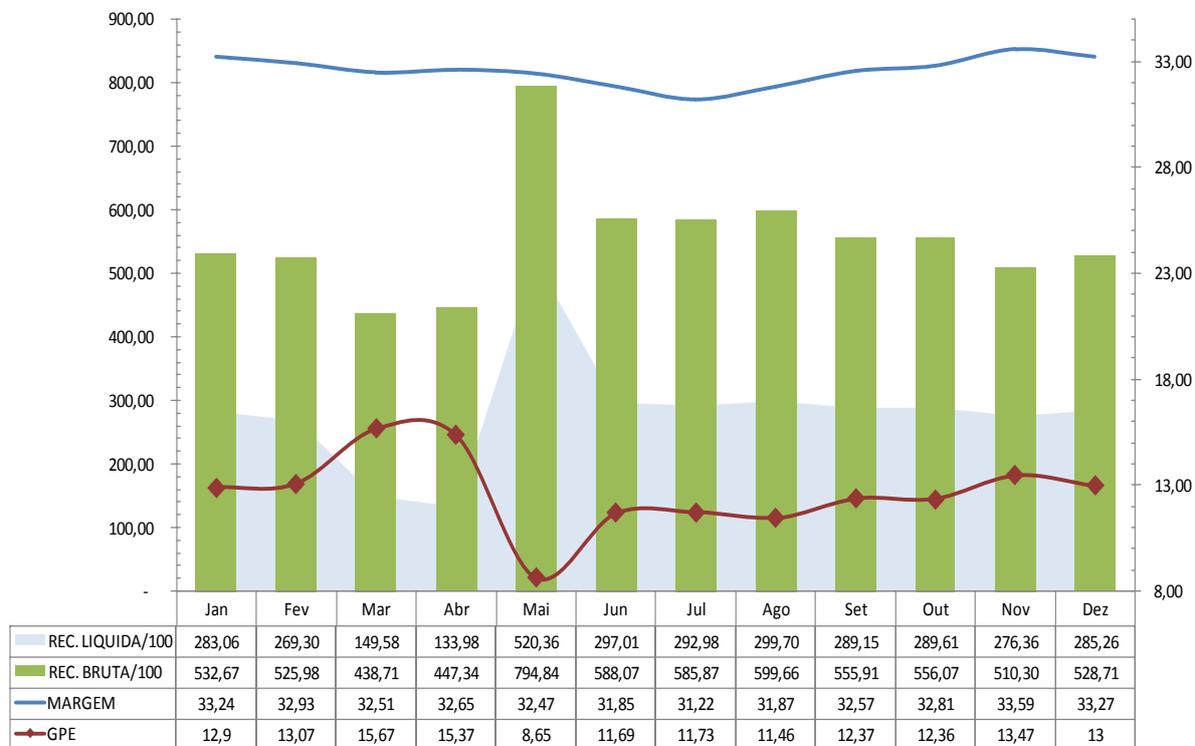


Figura 5- Unidade “E”

A farmácia “E” foi a que melhor apresentou resultado em todo o ano de 2011, com uma boa margem de lucratividade, bem acima da média do setor farmacêutico, que gira em torno de 30%. Observou-se receita líquida positiva, salvo os meses de março e abril. Logo após este período, houve uma mudança na gerência, um dos fatores, que provavelmente contribuiu para o aumento significativo da receita líquida da farmácia, e motivou os colaboradores a atingir suas metas.

Analisando o desempenho da farmácia “E”, verifica-se linhas bem simétricas, com pequenas oscilações em meses de menor venda, o que é normal no período de janeiro a março; o ponto de equilíbrio demonstra que esta farmácia pode crescer ainda mais, pois sua receita líquida e margem positiva cobrem custos operacionais.

Dada a sazonalidade dos meses de abril a setembro, que é fator determinante para a melhora no resultado financeiro, o período de inverno, possibilitou que as vendas praticamente aumentassem em 50%, o que pode incidir em mais investimento para ações de *merchandising*, treinamento e desenvolvimento, o que provocaria maior retorno.

A seguir, na Figura 6, o resultado anual do Lucro Líquido de todas as farmácias, onde pode ser observado o quanto cada farmácia contribui no Lucro Líquido anual da rede, bem como a margem de Receita Bruta.

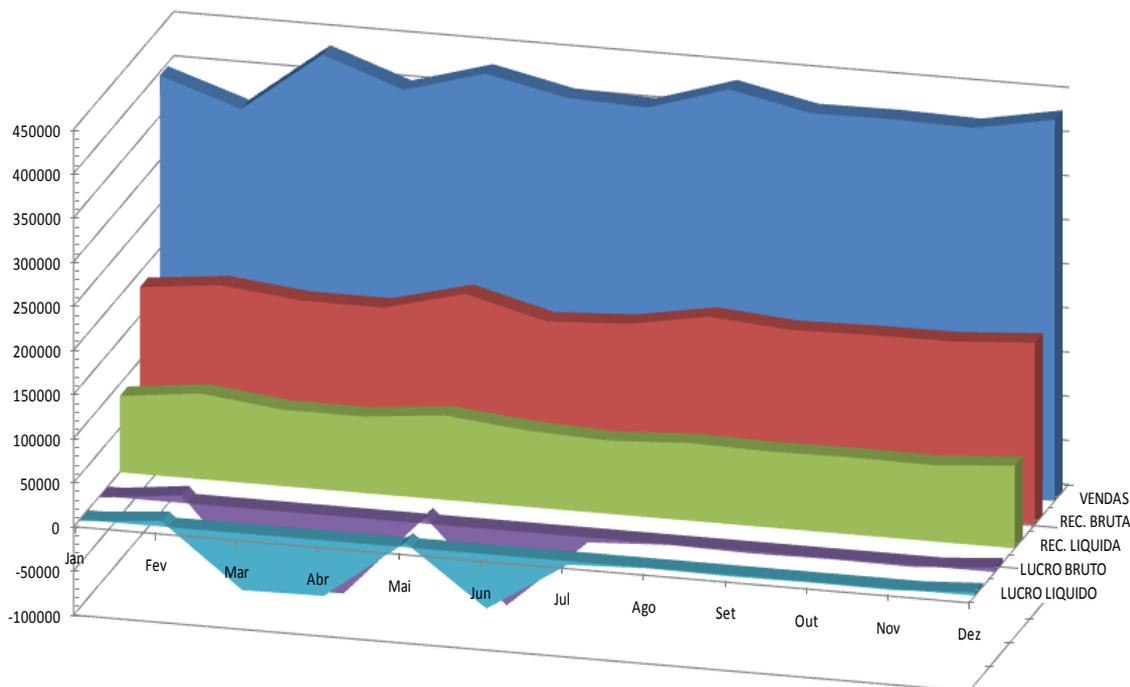


Figura 6- Lucro Líquido e Receita Bruta

Na Figura 6, é possível observar a participação de cada farmácia dentro da rede na Margem de Lucro Bruto, onde a farmácia que apresentou melhor percentual de lucratividade durante o ano de 2011 foi a farmácia “E”, com 32,58% da participação nos resultados, seguida da farmácia “C” e “B”.

Na Figura 7 consta a ilustração do resultado anual da rede de farmácias.

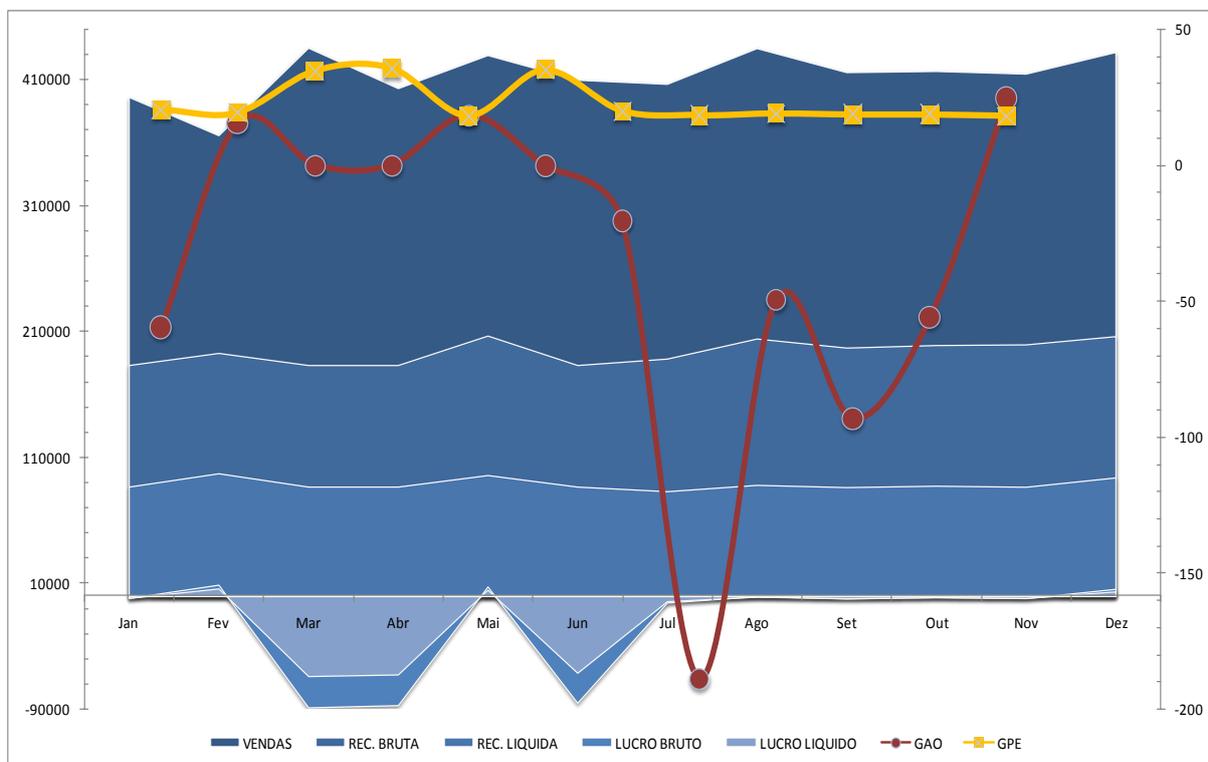


Figura 7- Grau de Alavancagem Operacional e Ponto de Equilíbrio

Este índice mostra qual o efeito que um aumento na quantidade de vendas provocaria no lucro da empresa, na figura pode-se observar o desempenho anual da Rede.

O conceito de ponto de equilíbrio representa uma valiosa ferramenta de gestão dos resultados operacionais da empresa. Expressa o nível de atividades em que o resultado operacional da empresa é zero, onde ocorre, portanto, a igualdade entre a receita total e o custo total.

Note que nos meses de fevereiro a maio há uma queda significativa nas vendas, por serem meses de menor movimento, portanto demonstrando uma sazonalidade e um possível índice de que seria importante focar em alguma ação para atrair clientela.

Observou-se que, nos meses de janeiro a junho, o ponto de equilíbrio oscilou entre altas e baixas. Mas, a partir de julho tornou-se uma constante, e mesmo que duas das cinco farmácias da rede na cidade de Santa Maria – RS não estivessem operando positivamente em relação às suas obrigações, as demais estavam respondendo positivamente em seus resultados, tornando o ponto de equilíbrio favorável ao negócio.

De modo geral, constatou-se que as cinco farmácias possuem bom fluxo de vendas e receita bruta anual, salvo períodos sazonais. Mas, devido a altos descontos fornecidos aos clientes, a receita líquida diminuiu consideravelmente em determinadas filiais. Os custos variável e fixo são altos, por isso, o resultado financeiro anual não é tão positivo quanto o esperado. A análise demonstra diminuição de Lucro Líquido nos primeiros meses do ano, portanto no geral, pode-se concluir que dadas às observações por farmácia, há necessidade de reavaliação para que se obtenha melhor desempenho.

A margem de contribuição das farmácias mostrou-se 2% abaixo dos 30% operados setor farmacêutico brasileiro e 8% acima do praticado no início de 2011, pois se estimava que a rede operava uma margem de lucratividade de 22%. Entretanto, ao coletar os dados e demonstrar graficamente foi possível concluir uma melhora significativa no desempenho geral da rede, visto que na realidade a rede opera com 28%.

## **5. Considerações finais**

A margem de contribuição é uma das muitas maneiras de verificar como está o desempenho de uma empresa no setor em que ela atua, é muito importante que sejam utilizadas ferramentas que possam medir ou verificar esta margem e acompanhá-la com certa frequência, a fim de atingir os objetivos propostos pela diretoria, e maximizar o lucro para a organização.

Após a análise das informações fornecidas pela empresa, bem como a utilização de ferramentas necessárias para encontrar a resposta da problemática em questão, pôde-se concluir que a rede de farmácias, manteve uma média de 28% de margem de contribuição, ainda foi possível identificar as farmácias com melhores resultados, como também as filiais que necessitam de um plano para melhorar seu desempenho.

Em relação aos produtos que geram mais lucro para a empresa, pôde-se constatar que os medicamentos genéricos trazem maior retorno, pois ao negociar, a empresa possui o poder de barganha junto a seus parceiros, bem como maior capacidade de negociar junto aos clientes. Portanto, pode repassar bons descontos, deixando clientes satisfeitos e tendo sua margem assegurada em virtude da ótima margem deixada em cada medicamento genérico.

Foi possível verificar ainda onde serão necessários investimentos, ou mudanças de posicionamento, sugere-se o melhor acompanhamento de desempenho por farmácia para manter-se na média proposta pelo setor farmacêutico e ganho de mercado. Assim como, o treinamento e desenvolvimento dos profissionais que atuam, principalmente na área de vendas, pois são eles que diretamente influenciam no resultado da rede. Deste modo, é de

suma importância a participação de cada profissional atuante, já que é indispensável que cada colaborador tenha consciência do quanto seu trabalho é um fator determinante no resultado final tanto na filial quanto na rede.

### Referências

- CREPALDI, A. S.** *Curso básico de contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Contabilidade gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, C. A.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, J. L.** *Princípios da gestão financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- GONÇALVES, P. E.** *Conversas sobre iniciação à pesquisa científica*. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2007.
- HOJI, M.** *Administração financeira na prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, D.; SIMCHI-LEVI, E.** *Cadeia de suprimentos: projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.** Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 1, p. 65-83, January 2000.
- LOBRIGATTI, A. F. L.** *Margem de contribuição: quanto sobra para sua empresa?*. São Paulo: SEBRAE, 2004.
- MARTINS, E.** *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATOS, A. J.** *Aplicação da abordagem de contribuição marginal no custeio de procedimentos médico hospitalares*. Centro Universitário São Camilo, 2008.
- PONTE, V. M. R.; RICCIO, E. L.; LUSTOSA, P. R. B.** *Uma análise comparativa entre a "Contabilidade de Ganhos – Throughput Accounting" e o "Método do Custeio Variável"*. São Paulo: USP, 2007.
- WERNKE, R.** *Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- YIN, R. K.** *Estudo de caso*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.