

ANÁLISE DO DEMONSTRATIVO DE LUCROS E PERDAS EM UM COMÉRCIO DE MEDICAMENTOS: UM ESTUDO DE CASO

Vinícius Martins de Oliveira¹

Carla Oliveira Nascimento²

RESUMO

O Objetivo deste trabalho é comprovar, por meio de técnicas administrativas a viabilidade financeira e o potencial de crescimento de uma farmácia, analisando os custos para compra de mercadorias, despesas em geral e o seu lucro. O estudo foi realizado em uma farmácia do sudoeste de Goiás. Foi feito um levantamento financeiro dos lucros e perdas, para elaborar o Demonstrativo de Lucros e Perdas que é responsável por analisar os dados e aplicar as devidas mudanças. Os indicadores de interesse deste trabalho foram vendas brutas, descontos, nas vendas, despesas e lucros, tabulados no Excel 2010, para análise. Através dos dados analisados e apresentados, foi evidenciado o aumento no lucro operacional devido a redução dos descontos aos clientes, mesmo mantendo a média de vendas em todos os meses do ano. O lucro operacional mensal saiu de R\$ 1.513 no mês de janeiro para R\$ 38.347 em dezembro e o acumulado durante o ano de R\$ 224.159,54.

Palavras-chave: Demonstrativo de Lucros e Perdas. Lucros. Intercambialidade.

¹ Acadêmico do curso de graduação em Engenharia de Produção.

² Professora da Universidade de Rio Verde – Orientadora.

1 INTRODUÇÃO

A produção de medicamentos vem ganhando espaço em diversos países. O Brasil inclusive, se encontra entre os maiores produtores e consumidores de fármacos, simbolizando uma nação em desenvolvimento nesse segmento. Para Bermudez (1994), tal crescimento se dá por ser um produto de fundamental importância para a população, tendo em vista, que pode salvar vidas e aliviar dores.

O aumento da participação da indústria farmacêutica na composição econômica do Brasil é visível, tornando esse seguimento um grande aliado para a economia brasileira, evidenciando também a potencialidade das farmácias e drogarias (PALMEIRA e PAN, 2003). De acordo com Calixto e Siqueira (2008), tal crescimento nas vendas de bens farmacêuticos, possibilita registrar, em termos contábeis, a magnitude financeira das empresas e os seus impactos tornando o gerenciamento do negócio mais eficiente.

A gestão do desempenho das empresas deve ser feita seguindo práticas gerenciais que efetivamente demonstrem as receitas, os custos e o lucro por meio do qual o gestor ou outro profissional poderá compreender a situação financeira do empreendimento, existindo no âmbito farmacêutico, que é contexto do presente trabalho, o método DLP - Demonstrativo de Lucros e Perdas que possibilita tal gerenciamento (Mendes, 2016).

Em linhas gerais, o Demonstrativo de Lucros e Perdas (DLP) é uma ferramenta à disposição do administrador ou farmacêutico, com habilidades gerenciais imprescindível que permite mensurar dados financeiros, através da quantificação de perdas, custos, receitas e lucro, possibilitando também a projeção da situação financeira da empresa a fim de garantir a sua estabilidade (VENTURA *et al.*, 2011; FRANÇOSO e STRACHMAN, 2013; AWAD, 2014; SANTOS e FERREIRA, 2014; MENDES, 2016).

Considerando a expansão do setor farmacêutico e sua consequente participação na economia brasileira, o presente estudo tem como objetivo demonstrar por meio das técnicas administrativas do DLP, a viabilidade de uma farmácia e seu potencial de crescimento. Além disso, será feita a identificação de possíveis melhorias fazendo investigação da situação financeira de uma organização farmacêutica (drogaria) e como a mesma pode direcionar às práticas de gestão mais eficientes, produtivas e com alto valor agregado para o consumidor.

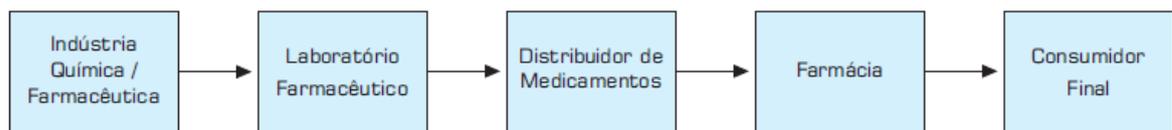
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CADEIA PRODUTIVA DE MEDICAMENTOS

Os medicamentos podem ser classificados em: medicamentos de automedicação responsável, medicamentos com venda sobre prescrição médica e produtos de consumo hospitalar e laboratorial, todos podendo ou não ser protegidos por patentes (MESQUITA e SANTORO, 2004).

Antes de chegar ao consumidor final, os medicamentos passam usualmente por quatro etapas conforme a Figura 1:

FIGURA 1 - Cadeia produtiva da produção de medicamentos



Fonte: (MESQUITA e SANTORO, 2004).

A primeira etapa da cadeia produtiva consiste na pesquisa e fabricação do princípio ativo, que são as substâncias responsáveis pela ação terapêutica dos medicamentos. Em seguida, os medicamentos propriamente ditos são fabricados e enviados para as farmácias por meio de distribuidores (MESQUITA e SANTORO, 2004).

As duas primeiras etapas geralmente estão associadas, principalmente em empresas multinacionais, ou seja, os princípios ativos são produzidos e encaminhados internamente para a produção dos medicamentos. As empresas brasileiras, na sua grande maioria, não atuam na produção de princípios ativos, operando apenas na fabricação e comercialização dos medicamentos (CAPANEMA e PALMEIRA FILHO, 2004).

Nos últimos anos, a logística de distribuição de medicamentos vem melhorando muito em função da competitividade e a utilização de novas técnicas de automação e gerenciamento de estoques, evoluindo para uma visão integrada de todas as atividades da cadeia, ou seja, da matéria-prima ao consumidor final, observando-se também alterações no segmento devido a esses fatores como a formação de redes de farmácias no lugar das farmácias que até então eram isoladas, abertura 24 horas, informatização de sistemas e alterações nos layouts buscando mais eficácia nos negócios (MOORI *et al*, 2005).

Os operadores logísticos realizam o armazenamento e o transporte de medicamentos de vários laboratórios em todo o país. O rastreamento dos produtos em trânsito é feito por um sistema de controle operacional informatizado, facilitando as programações de entrega dos medicamentos nas farmácias devido a esse acompanhamento em tempo real por parte dos distribuidores (MOORI *et al*, 2005).

Além dos gastos de produção e transporte, a composição dos custos dos medicamentos também é influenciada pelas despesas com pesquisa e desenvolvimento. No período de vigência da patente, a empresa detém o direito de exclusividade em relação à sua descoberta, e aproveita para recuperar o investimento despendido na pesquisa, além de consolidar a marca da empresa no mundo. Após o vencimento da patente, as demais empresas podem lançar medicamentos concorrentes no mercado (MESQUITA e SANTORO, 2004).

2.2 CLASSES DE MEDICAMENTOS

Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA(2010), os medicamentos são divididos em três classes:

- Medicamentos de referência: São os medicamentos também conhecidos como “de marca”, por ser esse que o médico prescreve e indica a compra. Em outras palavras, é o medicamento que possui qualidade comprovada junto à Agência Nacional de Vigilância Sanitária.
- Medicamentos similares: São aqueles que possuem o mesmo princípio ativo, posologia que os de referência. Está como o de menos confiabilidade dentre as três classes, devido alguns médicos afirmarem que são mais fracos e sem eficiência em relação aos de referência.
- Medicamentos Genéricos: São os medicamentos que possuem o mesmo princípio dos de referência, são produzidos após a expiração da proteção da patente e conseqüentemente são liberados para comercialização de acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Na embalagem o seu nome é o princípio ativo, ao contrário das outras classes.
- Perfumaria: Cosméticos, produtos de higiene pessoal, perfumes, alguns alimentos, plantas medicinais. A ANVISA regulamentou os produtos com permissão de ser comercializado em farmácias e drogarias por meio da Instrução Normativa (IN) nº 09/09. Além dos medicamentos, é permitida a

comercialização de outros produtos, desde que estejam devidamente regulares junto ao órgão sanitário.

A intercambialidade é a troca do medicamento receitado, na maioria das vezes o de referência, por um similar ou genérico cuja função é a mesma. A maioria dos consumidores não sabe o que são medicamentos de referência e similares, sempre optam pelo de menor preço, isso sem afetar o tratamento, apenas alguns respeitam a prescrição médica, e também quando o cliente não sabe qual escolher, pedem ajuda e escolhem de acordo com a opinião do farmacêutico ou balconista. A intercambialidade na farmácia por medicamentos similares e genéricos é influenciada por balconistas e/ou farmacêuticos que recebem bonificação pela venda dos produtos dos donos da farmácia e das indústrias (RUMEL, NISHIOKA, MARÇAL DOS SANTOS, 2006).

2.3 PANORAMA DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

A cadeia farmacêutica tem sido considerada como uma das mais inovadoras entre os setores produtivos devido a sua capacidade de estimulação e incorporação de diversas descobertas ocorridas nas ciências biomédicas, biológicas e químicas (CAPANEMA, 2006). As constantes inovações contribuem para a melhoria da qualidade, atendimento às exigências e especificações sanitárias e aumento da confiança dos consumidores (VIEIRA e REDIGUIERI, 2013).

A indústria farmacêutica tem baixo risco de decadência, ao contrário de diversos segmentos, devido ser uma necessidade básica para a população e, mesmo a parcela mais carente também estar consumindo remédios por meio de programas de auxílio do governo (ARRAIS *et al*, 2016). Mesmo assim, é necessário se proteger economicamente, principalmente em tempos turbulentos e permeados de incerteza e complexidade, devido à instabilidade da economia brasileira (ALVES, 2017).

A concorrência entre os grandes laboratórios vem aumentando, em função dos custos crescentes de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PDI), do avanço dos medicamentos genéricos e do surgimento de novos medicamentos, paralelamente às políticas públicas para redução dos custos dos medicamentos para a população (MAGALHÃES, 2003).

O comércio farmacêutico sofre grande influência do governo. Além dos controles e exigências sanitárias para a introdução de novos medicamentos no mercado, o governo

também atua na aquisição de medicamentos para doação à população, no tabelamento de preços e licenciamento compulsório para fabricação de medicamentos patenteados, quando seus preços são considerados abusivos (MESQUITA e SANTORO, 2004).

Assim, as empresas têm buscado profissionais qualificados que estejam capacitados para lidar com as inovações, melhorando sua capacidade tecnológica, com ênfase na mensuração da saúde financeira (VIEIRA e REDIGUIERI, 2013). Para Ventura (2011), a presença de um profissional com conhecimento no âmbito gerencial e administrativo é relevante para regulamentar e compreender o processo financeiro, pois a melhor forma das empresas se estruturarem é aumentando o controle interno de seus processos.

2.4 GESTÃO DE FARMÁCIAS E DROGARIAS E A PREVENÇÃO DE PERDAS

A estratégia empresarial é desenvolvida pelo gestor da empresa juntamente com a sua equipe visando atingir metas e conseqüentemente o aumento da lucratividade. Uma estratégia levada à risca faz com que a empresa atenda os consumidores mais exigentes, tenha estoque adequado e gere lucros (SANTOS e FERREIRA, 2014).

Essa concepção segue o modelo de administração, por meio do qual, observados problemas financeiros característicos capazes de comprometer toda a equipe e as finanças, inclusive, são estabelecidas medidas estratégicas de decisão e intervenções focadas nos ajustes contínuos, redução de custos e crescimento da rentabilidade e lucratividade (BERMUDEZ, 1994).

Os gestores de farmácias devem ter visão sistêmica, pois precisam implementar ações estratégicas para garantir o sucesso do seu negócio. Para qualquer planejamento ser assertivo, é necessário ter um bom planejamento por parte dos gestores e que haja engajamento de toda a organização, pois um não funciona sem o outro (SILVA e SAMPAIO, 2015).

Gomes *et al.* (2014), reconhecem a necessidade do aprimoramento da gestão sobre os estoques e as perdas em farmácias e drogarias, objetivando melhores intervenções que demonstrem viabilidade, e que se possibilite a contabilidade dos custos, das receitas e lucros incorridos das transações realizadas entre empresa, fornecedor e cliente.

Evidentemente, os fatores que desencadeiam no cenário de perdas para as farmácias e as drogarias que comercializam diretamente medicamentos para os consumidores refletem

na necessidade de conhecer, a fundo, os desafios e gargalos que obstaculizam a expansão lucrativa e produtiva desses empreendimentos, demonstrando que é preciso refletir acerca das práticas e mecanismos estratégicos de mudança gerencial no negócio (SILVA, 2008).

É importante ter todas as informações organizadas e disponíveis para elaborar planos para evitar a diminuição dos lucros (VANCE e FIGUEIRA, 2008). A redução de despesas, sem uma análise prévia, pode impactar negativamente no negócio diminuindo inclusive o nível de atendimento aos clientes, reduzindo as vendas. Uma gestão estruturada para identificar onde e quanto são as despesas é altamente necessária, pois diversas perdas são contabilizadas junto às despesas, mascarando o resultado (LAPA, 2010).

Para Sobrinho (2008), compreende-se por Prevenção de Perdas o combate ao desperdício de materiais, com introdução de práticas preventivas para que perdas identificadas e não identificadas sejam reduzidas. Complementando, o autor ainda define a Prevenção de Perdas como sendo ações sistemáticas e organizadas, a fim de prevenir, combater e eliminar as perdas ocorridas.

2.5 DEMONSTRATIVO DE LUCROS E PERDAS (DLP)

Um método clássico consiste em dispor dados da empresa, de uma forma organizada, e concisa, seguindo formato pré-definido: Demonstrativo de Lucros e Perdas - DLP (COUTO *et al.*, 2016). O DLP é uma ferramenta que permite mensurar os dados financeiros, para que se possa projetar as receitas e o potencial máximo de lucro de diferentes unidades de negócios (VENTURA *et al.*, 2011).

O DLP da Farmácia segue o mesmo padrão proposto para as demais empresas de varejo, e o preenchimento é suficiente para demonstrar ao profissional se o empreendimento é ou não viável do ponto de vista financeiro. Mais ainda, através dele é possível levantar onde está o problema, e por meio do diagnóstico preliminar, programar planos estratégicos de melhoria e viabilidade do negócio (AWAD, 2014).

A demonstração financeira de empresas de qualquer ramo de atividade geralmente indica os pontos fortes e fracos do seu desempenho operacional e financeiro. Essa análise financeira pode ser utilizada tanto para melhorar o desempenho organizacional, quanto no auxílio em processos de tomada de decisões estratégicas, ou ainda possibilita a expansão das atividades econômicas da empresa (SOUZA, 2015).

Uma declaração de ganhos e perdas não é usada apenas para ajudar o proprietário de uma empresa a se estruturar, também pode ser uma ferramenta essencial para os sócios e/ou investidores obterem uma ideia das condições financeiras da empresa (SILVA e LIMA, 2014).

O demonstrativo de lucros e perdas permite que o gestor, investidor ou um contador veja quanto dinheiro foi trazido por um período de tempo, enquanto os balanços patrimoniais e demonstrações de fluxo de caixa ajudam a fornecer uma ideia de onde o dinheiro está fluindo em qualquer ponto no tempo, por isso faz-se necessário a análise dos dados de todas essas fontes (SILVA e LIMA, 2014).

A chave de qualquer sistema de controle consiste na estruturação dos dados necessários para a avaliação das ações e seus reais impactos. Dessa maneira, qualquer falha ou incapacidade de previsão ou mensuração das consequências das mudanças, podem reduzir a capacidade da empresa de controlar o seu destino (SILVA e SAMPAIO, 2015).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo foi realizado em uma empresa farmacêutica, estabelecimento onde se vendem medicamentos (industrializados ou de manipulação), substâncias para uso terapêutico, produtos, objetos e instrumentos de higiene, toalete e perfumaria, situada na cidade de Santa Helena de Goiás, região sudoeste do estado.

O método da revisão bibliográfica contribuiu para o estudo por meio do resgate e leitura dos trabalhos científicos disponíveis no portal periódico da CAPES, com o objetivo de mostrar por intermédio das técnicas administrativas, a viabilidade de uma drogaria e seu potencial de crescimento.

A coleta da variável eficiência farmacêutica para a gestão e estudo das Margens de Lucro e dos custos dos Medicamentos foram feitas através de pesquisa no histórico dos lucros e perdas, fluxo de caixa e despesas comuns por meio do DLP no estabelecimento em estudo. Os dados avaliados foram em relação ao ano de 2016.

Com base nos estudos de Schroeder *et al.* (2010), foram obtidos e calculados cada um dos indicadores do DLP:

- Vendas Brutas: Referente ao preço bruto tabelado, não considerando nenhum desconto.

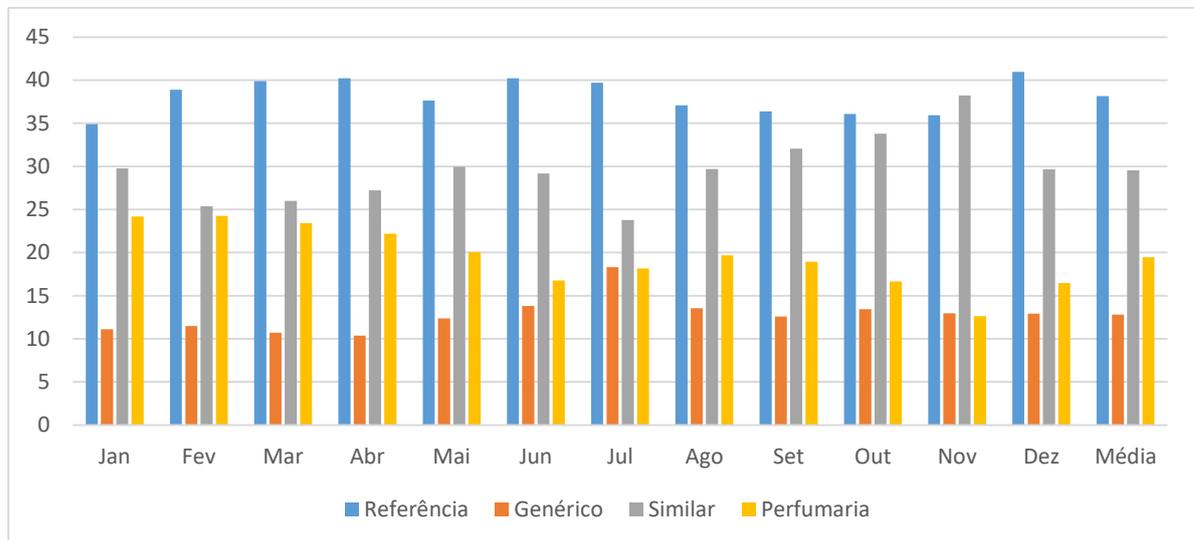
- Descontos concedidos nas Vendas: Descontos oferecidos pela empresa sobre o preço bruto.
- Vendas Líquidas: Refere-se a venda realizada levando em consideração o desconto dado ao cliente. A soma das vendas líquidas corresponde a receita (entrada).
- Custo da Mercadoria Vendida (CMV): Preço pago pelas farmácias aos seus fornecedores.
- Lucro Bruto: Valor obtido subtraindo-se o preço de custo do preço pago pelo cliente.
- Despesas Operacionais Variáveis: Despesas consideradas como operacionais porque são derivadas das operações de compra e venda. Exemplos: Impostos como ICMS e comissão paga aos vendedores da farmácia.
- Margem de Contribuição: É valor que sobra, ou seja, é o resultado financeiro descontando o custo dos produtos, o desconto concedido na venda e as despesas variáveis (impostos e comissão) do valor pago pelos clientes.
- Despesas Operacionais Fixas: Despesas que não tem relação com as vendas, mas sim, com o funcionamento da empresa (aluguel, telefone, água, energia elétrica, etc...).
- Lucro Operacional: Lucro considerado como operacional porque é derivado das operações de compra e venda. Esse valor deverá ser calculado, percentualmente, para que se tenha a noção do retorno que a farmácia proporciona.
- Receita Não Operacional: Receita não proveniente das operações de compra e venda. Referem-se, por exemplo, ao retorno de aplicações do capital de giro.
- Despesa Não Operacional: Despesas que não tem relação com as vendas e que são variáveis. Referem-se a melhorias no estabelecimento, pagamentos de multas fiscais, incremento de estoque, etc...
- Lucro Líquido Final: É o resultado financeiro da empresa, levando em consideração todas as receitas e despesas fixas e variáveis.

Após a coleta de dados foi feita a análise para demonstrar ao gestor se a sua farmácia era ou não viável do ponto de vista financeiro possibilitando a partir daí traçar planos estratégicos de melhoria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os produtos comercializados na farmácia são divididos em quatro grupos: medicamentos referência, similares, genéricos e perfumaria. Conforme a Figura 2, o grupo dos medicamentos de referência é o que tem mais saída, pois representaram em média 38% das vendas em 2016:

FIGURA 2 - Distribuição das vendas no ano de 2016 (%)



Fonte: Próprios autores (2017)

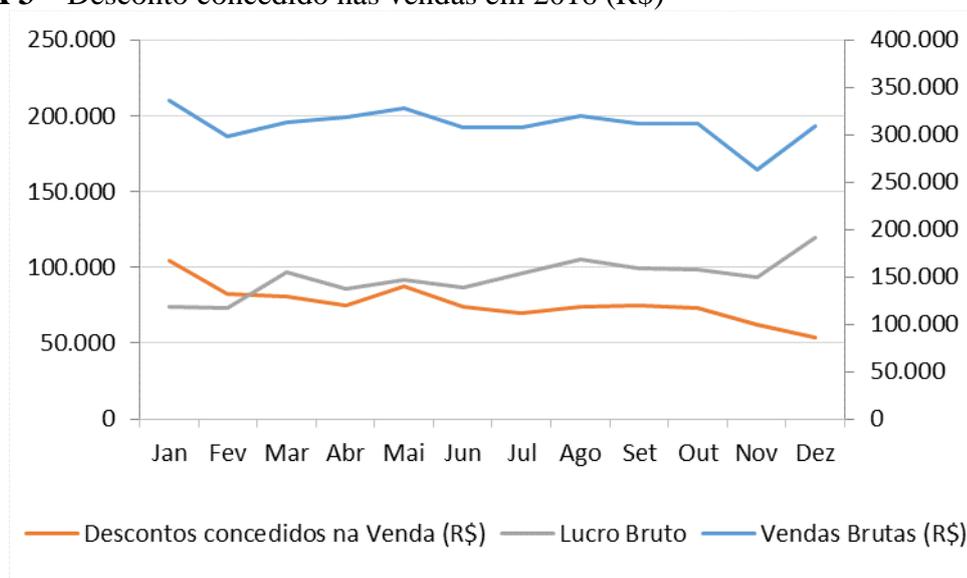
Isso se deve ao fato de a maioria das receitas entregues no balcão serem de medicamentos referência, mesmo tendo custo mais elevado. Segundo Awad (2014), dentro das farmácias, os medicamentos similares e genéricos têm maior margem de lucro, por isso, os vendedores quase sempre oferecem o recurso da intercambialidade, ou seja, a substituição dos medicamentos de referência por esses similares e genéricos que são mais baratos. Mesmo esse recurso sendo oferecido, muitos clientes não aceitam e levam o medicamento referência, conforme prescrito nas receitas.

Os medicamentos similares também apresentam boa saída com 29% das vendas, pois são os preferidos entre os clientes que fazem a intercambialidade, por se tratarem de medicamentos com nome comercial e custo inferior. Mesmo sendo os medicamentos de menores custos, a proporção de venda dos genéricos ainda é pequena. Segundo os

vendedores, muitos clientes ainda têm receio da qualidade e da eficiência desses medicamentos.

Os medicamentos possuem um preço máximo para comercialização, que é controlado pela Câmara de Regulação de Medicamentos (CMED), sendo que as farmácias ficam proibidas de estipular seu próprio preço, tendo que seguir o padrão colocado pelo governo. A venda bruta é considerada sem o valor dos descontos concedidos na venda, como pode ser visto na Figura 3:

FIGURA 3 – Desconto concedido nas vendas em 2016 (R\$)



Fonte: Próprios autores (2017)

Analisando o DLP desta farmácia, verificou-se que no decorrer dos doze meses as vendas brutas permaneceram estáveis em torno de R\$310.000,00, com exceção apenas do mês de novembro. Portanto, como as vendas sofrem pouca alteração mês a mês, foi necessário atuar no desconto concedido nas vendas (outro indicador do DLP), no intuito de maximizar o lucro da farmácia.

Conforme a figura 3, nota-se a grande redução nos descontos concedidos sobre as vendas, saindo de R\$104.112,98 em janeiro para R\$53.835,49 em dezembro, ou seja houve uma redução de 48,29% comparando esses referidos meses. Tal redução foi possível devido, primeiramente, ao controle financeiro no DLP e com base nesses dados, a gestão orientou sua equipe de vendedores para praticarem menores descontos aos clientes. Como as vendas brutas permaneceram estáveis, e o desconto praticado foi menor, obteve-se o aumento do lucro bruto, passando de R\$ 100.000,00 na maioria dos últimos meses do ano.

Em alguns meses foram concedidos investimentos para aumentar o estoque ou aumentar o capital, esses investimentos se encaixam em receita não operacional, pois não faz parte das operações feitas pela farmácia.

As vendas brutas foram suficientes para pagar os Descontos concedidos na venda (CMV), e também se pagou o Custo da mercadoria vendida e, ainda, o de todas as Despesas (Fixas e Variáveis), obtendo um Lucro Operacional de 6%, descrito na Tabela 1. Todo investimento ou qualquer gasto dentro da empresa vai aparecer dentro do demonstrativo, seja a compra de um teclado para computador ou um empréstimo para elevar as comprar no determinado mês, esse demonstrativo descreve o fluxo da organização do dinheiro que está em circulação na farmácia (SCHROEDER *et al.*, 2010).

TABELA 1 – Demonstrativo de Lucros e Perdas no ano de 2016

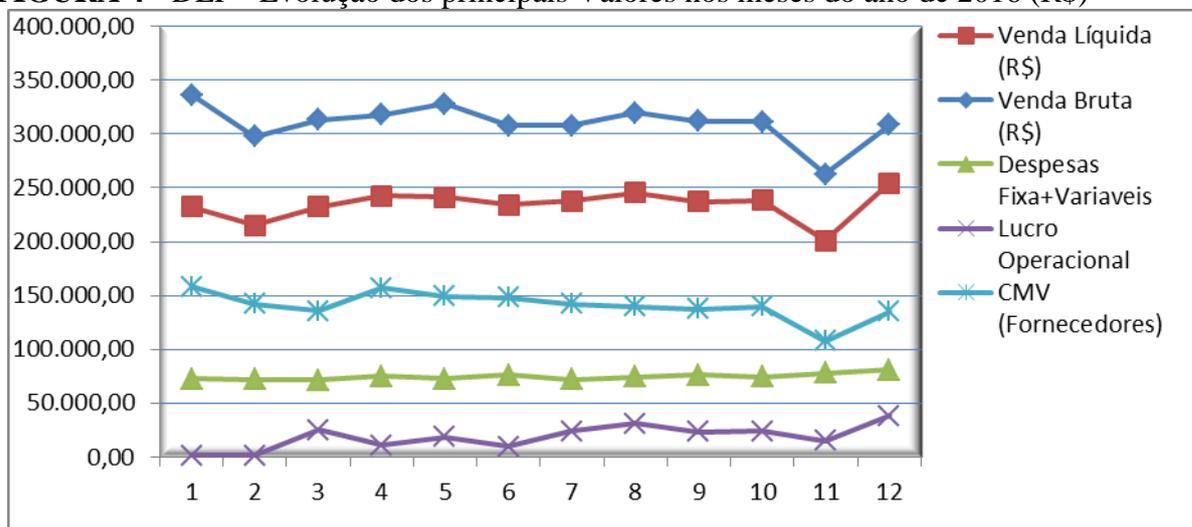
Mês	Vendas Brutas (R\$)	Descontos concedidos na Venda (R\$)	Vendas Líquidas (R\$)	Custo da Mercadoria Vendida (R\$)	Lucro Bruto (R\$)	Despesas Operacionais Variáveis (R\$)	Margem de Contribuição (R\$)	Despesas Operacionais Fixas (R\$)	Lucro Operacional (R\$)	Receitas Não Operacionais (R\$)	Despesas Não Operacionais (R\$)	Lucro Líquido (R\$)
Jan	336.432	104.113	232.319	157.979	74.340	24.882	49.458	47.944	1.513	0	9.140	-7.627
Fev	297.900	82.394	215.506	142.089	73.417	19.109	54.307	52.771	1.536	576	5.100	-2.988
Mar	312.984	80.450	232.534	135.662	96.871	24.612	72.260	46.967	25.293	35.000	7.262	53.031
Abr	317.849	75.249	242.600	156.861	85.739	24.834	60.904	50.014	10.890	0	4.162	6.728
Mai	328.330	87.174	241.157	149.566	91.591	24.828	66.764	47.918	18.846	70.000	4.023	84.823
Jun	307.910	73.705	234.205	147.906	86.299	27.391	58.908	49.108	9.801	0	5.906	3.895
Jul	307.609	69.575	238.034	141.868	96.166	26.293	69.873	45.675	24.197	0	5.904	18.294
Ago	319.592	74.355	245.237	139.960	105.277	27.605	77.672	46.701	30.971	0	2.957	28.013
Set	312.293	75.287	237.006	137.424	99.582	27.593	71.990	48.516	23.474	50.000	3.252	70.222
Out	311.278	72.907	238.370	139.980	98.391	28.308	70.083	46.012	24.071	0	3.359	20.711
Nov	262.759	61.837	200.922	107.580	93.342	28.709	64.633	49.411	15.222	80.000	38.543	56.678
Dez	308.329	53.835	254.494	135.179	119.315	27.078	92.237	53.890	38.347	20.000	59.770	-1.423
Acum. no Ano (R\$)	3.723.264	910.880	2.812.384	1.692.054	1.120.330	311.242	809.088	584.928	224.160	255.576	149.378	330.357
Média do Ano (R\$)	310.272	75.907	234.365	141.004	93.361	25.937	67.424	48.744	18.680	21.298	12.448	27.530
Média do Ano (%)	100,00	24,46	75,54	45,45	30,09	8,36	21,73	15,71	6,02	6,86	4,01	8,87

Fonte: Próprios autores (2017)

De acordo com a tabela 1, a farmácia conseguiu aumentar a sua margem de lucro operacional significativamente. As boas práticas de gestão aliadas ao controle fornecido pelo DLP proporcionaram um lucro médio de R\$ 18.680,00, alavancado pelos últimos meses do ano onde houveram as maiores reduções de descontos aos clientes.

Ao observar a evolução durante o ano (Figura 4), é possível perceber que as despesas continuaram sempre no mesmo valor devido à quantidade de investimentos para elevar o ritmo financeiro da farmácia. A venda líquida tem-se uma média, pois devido aos investimentos foi possível agregar valor e manter a boa venda dos produtos, com isso no próximo ano os gestores da farmácia poderão focar em outros setores.

FIGURA 4 - DLP - Evolução dos principais Valores nos meses do ano de 2016 (R\$)



Fonte: Próprios autores (2017)

Com esses dados obtidos meses após meses os gestores focaram em reduzir a porcentagem de desconto na venda, contudo, Guerra (2013) mostra que as melhores maneiras para a empresa conseguir elevar os lucros são reduzindo as despesas e aumentando a venda bruta, considerando todos os tipos de produtos dentro do estabelecimento, pois não são todos as classes que obedecem a mesma média de lucro, podendo chegar a um lucro operacional de no mínimo 50% no ano, o que é bem mais viável que os 6% atingidos.

5 CONCLUSÃO

Através dos dados apresentados, pode-se concluir, que a ferramenta de gestão orçamentária utilizada, o DLP, contribuiu para o aumento dos lucros da farmácia, pois dele foi

evidenciado, que o maior motivo do lucro baixo nos primeiros meses do ano estava no desconto oferecido aos clientes. Mesmo com a redução dos descontos, de R\$104.113 em janeiro, para R\$53.835 em dezembro, o volume de vendas não foi alterado, fazendo com que o lucro operacional da farmácia, fosse aumentado chegando a um acumulado durante o ano de R\$ 224.159,54, comprovando a sua viabilidade.

No intuito de que os lucros da empresa aumentem ainda mais, sugere-se que a farmácia crie estratégias para aumentar a sua venda bruta e que faça um estudo aprimorado das suas despesas, no intuito de reduzi-las já que pelos dados apresentados a farmácia tem potencial para crescer ainda mais.

REFERÊNCIAS

ALVES, D.S.R. Desenvolvimento e produção de um medicamento: da abordagem da síntese laboratorial ao processo industrial. 2017. Tese de Doutorado.

ARRAIS, P. S. D.; FERNANDES, M. E. P.; PIZZOL, T. S. D.; RAMOS, L. R.; MENGUE, S. S.; LUIZA, V. L.; TAVARES, N. U. L.; FARIAS, M. R.; OLIVEIRA, M. A.; BERTOLDI, A. D. Prevalência da automedicação no Brasil e fatores associados. São Paulo, 2016.

AWAD, C. Aplicação prática da administração farmacêutica. 2014

BERMUDEZ, J. et al. Medicamentos genéricos: uma alternativa para o mercado brasileiro. Cadernos de saúde pública, v. 10, n. 3, p. 368-378, 1994.

CALIXTO, J.B.; SIQUEIRA, J. M. Desenvolvimento de medicamentos no Brasil: desafios. Gazeta médica da Bahia, v. 78, n. 1, 2008.

CAPANEMA, L.; PALMEIRA FILHO, P.L. “A Cadeia Farmacêutica e a Política Industrial: Uma Proposta de Inserção do BNDES”. BNDES Setorial, 19. Rio de Janeiro: BNDES, mar. 2004, p. 23-48.

CAPANEMA, L.X.L. A indústria farmacêutica brasileira e a atuação do BNDES.. BNDES Setorial. Rio de Janeiro. 2006.

COUTO, M.V.L.; NEVES, A.R.V.; FIGUEIREDO, E.R.; SILVEIRA, L.S.; COSTA, L.V; BARROSO, W.B.G. Principais obstáculos que dificultam a inovação em instituições públicas da área farmacêutica no Brasil. Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia, v. 4, n. 2, p. 2-7, 2016.

FRANÇOSO, M.S; STRACHMAN, E. A indústria farmacêutica no Brasil e na Índia: um estudo comparativo. Revista de Economia, v. 39, n. 1, 2013.

GOMES, Renata de Pinho et al. O novo cenário de concorrência na indústria farmacêutica brasileira. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 39, 2014.

GUERRA, Eduardo. **Competitividade Comercial: Um Estudo De Caso Do Custo, Volume E Lucro Da Farmácia Alfa**. Rio Grande do Sul. 2013

LAPA, J.C. **Ganhar mais perdendo menos: como combater perdas no varejo**. Brasília: Senac DF, 2010.

MAGALHÃES, L. C. G. “**Estratégias Empresariais de Crescimento na Indústria Farmacêutica Brasileira: Investimento, Fusões e Aquisições, 1988-2002**”. *Texto para Discussão 995*. Rio de Janeiro: Ipea, 2003.

MENDES, M.G.M. **Análise financeira do setor da farmácia: risco de falência**. 2016. Dissertação de Mestrado.

MESQUITA, M.A.; SANTORO, M.C. **Análise de modelos e práticas de planejamento e controle da produção na indústria farmacêutica**. São Paulo. 2004.

MOORI, R.G.; POPADIUK, S.; MARCONDES, R.C.; CARUSO, C.R.W. **Alinhamento da Cadeia de Suprimentos entre a Indústria de Medicamentos e as Farmácias e Drogarias sob a Perspectiva das Dimensões da Informação**. São Paulo. 2015.

PALMEIRA, P.L; PAN, S.S.K. **Cadeia farmacêutica no Brasil: avaliação preliminar e perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 18, p. 3-22, 2003.

RUMEL, Davi; NISHIOKA, Sérgio de Andrade; MARÇAL DOS SANTOS, Adélia Aparecida. **Intercambialidade de medicamentos: abordagem clínica e o ponto de vista do consumidor**. Revista de Saúde Pública, vol. 40, núm. 5, 2006, pp. 921-927 Universidade de São Paulo São Paulo, Brasil

SANTOS, E.C; FERREIRA, M.A. **A indústria farmacêutica e a introdução de medicamentos genéricos no mercado brasileiro**. Revista Nexos Econômicos, v. 6, n. 2, p. 95-120, 2014.

SILVA, R. **Indicadores de desempenho em sistemas de garantia de qualidade de produção de medicamentos: uma contribuição para aplicação em farmácias de manipulação**. Niterói, UFF. 2008. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado em sistemas de Gestão.

SILVA, G.A; LIMA, J.C.. **Gestão de materiais: a relação entre lucros e perdas**. Cadernos UNISUAM de Pesquisa e Extensão, v. 4, n. 1, p. 22-31, 2014.

SILVA, N.C.S.; SAMPAIO, L.G. **Planejamento Estratégico e Controle Gerencial no Varejo Farmacêutico: O Papel do Farmacêutico Diante de um Mercado Mais Competitivo**. 2015.

OLIVEIRA SOBRINHO, O.A. **Programa de prevenção de perdas: sua empresa possui um projeto diretor para prevenir as perdas?** Instituto Cuiabano de Educação, Cuiabá, 2008.

SOUZA, A.L.P. **A rede brasileira de produção pública de medicamentos na perspectiva da gestão de cadeias de suprimentos: o papel das TIC**. Revista de Administração Pública, v. 49, n. 3, p. 615-641, 2015.

VANCE, P.; FIGUEIRA JR., M.F. **Por que investir em prevenção de perdas? Grupo de Prevenção de Perdas**. São Paulo, set. 2008. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/provar/login.asp?destino=artigo&file=invest_pp.pdf>. Acesso em: 19 maio 2017.

VENTURA, L. **Como minimizar despesas com perdas no estoque de uma rede de farmácias do estado de Santa Catarina**. 2011.

VIEIRA, Fernanda Pires; REDIGUIERI, Camila Fracalossi; REDIGUIERI, Carolina Fracalossi. **A regulação de medicamentos no Brasil**. Artmed Editora, 2013.