

RESULTADOS FINANCEIROS E PRODUTIVIDADE

Acompanhar os resultados financeiros é atribuição do proprietário e gerente da farmácia, mas orientar os funcionários sobre produtividade, rentabilidade, como funciona a formação de preços e a gestão financeira de uma empresa é uma tarefa que, se feita com cuidado e competência, pode gerar funcionários envolvidos e comprometidos e resultados excelentes para a farmácia.

Produtividade é o resultado final da comparação entre resultados obtidos e recursos necessários para obtê-los. Ser produtivo é ser lucrativo e rentável.

Rentabilidade é a produtividade que recompensa o trabalho ou o capital aplicado; é a mesma coisa que rendimento.

O objetivo da gestão financeira é tomar decisões que aumentem o valor do capital dos proprietários e protejam os ativos da empresa. Para que uma empresa alcance competitividade, deve olhar a área financeira integrada às demais atividades operacionais da loja mantendo uma estrutura em que as relações risco-retorno estejam controladas.

Um dos principais objetivos do empresário é fazer o lucro acontecer

Administração de farmácias



Muitas vezes, quando nos deparamos com farmácias que anunciam preços bem abaixo daqueles praticados pelas demais, nos perguntamos como é possível oferecer um produto a esse preço. E mais: existe lucro realmente ou trata-se apenas de um atrativo? Para obter essas e outras informações, é necessário organizar os dados da empresa e estudar a sua situação, assim, pode-se verificar se é possível praticar certos descontos ou otimizar o faturamento. De maneira simples, é preciso “monitorar a saúde da empresa”. A pergunta é: como fazê-lo?

Há duas formas básicas: uma é acompanhar o faturamento geral dos produtos e seu reflexo sobre os resultados da empresa; a outra é acompanhar os indicadores eficientes de gestão.

1 – Faturamento geral

Podemos considerar como faturamento geral a soma do faturamento obtido na venda dos medicamentos com o faturamento obtido na venda dos não medicamentos.

Porém, antes de falar do faturamento geral, é necessário conhecer alguns conceitos importantes na gestão de uma loja:

- Custo da Mercadoria Comprada (CMC)
- Custo da Mercadoria Vendida (CMV)

Custo da Mercadoria Comprada (CMC)

Na nota fiscal de compra, podemos encontrar o preço de fábrica do produto. Para facilitar o entendimento, utilizaremos o exemplo prático de um produto fictício. No nosso exemplo, o preço de fábrica do produto é R\$ 9,77. É necessário verificar se houve um desconto na aquisição do produto. Quando esse desconto é obtido, deve-se considerá-lo nos cálculos. No exemplo, o custo é de R\$ 9,77 e o desconto na aquisição foi de 5%.

Repasse de ICMS

Verifique se houve repasse do ICMS.

Por lei, no caso dos medicamentos, deve haver esse repasse quando o produto foi adquirido de um estado em que a alíquota de ICMS é diferente da do estado no qual se localiza a empresa. Portanto, se o produto analisado é um medicamento e veio de um estado com alíquota diferente, esse valor deve ser computado. Deve-se confirmar na nota se o repasse ocorreu.

Se o produto for perfumaria, o repasse não é automático; irá depender de negociações.

b) Substituição tributária

Deve-se verificar o cálculo da substituição tributária, já contemplando as alterações no PIS/COFINS.

É necessário identificar se o produto faz parte da:

- LP – Lista Positiva: fazem parte dessa lista os medicamentos de uso contínuo. Com a nova lei, esses produtos passam a ter isenção desse imposto.
- LN – Lista Negativa: refere-se aos demais medicamentos, que não são considerados de uso contínuo. Com a nova lei, a indústria passa a recolher esse PIS/COFINS.

c) Crédito do ICMS

É necessário computar qual o crédito de ICMS que ocorreu na compra do produto e anotá-lo.

d) Deflação

É necessário computar a deflação conforme o prazo obtido de pagamento do produto. Por exemplo: 28, 30, 45 ou 60 dias de prazo para pagar.

Assim, após computar todos esses itens, o Custo da Mercadoria Comprada, no exemplo apresentado, poderá ser expresso da seguinte maneira:

Produto: PRODUTEX	Valores (R\$)
Preço de fábrica	+ 32,83
Valor do desconto obtido	- 3,28
Valor do repasse do ICMS (se houver)	- 0,0
Valor da substituição tributária (LN; LP)	+ 0,0
Crédito de ICMS	+ 0,0
Deflação	- 0,16
Custo da Mercadoria Comprada	29,39

Custo da Mercadoria Vendida (CMV)

O CMV deve ser calculado utilizando-se o preço unitário contido na nota fiscal, abatendo-se o ICMS e somando-se outras despesas, como o frete, as taxas de embarque, os seguros (se houver), etc.

$$\text{CMV} = \text{Preço da nota fiscal} - \text{ICMS} + \text{Despesas extras}$$

a) Margem de precificação

A margem de precificação escolhida dependerá de um estudo do negócio e também do produto em questão.

- Medicamentos – já há uma margem estabelecida
- Perfumaria – em média 50% a 60%

b) Deflação

Se a venda for à vista, não há deflação a ser calculada, mas, se for a prazo, há necessidade desse cálculo.

O estudo dos produtos demonstra ao empresário da farmácia o quanto ele está ganhando (ou perdendo) com alguns produtos e como efetuar as correções de rumo para obter melhores resultados.

2 - Indicadores de gestão eficiente

Outra forma de acompanhar o gerenciamento da empresa é utilizar os indicadores de eficiência, que são:

1. Faturamento obtido com a venda dos medicamentos.
2. Faturamento obtido com a venda dos não medicamentos.
3. Avaliação das despesas gerais da loja.
4. Verificação do CMV + impostos.
5. Verificação do nível do serviço praticado.
6. Avaliação da participação na venda.
7. Avaliação do per capita.
8. Verificação do número de clientes atendidos.
9. Verificação da produtividade da equipe.
10. Verificação da média dos descontos concedidos.



Faturamento obtido na venda dos medicamentos

Deve-se isolar o faturamento conseguido com a venda de medicamentos no mês e avaliar os dados comparando-os com os meses anteriores.

O faturamento poderá ter aumentado, diminuído ou estabilizado, indicando, de maneira geral, como vai o negócio. É preciso lembrar que existem meses em que, naturalmente, o volume de vendas é menor; portanto, as conclusões não devem ser radicais nem a curto prazo.

Se houver um decréscimo do faturamento, alguma atitude corretiva deverá ser tomada, mas antes é necessário conhecer os outros indicadores.



Faturamento obtido na venda dos não medicamentos

Deve-se isolar o faturamento conseguido com a venda de não medicamentos no mês e avaliar os dados comparando-os com os meses anteriores. O procedimento deve ser o mesmo que foi utilizado para os medicamentos, lembrando-se de que a sazonalidade para esses produtos tem maior influência.

Avaliação das despesas gerais da loja

Esse indicador serve para avaliar se os custos fixos estão ou não variando e se estão sendo repassados adequadamente aos produtos. Nesse ponto, avaliar “supérfluos” é imprescindível, pois, quando se reduz custo fixo, aumenta-se o faturamento.

Sabemos que, para formar o preço de um produto, garantindo sua lucratividade, deve-se levar em conta:

- Impostos (ICMS, IR)
- PIS/COFINS
- Despesas gerais (folha de pagamento, aluguel, luz, água, telefone, materiais de consumo, entre outras)

Essas despesas gerais compõem o Custo Fixo Mensal e deverão ser embutidas nos preços dos produtos em um determinado período de tempo e, para proceder assim, precisamos calcular o **custo de funcionamento da loja**.

O Custo de Funcionamento (CF) é obtido dividindo-se o Custo Fixo Mensal da loja pelo Faturamento Médio Mensal e multiplicando-se o valor obtido por 100:

$$CF(\%) = \frac{\text{Custo Fixo Mensal}}{\text{Faturamento Médio Mensal}} \times 100$$

O custo de funcionamento é dado em porcentagem e expressa a parcela do faturamento que é comprometida, mês a mês, com os custos fixos da loja; portanto, para calcular o preço dos produtos, deve-se contabilizar esses custos.

Se o custo de funcionamento estiver alto, é necessário avaliar os superfúos, otimizando os gastos. Contudo, todo cuidado é pouco nesse momento, pois alguns cortes poderão influir na qualidade dos serviços ou na motivação da equipe atuante na farmácia.

Verificação do CMV + Impostos

Para calcular esse indicador utiliza-se o Custo de Mercadoria Vendida (CMV) e somam-se os impostos, e o valor obtido será dividido pelo faturamento geral do mês:

$$CMV + \text{Impostos} = \frac{\text{CMV} + \text{Impostos}}{\text{Fat. Medicamentos} + \text{Fat. Não Medicamentos}} \times 100$$

Para analisarmos se o CMV + Impostos está adequado, é preciso estabelecer um parâmetro e verificar se o objetivo estabelecido foi alcançado.

Verificação do nível de serviço praticado

Esse indicador serve para avaliar como está o atendimento em relação ao estoque.

Essa análise deve ser feita produto por produto, e deve-se verificar se o estoque máximo do produto está zerando ao final do dia.

O nível do serviço é calculado da seguinte forma:

$$\text{Estoque} = \frac{\text{Estoque atual (em unidades)}}{\text{Venda Média Diária (em unidades)}} = \text{dias}$$

O resultado obtido será o número de dias necessários para que o estoque termine. Se esse valor for superior a 15 dias, é preciso rever o estoque máximo desse produto.

O controle de estoque deve ser feito de maneira que nunca ocorra falta de produtos da Categoria A da Curva ABC, pois estes significam um alto retorno financeiro. A reposição de estoques deve ser diária, ou seja, é necessário trabalhar conforme a saída.

Avaliação da participação na venda

Deve-se avaliar como foi a participação na venda, ou seja, qual a porcentagem da venda feita em:

- Vendas à vista
- Vendas por cartão de crédito
- Vendas por convênio
- Vendas com cheque pré-datado
- Vendas com cartão de débito

Esse indicador serve para enxergar as oportunidades e avaliar os riscos e benefícios da estratégia empregada. Por exemplo: se a venda à vista é maior, os descontos concedidos até poderão ser maiores, mas, se a venda a prazo é alta, os descontos excessivos deverão ser vistoriados para que não se comprometa o pagamento dos fornecedores.

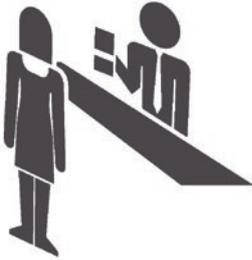
Avaliação do per capita

O per capita é obtido por meio do seguinte cálculo:

$$\text{Per capita} = \frac{\text{Fat. dos Medicamentos + Não Medicamentos}}{\text{Número de clientes atendidos}}$$

Com esse indicador pode-se observar se as estratégias de merchandising estão funcionando ou não e, assim, nortear as estratégias de divulgação dos produtos na loja, sua distribuição e principalmente as promoções.

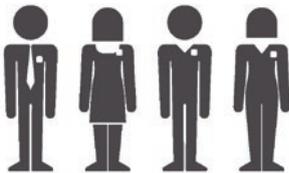
O per capita serve para conhecermos quanto, em média, os clientes gastam na farmácia a cada compra. Quanto maior o per capita, melhor. E, para aumentá-lo, é necessário, às vezes, rever as estratégias de marketing e merchandising da loja.

**Verificação do número de clientes atendidos**

Deve-se ter um controle para saber quantos clientes foram atendidos durante o mês. Esse dado pode ser obtido pelo número de tíquetes de caixa emitidos ou pelo número de comandas utilizadas, dependendo do sistema empregado na loja.

Esse controle pode servir para avaliar se está havendo aumento ou até mesmo redução no número de clientes.

Sugerimos acompanhar individualmente o número de clientes de medicamentos e não medicamentos.

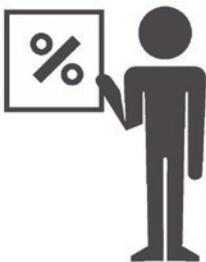
**Verificação da produtividade da equipe**

A produtividade é obtida por meio do seguinte cálculo:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Faturamento geral}}{\text{Número de funcionários}}$$

Com esse indicador, pode-se observar se a equipe está sobrecarregada ou ociosa. Ele deve ser avaliado por três meses consecutivos, para abranger sazonalidades, ou até mesmo comparado ao período correspondente do ano anterior.

- **Indicador alto** = Falta pessoal, é necessário aumentar a equipe;
- **Indicador baixo** = Pode haver funcionários ociosos, e a equipe deve ser reajustada;
- **Indicador médio** = Equipe otimizada.

**Verificação da média dos descontos concedidos**

Esse indicador serve para avaliar se os descontos estão sendo adequados e se estão ainda garantindo a rentabilidade.

Deve-se definir um desconto médio mensal e verificar se o praticado no mês foi ou não suficiente para aumentar o faturamento. Nesse ponto, deverá haver decisões sobre continuar ou não a praticar desconto médio, pois a estratégia de aumentar os descontos tem a intenção de aumentar as vendas; porém, se isso não ocorrer, significa que os descontos não estão atraindo mais clientes ou não estão aumentando as vendas.