

## Gestão e Controle Financeiro em Farmácias

Uma drogaria é sempre um negócio que deve ser conduzido com técnicas administrativas para alcançar o sucesso e crescimento no varejo farmacêutico. A empresa deve ser economicamente viável para colocar à disposição da população qualidade de serviço.

Avaliar o desempenho deste negócio, é importante avaliar o resultado financeiro e até mesmo tomar providências antes de atingir uma crise, através dos indicadores financeiros e operacionais.

Gestão financeira é muito mais do que um controle de contas a pagar e a receber, é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem:

- Organizar
- Planejar
- Executar
- Controlar

Diferença de rentável e lucrativa: Muitas empresas acabam sendo rentáveis, o que reflete a sua capacidade de gerar receitas, mas não são lucrativas. Isso quer dizer que, o percentual de retorno sobre as vendas efetuadas pela drogaria é baixo em consequência às despesas administrativas e a falta de gestão dos recursos.

Lembre-se o que não é medido não existe!

A conta é simples: A entrada de recursos tem que ser maior que a saída. Mas simples não é sinônimo de fácil!



Para se entender um pouco melhor sobre este assunto, vamos ver as seguintes definições:

**Recurso:** É o resultado das vendas, como receita, em dinheiro, cheques, cartões, depósitos em conta corrente, transferências bancárias.

**Gastos:** Os gastos são todas as saídas de dinheiro da empresa. Podemos dividir os gastos em custos, despesas, investimentos e movimentos não operacionais.

## **ICMS** – Imposto sobre Circulação de Mercadorias

**Custos:** Gastos ligados diretamente a compra e reposição de produtos, o os quais compramos de fornecedores, geração do produto ou a prestação de serviços – objeto da venda da drogaria. Ao estabelecer o custo de produção, é possível determinar o preço de venda ao público do bem em questão (o preço ao público é a soma do custo mais o lucro).

**Despesas** – As despesas são saídas de recursos financeiros (o dinheiro que sai, que é despendido), em oposição às entradas (o dinheiro que entra em caixa). Gastos necessários para comercializar, mas que não estão ligados à produção ou reposição de produtos, mas são necessários para “vender”, ou seja, para comercializar e prestar serviços como, por exemplo, aluguel, luz e água, folha de pagamento, impostos, telefone, contador, etc.

**Investimentos:** são recursos que se aplicam com o intuito de obter rendimentos a prazo. Alguns são necessários para o funcionamento cotidiano, como a compra de computadores. Outros são realizados com o objetivo de ampliar os lucros no futuro, como uma reforma da loja, ampliação do mix de produtos, treinamento de funcionários entre outros. O importante é diferenciar despesa de investimento. Todo gasto que melhora a lucratividade e rentabilidade ou necessário à operação do negócio, pode ser considerado investimento.

**CMV:** Custo da Mercadoria Vendida é o dinheiro que você efetivamente pagou nos produtos que a empresa vendeu num determinado período. Suponhamos que em determinado mês a drogaria vendeu R\$ 100.000,00, veja que se trata da venda e não do recebimento destas vendas, ou seja, você pode ter vendido R\$ 100 mil e ter recebido R\$ 90 mil, mas vamos tratar deste assunto mais adiante. Dentro destes R\$ 100 mil estão diversos produtos: Medicamentos, perfumarias, correlatos e até serviços como aplicação de injeções, por exemplo. O custo para a empresa dos produtos que foram vendidos num determinado mês é o que define o CMV. Trata do que efetivamente a empresa desembolsou já com os devidos descontos do fornecedor e que foram ou serão pagos. Pode haver produtos já pagos que foram comprados anteriormente ou produtos que serão pagos no futuro, mas o importante é saber quanto efetivamente custaram os produtos que foram vendidos no mês em questão.

Quando falamos em drogarias, os maiores problemas estão, na maioria das vezes, na gestão financeira. E o que frequentemente ocorre é que a empresa. Alguns erros cometidos:

- **Tem preços errados** – Não sabe com quanto cada produto deve contribuir para não dar prejuízo, que margem deve adicionar aos produtos que comercializa. Será diferente para cada linha de produtos, dependendo de uma análise de fatores inerentes ao setor e a cada drogaria.
- **Descontos arbitrados** – Os descontos são arbitrados e não existe uma análise profissional do desconto que talvez precise ser concedido, para cada linha de produto e até mesmo para cada produto. Não tem ideia do impacto dos descontos que estão praticando no lucro final da empresa. Só ao final do mês virá à surpresa.
- **Custos altos** – Não tem uma eficiente aquisição de produtos para verificar o melhor preço, o que aumenta o CMV (Custo da Mercadoria Vendida).
- **Não tem uma Política de Compras** – Não tem metas de compras, ou seja, uma meta para o CMV, não usam a curva ABC, para a compra de produtos, não trabalham com estoque mínimo e máximo, não usam os prazos oferecidos pelos fornecedores adequadamente, compram a vista achando que estão levando vantagem ou esticam prazo e pagam um valor muito maior pelo produto. Nem sempre um desconto à vista é mais vantajoso do que uma compra à prazo que garanta a venda antes do pagamento ao fornecedor. Esta decisão exige uma análise mais apurada, levando em consideração o giro do produto, o valor do produto e o desconto oferecido para a compra à vista.
- **Possui Estoques inadequados** – Como não existe uma política de compras, os estoques normalmente são inadequados e de baixa qualidade, ou seja, produtos de baixo giro que ficam parados sem gerar nenhum benefício, ao contrário estão gerando prejuízo, uma vez que se trata de dinheiro parado, se desvalorizando dia a dia, por outro lado deixam faltar produtos importantes, o que leva a rupturas.
- **Impostos/taxas** – Não conhecem os impostos e taxas que efetivamente têm que ser pagos. Não verificam qual seria o melhor enquadramento tributário para a empresa, assim, acabam pagando impostos duplicados e taxas indevidas pelo o segmento. Contabilizam os impostos de acordo com faturamento, não segmentado o que não permite um correto abatimento de impostos já embutidos na hora da compra (Produtos com substituição de PIS e CONFINS, ISENTOS de IMPOSTOS e SUBSTITUIÇÃO DE ICMS), produtos cadastrados incorretamente o que gera impostos normalmente num valor superior ao devido.
- **Furos no caixa** – Diferenças de “caixa” que ocorrem frequentemente, que não são investigadas e não quantificadas.

- **Não tem um Orçamento Empresaria**, o qual antecipa projeções do comportamento econômico financeiro da farmácia, ou seja, trabalham apenas com um fluxo de caixa diário: “Verificam os recursos disponíveis no dia e os pagamentos a serem efetuados, se der se pagam; se não fica para depois”.
- **Tem Perdas exageradas** – Vencem muitos medicamentos/produtos, ocorrem furtos, avaria e erros administrativos (Erros de precificação, lançamentos errados no estoque, inadimplência, entre outros). E não investigam as causas e não tomam providências.
- **Falta ou excesso de Capital de giro**- Falaremos sobre ele mais adiante, mas normalmente as empresas desconhecem o valor de dinheiro que deve estar disponível na “conta da corrente” necessário para manter as operações diárias por um período de tempo.
- **Excesso de mão de obra não qualificada**– Normalmente tem gente demais trabalhando, por falta de qualificação ou por decisão de oferecer serviços que custam mais do que o benefício que trazem. Tudo tem que ser medido quanto ao benefício que gerado para a empresa; Às vezes dispomos de funcionários para certas atividades cujo tempo que dedicam as estas tarefas custa mais para a empresa dos que os benefícios que geram.
- **Despesas que não são quantificadas e incompatíveis com o faturamento** – Salários, Encargos folha- 13 salário,, férias, **pró-labore**, lastro demissões/rescisões, taxas de cartões/aluguel maquinas/manutenção de contas, depreciação do imobilizado (Computadores, instalações, motos entre outros), retorno sobre investimentos.
- **Tomada de decisões sem análise do impacto econômico na empresa** – É comum o empresário tomar certas decisões sem saber “o impacto econômico”. Quando tomamos decisões como, por exemplo, “vamos parcelar as compras em 3 vezes, vamos vender a preço de fábrica todos os anticoncepcionais, ou, pior, vamos dar um desconto de 15% em todos os medicamentos de referência”; É preciso prever algumas situações: Qual é impacto destas ações no Lucro Bruto da farmácia? Qual é o resultado esperado com estas ações? Quanto terá que aumentar o nosso faturamento para superar a perda? Teremos que investir? Quanto trabalho e esforço, a mais vai exigir esta ação? Como vamos medir o resultado, quais serão os indicadores de desempenho, a cada quanto tempo faremos uma análise dos resultados? Quanto tempo vai durar a ação? São questões que precisam estar definidas antes de implantar uma ação de Marketing.

Considerando os recursos que entram na drogaria, o maior gasto é com o custo dos produtos que vendemos (CMV), ou seja, a maior parte do dinheiro que entra na drogaria, pagamos os fornecedores de medicamentos, perfumaria, correlatos, enfim produtos que vamos comercializar.

Lembrando que, para quantificar o CMV devemos usar o preço de aquisição e não o preço fábrica ou básico cadastrado no sistema de gestão de loja. Os produtos da drogaria normalmente têm dois preços: O preço fábrica ou básico e o preço de aquisição, que é aquele que efetivamente será pago pela empresa, caso obtenha um desconto dos fornecedores. Lembrando também que é preciso saber quanto nos custa prestar um serviço como, por exemplo, uma aplicação de injeção ou uma verificação de pressão, entre outros.

Conhecer precisamente o CMV é imprescindível, é a base para identificar se a drogaria esta tendo lucro ou prejuízo.

### Como calcular o CMV?

Precisamos de um programa de gerenciamento de loja que irá nos fornecer este número. O cálculo é o seguinte: o Valor do estoque (a preço de aquisição) da farmácia no início do mês (dia 1) soma-se as compras efetuadas do primeiro ao último dia do mês, deduzindo o valor do estoque (a preço de aquisição). O resultado final do último dia do mês será o CMV.

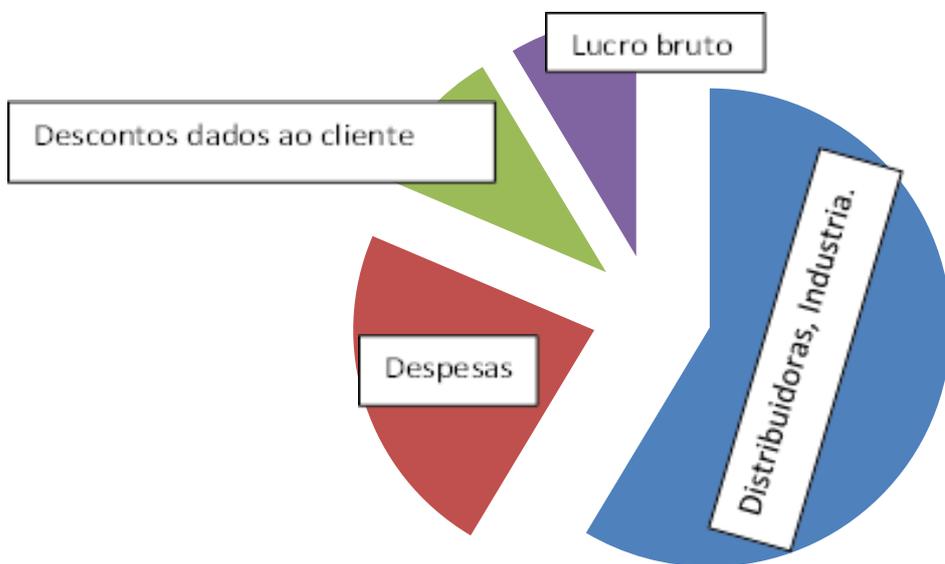
$$\boxed{\text{Estoque Inicial}} + \boxed{\text{Compras}} - \boxed{\text{Estoque Final}} = \boxed{\text{CMV}}$$

#### Exemplo:

Vendas =	R\$ 70.000,00
Estoque Inicial =	R\$ 60.000,00
Compras=	R\$ 45.000,00
Estoque Final	R\$ 65.000,00
CMV=	R\$ 40.000,00
<b>Lucro Operacional Bruto =</b>	<b>R\$ 30.000,00 (42,85%)</b>

O CMV menos as vendas nos dão o Lucro Operacional Bruto, valor que deve ser suficiente para pagar todas as despesas, remunerar os sócios/acionistas e investimentos na empresa.

## Total dos recursos que entram na farmácia



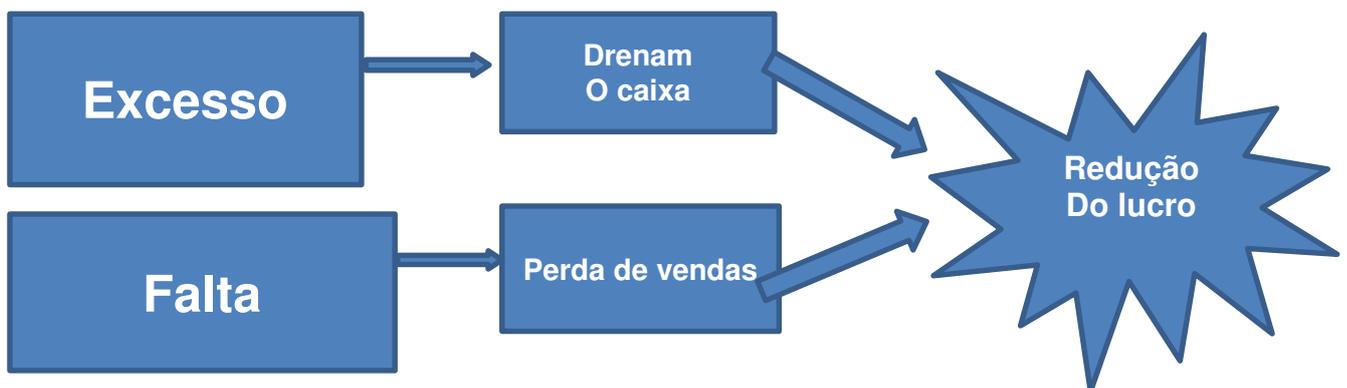
O importante é observar que o aumento de um dos itens do gráfico levam a diminuição de outro. O objetivo é aumentar a fatia **do LUCRO bruto**

- **Planejamento Financeiro** - A empresa que não planeja suas atividades corre o risco de ser surpreendida por dificuldade que podem levá-la ao fracasso. O planejamento consiste em criar uma estratégia econômica, para que se atinjam os objetivos e metas que podem ser de curto ou longo prazo, da maneira mais estruturada e precisa possível. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros, ou seja, que nunca falte dinheiro e que se obtenha o lucro que se pretende atingir no período.
- **Fluxo de caixa** – Controla e prevê as entradas e saídas de dinheiro geradas pela atividade da farmácia ao longo de um determinado período estipulado pelo administrador (mensal, trimestral, anual). Tem que ser confiável e para isso os recebimentos e pagamentos devem ser corretamente estimados. Deve assegurar que nunca falte dinheiro e que sempre sobre mais do que o necessário. (Figura 1)
- **Gestão do capital de giro**- Capital de giro são Recursos de rápida renovação, que sustentam as operações do dia a dia da drogaria; Depende das vendas, política de crédito, nível dos estoques. Quantificar o valor necessário para que não falte e não sobre mais que o necessário. A sobra significa recursos ociosos parados, Já a falta leva a necessidade de financiamento o que pode implicar em pagamento de juros. Todo capital de giro precisa ser

financiado seja com recursos próprios da empresa ou de terceiros (Fornecedores, bancos, outros).

- **Política de preços**- A que preço devo vender? Qual é à **margem de contribuição** média que a farmácia necessita, de acordo com as despesas, para ser viável? Que desconto devo, posso praticar? Como precificar produtos e serviços que não tem margem controlada pelo Governo?
- **Política de compras/meta CMV** - Compras eficientes gerando abastecimento com qualidade, pontualidade, condições financeiras e o melhor preço. Plano de compras baseado no mix de produtos, e giro de produtos. Planejar as compras de forma a realizá-las no tempo correto, na quantidade certa. Garantindo as melhores condições para a drogaria, no que se refere às condições de pagamento equilibrando preço, prazo e qualidade na prestação do serviço de distribuição. Manter um bom relacionamento com os fornecedores e uma negociação sistemática para o aprimoramento do fornecimento e condições comerciais. Além disso, é preciso ter uma meta um objetivo de quanto pagar pela mercadoria que será vendida, ou seja, estipular uma margem percentual do valor da venda pretendida o qual deverá ser o máximo pago aos fornecedores. Por exemplo, se uma farmácia precisa de R\$ 30.000,00 para pagar despesas e fatura R\$ 100.000,00 ela não pode pagar mais do que 70% das suas vendas a fornecedores.
- **Estoques adequados** – Estoques são recursos ociosos. O ideal seria estoque zero; mas isso não é possível. Assim devo manter o menor estoque possível evitando rupturas e ao mesmo tempo não muito alto para não manter dinheiro parado na prateleira se desvalorizando dia a dia. Qual é o estoque ideal da minha empresa? Como manter um estoque de qualidade?

- ESTOQUES IMPACTAM DIRETAMENTE O LUCRO



- **Despesas compatíveis** – As despesas devem caber dentro da margem de lucro da empresa. Antes de contrair uma nova despesa, verificar se será possível pagar. As maiores despesas na drogaria, por ordem decrescente, normalmente são:

- 1- Folha de pagamento (Salários)
- 2- Impostos
- 3- Aluguel

As despesas são classificadas em **fixas**, aquelas que existem independentes da atividade econômica, ou seja, independente de quanto seja a venda o valor não varia de um período para o outro.

Exemplos:

Salários, aluguel, pró-labore, contador, seguros, taxas, Luz, Água, etc.

**Despesas variáveis** – Dependem das vendas, se vendo mais elas aumentam e ao contrario, diminuem se vendo menos. Exemplos:

Impostos, comissões, embalagens, perdas, Taxa de cartões entre outras.

Abaixo um exemplo de tabela de despesas que dever ser personalizada para cada farmácia; as despesas podem ser classificadas e receber o nome que o administrador achar melhor.

	<b>Pagamentos e Saídas de Dinheiro da Farmácia:</b>
	<b>Grupos e Tipos de Despesas:</b>
	Comissões de Funcionários
	Imposto Estadual
	Imposto Federal
	<b>Total da Despesa Operacional Variável R\$</b>
	Água
	Aluguel
	Cheques Devolvidos na Conta Corrente da Farmácia
	Despesas Financeiras (Taxas Bancárias e Juros Pagos, comissão cartões)
	Encargos Sociais (FGTS+INSS) sobre Salários Fixos e Pró-labore
	Energia
	Folha de Pagamento (Salários Fixos de Funcionários)
	Informática/Assistência Técnica de Terceiros em Computadores e Rede
	Manutenções Diversas
	Marketing/Merchandising

	Material de Limpeza e Higienização
	Mensalidades/anuidades/ licenças Diversas (CRF, SEGUROS, TAXAS, Etc.). Somar no ano e dividir por 12.
	Papelaria/Gráfica
	Pró-Labore dos Sócios
	Quebra de Caixa (Diferenças de Valores em Caixas)
	Serviço de Entrega a Domicílio ou similar
	Serviços de Terceiros (Contador+Cobrador+Advogado+etc)
	Telefones/Internet
	Viagens/Correios/Fretes
	<b>Total da Despesa Operacional Fixa = R\$</b>
	Acionistas/Investidores (Retirada Extra do)
	Benfeitorias/Investimentos
	Clientes Cheques Perdas
	Clientes Inadimplentes (Lastro)
	Comissão Extra Funcionários
	Despesas Financeiras Extras
	Doações e Perdas/ Inventarios
	Financiamentos e Empréstimos
	Fornecedores Extras
	Indenizações Trabalhistas (Lastro)
	Marketing/Merchandising Extras
	Multas Fiscais
	Pagamentos Extras Diversos
	Seguro Empresarial
	<b>Total da Despesa Não Operacional R\$</b>
	<b>Total Geral das Despesas R\$</b>
	<b>Fornecedores Pagos durante o Mês (Total) R\$</b>

**Capital de giro:** o capital de giro está relacionado com todas as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa. É o dinheiro que você precisa ter para manter o negócio funcionando, ou seja, o valor dos recursos que a empresa precisa para que seus compromissos sejam pagos nos prazos de vencimento. Quando não é bem administrado ele desaparece rapidamente e o empresário acaba “apelando” aos bancos por meio do acesso a crédito e financiamento ou ao patrimônio da empresa ou pessoal para cobrir as dívidas de seu negócio. Contudo, ao fazer uso dessa estratégia em situação emergencial, o empreendedor fica vulnerável aos bancos e tende a negociar de uma posição totalmente desfavorável, sendo obrigado a concordar com termos e contratos adversos, que endividarão ainda mais a empresa no longo prazo e poderão comprometer as finanças ainda mais.

Nas empresas de pequeno porte, quando se consegue administrar o capital de giro de maneira eficiente resolve-se basicamente a maioria dos problemas de natureza financeira.

Existem varias formas de calcular o capital de giro necessário, depende do período, nível de proteção que se deseja que esses recursos mantenham as operações da empresa.

#### **Problemas que afetam o capital de giro:**

1-Queda nas vendas

2-Aumento de inadimplência

3-Aumento dos custos dos produtos (Diminuição dos descontos concedidos pelos fornecedores, ineficiência nas compras)

4- Se aumentamos o prazo de pagamentos dos clientes, teremos que ter um capital de giro maior;

5- Se aumentamos o estoque, o dinheiro sai do capital de giro e fica parado no almoxarifado.

6- Negocie prazos maiores com os fornecedores, “desconto para pagar a vista” só vale a pena se for maior do que o custo do seu capital de giro. O negócio é manter os descontos do fornecedor e aumentar o prazo de pagamento; só pagar a mercadoria ao fornecedor depois de vender e receber do cliente final.

7-Seja criterioso com as despesas, os recursos da farmácia tem que serem difíceis de gastar. Pense antes de gastar; Desenvolva filtros para determinar se a despesa é realmente necessária para a operação ou para melhorar os resultados ou se simplesmente um capricho, uma percepção de necessidade pelos sócios.

8-Cuidado com os descontos oferecidos aos clientes. No desespero muitas farmácias acabam aumentando o desconto nos produtos/serviços, sem saber o impacto nas finanças e acabam por evaporar o capital de giro rapidamente.

Portanto estes recursos precisam ser financiados, com recursos próprios ou de terceiros e assim o excesso significa dinheiro parado na conta corrente sem gerar nenhuma vantagem e a falta o pagamento de juros, necessidade de empréstimos ou mesmo a inviabilidade das operações devido à incapacidade da empresa honrar com seus compromissos.

#### **DLP – Demonstrativo de Lucros e Perdas**

Para todo empresário, uma das questões mais pertinentes é saber se a empresa está apresentando lucros ou prejuízos. A primeira coisa, a saber, é se **OPERACIONALMENTE** a drogaria é viável, ou seja, verificar se a empresa esta operando de tal forma que as receitas sejam maiores que as despesas. Analisando apenas suas atividades operacionais, num determinado período de tempo, sem levar em consideração, como são administrados os recursos. Uma empresa pode gerar lucro suficiente para pagar todas as despesas e ainda gerar um lucro desejável para os sócios “no papel”; mas na realidade devido a uma inadequada gestão de compras, estoques, capital de giro e despesas acaba acontecendo na realidade é que sobra menos dinheiro que o apurado operacionalmente, ao contrario todo mês é necessário injetar recursos. Nestas condições é necessário tomar providências rapidamente para evitar o fracasso financeiro inclusive e a perda de patrimônio dos sócios. Por outro lado uma empresa que não gera recursos suficientes para pagar as despesas, já esta “morta” precisamos ressuscitar a drogaria neste caso além da eficiente gestão precisamos adequar as despesas aos recursos disponíveis. O aumento nas vendas é um objetivo constante que deve estar sempre sendo trabalhado. Outra questão é a redução das despesas que estão sempre crescendo e, portanto precisamos estar sempre cortando. Mas atenção para não cortar despesas que irão ou poderão diminuir as vendas de modo significativo, prejudicando ainda mais a lucratividade, temos que estudar e definir com precisão o que podemos cortar ou ao menos diminuir o valor gasto na despesa.

Para auferir o resultado financeiro operacional da empresa, que normalmente não é o real apurado para o período, vamos utilizar uma planilha que resume todas as entradas e saídas de recursos da drogaria “na teoria” que vamos chamar de DLP, Demonstrativo de Lucros e Perdas, onde são apresentadas todas as receitas, e deste valor serão subtraídas todas as despesas. O resultado desta conta indicará o resultado da empresa, que pode ser lucro ou prejuízo.

As principais contas que abrigam o DLP são as **receitas operacionais**, o **custo da mercadoria vendida** (CMV) e as **despesas** relativas a um determinado período, geralmente mensal, trimestral e anual.

A receita operacional representa as operações normais e habituais durante o período representadas pela prestação de serviços como aqueles prestados dentro da atividade principal de algum motivo a empresa vende para fornecedores, rendimentos de não a sua atividade fim, essa v

[Digite uma citação do documento ou o resumo de um ponto interessante. Você pode posicionar a caixa de texto em qualquer lugar do documento. Use a guia Ferramentas de Desenho para alterar a formatação da caixa de texto de citação.]

da empresa, isto é, de suas mercadorias e serviços vendidos pela empresa, bem como mercadoria, demais produtos e serviços que são prestados operacional. Entretanto, se por algum motivo a empresa vende para fornecedores, rendimentos de não a sua atividade fim, essa v

**Estrutura de um DLP:**

DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES VALORES DO MÊS (R\$) REPRESENTATIVIDADE EM %

Vendas Brutas		
Descontos Concedidos na Venda		
Vendas Líquidas		
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)		
<b>LUCRO BRUTO</b>		
Despesas Operacionais Variáveis		
Margem de Contribuição		
Despesas Operacionais Fixas		
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>		
Receitas Não Operacionais		
Despesas Não Operacionais		
<b>LUCRO LÍQUIDO (Lucro Líquido Final Ajustado)</b>		

Vejam o estudo de caso real da média dos dados de 25 drogarias:

## Estudo do DLP de um grupo de Farmácias

Média de 25 drogarias de

<b>Descrição das Operações:</b>	<b>Valores do mês (R\$)</b>	<b>Representatividade Sobre Venda Bruta (%)</b>
Vendas Brutas (R\$)	65.000,00	100
Descontos concedidos na Venda (R\$)	4.550,00	7,00
Vendas Líquidas (R\$)	60.450,00	93,00
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)-(R\$)	44.200,00	68,00
<b>Lucro Bruto (R\$)</b>	16.250,00	25,00
Despesas Operacionais Variáveis (R\$)	3.200,00	4,92
<b>Margem de Contribuição (R\$)</b>	13.050,00	20,07
Despesas Operacionais Fixas (R\$)	9.350,00	14,38
<b>Lucro Operacional (R\$)</b>	<b>3.700,00</b>	<b>5,69</b>
Receitas Não Operacional (R\$)	150,00	0,23
Despesas Não Operacional (R\$)	80,00	0,12
<b>Lucro Líquido (Lucro Líquido Final Ajustado)-(R\$)</b>	<b>3.770,00</b>	<b>5,80</b>

No caso das empresas acima podemos verificar que se trata de empresas viáveis e que apresentam um lucro operacional adequado, para a média do varejo farmacêutico. O lucro nominal é pequeno porque as vendas são baixas, para o segmento.

Mas o que realmente aconteceu nesse período será apurado por outra planilha a qual vamos chamar de DFC, Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

Nesta planilha vamos inserir o que realmente aconteceu, ou seja, quanto dinheiro entrou realmente e quanto saiu na realidade neste mesmo período. Assim no lugar de vendas do período vamos colocar a receita líquida apurada, a qual representa os recursos que efetivamente entraram na empresa. Estamos falando do dinheiro, cheques depositados, dos cartões de débito, cartões de crédito que foram efetivamente creditados no período, não se trata das vendas efetuadas em cartão de crédito ou parceladas, mas dos valores efetivamente depositados pelas operadoras no período, estamos também falando de créditos em conta corrente recebidos de convênios, fiados recebidos, e demais operações da empresa, ou seja, o dinheiro que efetivamente entrou e ficou disponível para pagar despesas no mesmo período do Demonstrativo de Lucros e Perdas.

No lugar do Custo da Mercadoria Vendida (CMV), vamos colocar o que realmente foi pago a fornecedores, não se trata das compras do período, mas o que efetivamente pagamos aos fornecedores de produtos para revenda nesse mesmo período.

A receita líquida real menos o que pagamos a fornecedores nos fornece o lucro bruto real, são os recursos disponíveis para pagar as despesas.

As despesas totais reais devem ser confiáveis e minuciosamente quantificadas e subtraídas do lucro bruto real assim teremos o resultado real do fluxo de caixa, que será ajustado somando as receitas não operacionais como, por exemplo, verba de marketing, aplicações financeiras e outros recursos que não são provenientes das vendas e subtraindo as despesas não operacionais tais como participação em congressos, viagens, almoços e demais despesas custeadas pela drogaria e que nada tem haver com a atividade operacional.

**Estrutura de um DFC:**

DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES	VALORES DO MÊS (R\$)	REPRESENTATIVIDADE SOBRE RECEITA LÍQUIDA (%)
<b>Receita Líquida Financeira Operacional - real</b>		
Fornecedores Pagos Efetivamente no Mês		
<b>LUCRO BRUTO</b>		
Despesas Variáveis Pagas no Mês		
Margem de Contribuição		
Despesas Fixas Pagas no Mês		
<b>RESULTADO DO FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL</b>		
Receita Não Operacional		
Despesa Não Operacional		
<b>RESULTADO DO FLUXO DE CAIXA AJUSTADO</b>		

O que realmente aconteceu na média com aquelas 25 farmácias foi o seguinte:

Estudo do **DFC** de um grupo de Farmácias (média entre 25 Farmácias independentes de pequeno porte e com lucratividade segundo DLP anterior)

<b>Descrição das Operações:</b>	<b>Valores do Mês (R\$)</b>	<b>Representatividade sobre Receita Líquida (%)</b>
Receita Líquida Financeira Operacional (R\$)	61.500,00	100
Fornecedores pagos efetivamente no mês (R\$)	48.250,00	78,45
<b>Lucro Bruto (R\$)</b>	13.250,00	21,54
Despesas Variáveis pagas no mês (R\$)	4.250,00	6,91
<b>Margem de Contribuição (R\$)</b>	9.000,00	14,63
Despesas Fixas pagas no mês (R\$)	9.680,00	15,74
<b>Resultado do Fluxo de Caixa Operacional (R\$)</b>	680,00	<b>1,10</b>
Receita NÃO Operacional	150,00	0,26
Despesa NÃO Operacional	80,00	0,14
<b>Resultado do Fluxo de Caixa Ajustado (R\$)</b>	822,00	<b>1,33</b>

Esta é a situação real do que aconteceu no mês. Assim o que operacionalmente é viável e gera lucro, **na realidade** o que aconteceu foi um lucro de 1,1% o que torna o negócio desinteressante.

O fato é que as empresas destes exemplos geram lucro, mas devido a uma gestão ineficiente dos recursos que entram, acabam sendo um mau negócio e ainda, persistindo esta situação a crise financeira é uma forte possibilidade.

A receita líquida financeira deve ser apurada controlando todos os recursos que efetivamente entraram na conta da empresa, ou seja, o dinheiro em espécie, os cheques depositado e os cartões de crédito e débito que foram depositados pelas operadoras na conta no referido mês. Isso exige um controle bancário diário e uma consolidação diária de cartões de crédito e débito para verificar se os valores vendidos estão realmente sendo depositados pelas operadoras bem como se as taxas acordadas estão sendo respeitadas no seu correto valor. Assim as vendas são uma informação que geralmente não se iguala aos recebimentos, até porque o banco cobra taxas e comissões nas vendas com cartão. Mas atenção um determinado mês pode ter vendas maiores que os recebimentos, mas no outro mês pode ocorrer o inverso de modo que na média de um período de alguns meses as vendas devem coincidir com as entradas de recursos, descontadas as comissões das operadoras de cartões e outras possíveis taxas de manutenção da conta bancária.

**Ponto de equilíbrio**

O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem às despesas e custos. Faturamento mínimo necessário para “EMPATAR” não ganho e não perco. Lucro = zero (ponto de ruptura).

#### **Cálculo do ponto de equilíbrio:**

PE= Despesas fixas/ (Margem bruta em porcentagem – Despesas variáveis em porcentagem)

Exemplo para um mês

Vendas = \$344.000 = 100%

Custos = R\$ 206.400 = 60%

Lucro Bruto R\$ 137.600 = 40%

Despesas Variáveis = R\$ 44.000 = 12,79%

Despesas Fixas= R\$ 69.980 = 20,34%

LUCRO= R\$ 23.620 = 6,87%

Cálculo:

PE = 69.980/ (40/100 – 12,79/100) = 69.980/ (0,40 – 0,1279)

PE = 69.980/0,2721 = **\$ 257.184,00**, abaixo deste faturamento a empresa passa a ter prejuízo.

**Este é o valor mínimo que a empresa deve vender ao mês.**

#### **Índices**

Lucratividade = Avalia os lucros em relação a um determinado volume de vendas

Lucratividade = (Lucro Líquido / Receita Total) x 100.

No exemplo acima: 23.620/344.00 = 0,069 x100 = **6,9%**

**Para cada R\$ 100 em vendas me sobram líquidos R\$ 6,9 reais, após pagar todos os gastos da farmácia.**

**Rentabilidade** é a relação que existe entre o lucro econômico que se obtém de determinada ação e os recursos que são exigidos para a geração de certo benefício. Em outras palavras demonstra a remuneração sobre o valor da empresa.

Rentabilidade = Lucro líquido / Valor do investimento = resultado em percentual

$23.620/1.500.000,00$  (valor da empresa no mercado) =  $0,016 \times 100 = 1,6\%$

Supondo que a empresa tenha um valor de mercado de R\$ 1.500.000,00 esse valor me rende 1,6% ao mês e assim posso comparar com outros investimentos. Vale a pena?

Margem Bruta é quanto à empresa tem de lucro após a dedução dos **custos** da farmácia:

Margem de lucro bruto =  $(\text{Vendas} - \text{CMV}) / \text{Venda líquida (com desconto)}$

$344.000 - 206.400 = 137.600/344.000 = 0,4 \times 100 = 40\%$

Ou seja, para cada R\$ 100 em vendas a empresa tem R\$ 40 de lucro bruto para pagar despesas, R\$ 60 vão para pagar mercadorias.

Margem lucro líquido = Lucro após tudo pago / Venda líquida

**MODELO DE RELATÓRIO DE FLUXO DE CAIXA**

MÊS/ANO	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		SEMANA 5		TOTAL	
	Previsto	Realizado										
Saldo inicial de Caixa												
Dinheiro												
Cheque pré-datado												
Duplicatas a receber												
Cartão de crédito												
Outros recebimentos												
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>												
Impostos sobre venda												
Pagamento a fornecedores												
Pró-labore												
Salários												
Encargos												
Benefícios												
Água												
Luz												
Telefone fixo												
Telefone celular												
Provedor de internet												
Internet												
Propaganda e Marketing												
Despesas bancárias												
Comissões a vendedores												
Honorários contábeis												
Pagamento de serviços												
Combustíveis												
Despesas com veículos												
Materiais de escritório												
Aluguel												
Condomínio												
Compra de equipamentos												
Pagamento de financiamentos												
Outras despesas												
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>												
Saldo Operacional												
<b>SALDO FINAL</b>												

**Figura 1 – Modelo de fluxo de caixa-**

**Considerações finais:**

Vimos nestes capítulos quais são os controles financeiros mínimos, mas suficientes para controlar as finanças da farmácia. Tratamos de definições que podem ter diferentes nomes, mas o importante é controlar as entradas e saídas de recursos e os dados devem ser confiáveis.

**Controlar rigorosamente:**

AS VENDAS

O CMV

AS DESPESAS e CUSTOS

OS DESCONTOS

**Saiba que:**

Toda despesa reduzida se transforma em “lucro” imediato.

Todo despesa a mais aumenta o possível prejuízo da empresa.

**Cuidado com os descontos!**

Os gastos exigem um controle rigoroso e devem ser criados mecanismos que dificultem a saída de recursos. Lembrando que devemos diferenciar investimentos de despesas. Se o dinheiro que vai ser gasto não vai melhorar o resultado operacional e lucratividade da empresa, cuidado pode ser apenas uma despesa a mais. Lembrem-se despesas estão sempre crescendo e, portanto devemos estar sempre cortando.

Toda a empresa precisa de um planejamento financeiro para atingir os objetivos e metas; assim primeiro precisamos definir a onde queremos chegar e qual caminho devemos tomar. Como saber se alcançamos ou estamos nos aproximando dos nossos objetivos e metas? É aí que entram a elaboração e a gestão dos indicadores financeiros que devem servir de referência para a tomada de decisões e o desenvolvimento ou alteração das estratégias, com o objetivo de incrementar o lucro e afastar uma crise financeira.

Devemos definir e classificar as despesas, custos e receitas. Cada empresa pode dar o nome que quiser, porém, deve-se ter em mente que o dinheiro que sai (gastos) tem dois caminhos: um chamado de custos, e o outro despesas.

Competência para administrar uma drogaria exige conhecimento inerente à função, como aplicar esse conhecimento no negócio drogaria e querer fazer, mas fazer bem feito!

Neste primeira edição o objetivo é apresentar os conceitos dos controles financeiros necessários e como quantificá-los, como chegar até eles corretamente; Mas são apenas dados o que fazer com eles? Na próxima edição o objetivo será como transformar esses dados em informação para melhorar o desempenho econômico da drogaria.

“A sociedade não deverá manter nenhuma empresa cujo único objetivo seja o lucro; Mas sem ele nenhuma empresa atinge sua verdadeira missão”.

Referencias bibliográficas:

Contabilidade básica – SEBRAE-SP, disponível em <http://www.sebraesp.com.br/>, acessado em 22 de abril de 2015.

-DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

-CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, v.1

-BRIGHAM, E., EHRHARDT, M.C. Administração Financeira: Teoria e Prática.

São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

O conteúdo desta obra foi elaborado por Juan Carlos Becerra Ligos. Ficando a responsabilidade do autor.