

# FARMÁCIA

## Comunitária

Brasília – junho de 2010

Aspectos  
Práticos da  
Administração  
Farmacêutica  
na Farmácia  
Comunitária



Manual V

## INTRODUÇÃO

Em nenhuma época, a gestão do varejo farmacêutico esteve com tanta importância quanto na atual. O Farmacêutico é chamado, neste momento, a entender e a praticar, mais profissionalmente, não apenas as ações de saúde – que fazem parte de suas atividades diárias –, mas também os conceitos administrativos, como meio de prosperar e obter uma remuneração mais justa e ética.

Fazer o trabalho junto à comunidade e ter o reconhecimento das pessoas, e das autoridades, não são suficientes se a Farmácia não obtiver rentabilidade e auto-sustentação financeira. Mais ainda, o Farmacêutico deve ser remunerado à altura dos demais profissionais da área da saúde, para não se ver refém de situações que possam colocar em cheque a sua ética profissional e sua motivação pelo trabalho.

O Farmacêutico, na Farmácia Comunitária, tem a difícil tarefa de transformar "conhecimento em saúde" e, ainda, ter uma remuneração financeira justa e ética. Isso é possível, mas requer do Farmacêutico um maior aprofundamento na prática da Administração Farmacêutica na Farmácia.

As histórias de Farmácias bem sucedidas mostram que, invariavelmente, existem duas colunas de sustentação para o sucesso:

- ✓ **Gestão Administrativa.**
- ✓ **Atendimento ao Cliente.**

## OBJETIVOS

Este manual tem como objetivo familiarizar o Farmacêutico com a utilização de métodos e técnicas de Administração Empresarial, para que tenha uma visão clara e objetiva do desempenho de sua Farmácia enquanto empresa. Demonstra, de forma prática, como realizar a Administração Financeira em uma Farmácia Comunitária.

Esta é a primeira e a mais importante área da Administração Farmacêutica, porque norteia e dá as diretrizes para a boa Gestão Farmacêutica, atingindo as demais áreas da Farmácia.

***A "Administração Financeira" da Farmácia é a parte primária da Gestão Administrativa.***

## MÉTODOS DE ANÁLISE E INDICADORES

Vários autores especializados em Administração de Varejo indicam modelos básicos, e importantes, para a disposição dos dados obtidos pela empresa, de forma a que possam ser analisados e mensurados. Esta análise e mensuração levam a processos de tomadas de decisões que viabilizam o crescimento e o fortalecimento da empresa.

Um método clássico e básico consiste em dispor os dados da empresa de forma organizada e concisa, seguindo um formato pré-definido: é o Demonstrativo de Lucros e Perdas (DLP).

O DLP da Farmácia segue o mesmo padrão proposto para as demais empresas de varejo, e o seu preenchimento é suficiente para demonstrar ao Farmacêutico se sua Farmácia é, ou não, viável do ponto de vista financeiro (ou econômico). Mais ainda, por meio dele é possível detectar onde está o problema, e, a partir daí, traçar planos estratégicos de melhoria e viabilidade da Farmácia.

Um DLP simplificado possui o modelo de uma tabela, em que são dispostos os dados obtidos na Farmácia, e é composto pelas seguintes operações:

Cálculo	Descrição das Operações
(\\$)	Vendas Brutas
(-)	Descontos concedidos na Venda
(=)	Vendas Líquidas
(-)	Custo da Mercadoria Vendida (CMV)
(=)	<b>Lucro Bruto</b>
(-)	Despesas Operacionais Fixas e Variáveis
(=)	<b>Lucro Operacional</b>

Inserindo-se os valores de cada operação e efetuando-se os cálculos indicados obtém-se o resultado financeiro da Farmácia.

Um DLP mais completo detalha um pouco mais os valores e indica, para o empresário Farmacêutico, que variáveis pesam mais no resultado financeiro da Farmácia:

Cálculo	Descrição das Operações
<b>(\\$)</b>	<b>Vendas Brutas</b>
(-)	Descontos concedidos na Venda
<b>(=)</b>	<b>Vendas Líquidas</b>
(-)	Custo da Mercadoria Vendida (CMV)
<b>(=)</b>	<b>Lucro Bruto</b>
(-)	Despesas Operacionais Variáveis
<b>(=)</b>	<b>Margem de Contribuição</b>
(-)	Despesas Operacionais Fixas
<b>(=)</b>	<b>Lucro Operacional</b>
(+)	Receita Não Operacional
(-)	Despesa Não Operacional
<b>(=)</b>	<b>Lucro Líquido Final</b>

Para preencher o DLP proposto acima o Farmacêutico necessitará de alguns dados, que deverão ser coletados dentro de um determinado período de funcionamento da Farmácia, geralmente mensal. Os dados a serem obtidos são:

- ✓ *Total das Vendas Brutas (a Preço de Venda Oficial).*
- ✓ *Total dos Descontos concedidos nas Vendas (para clientes).*
- ✓ *Total das Despesas Variáveis.*
- ✓ *Total das Despesas Fixas.*

De posse desses valores, a inserção no DLP demonstrará qual o Lucro Operacional da Farmácia. Esse valor, quando muito baixo ou negativo, indicará ao Farmacêutico que ele deverá tomar providências administrativas em relação ao negócio. Situações tais como Baixas Margens de Lucro ou de Excesso de Despesas poderão, facilmente, comprometer a saúde financeira da empresa.

Vejam os a seguir, como são e como obter, ou calcular, cada um desses valores que compõem o DLP:

✓ **Vendas Brutas:** Os medicamentos tem um Preço de Venda Oficial definido pelo Governo Federal. Como valor da Venda Bruta deverá ser considerada a venda dos medicamentos a Preço de Venda Oficial, ou seja, sem levar em consideração os descontos concedidos na venda.

Para o restante dos produtos, que são comercializados pela Farmácia, também deverá ser considerado o Preço de Venda, que foi calculado contendo a Margem de Lucro determinada na entrada do produto. Também para esse grupo de produtos não deverão ser considerados os descontos concedidos na venda.

✓ **Descontos concedidos nas Vendas:** São a soma total de todos os descontos concedidos durante as vendas, para o período determinado. Esses descontos incidiram sobre o Preço de Venda dos produtos.

✓ **Vendas Líquidas:** É o valor total das Vendas Brutas subtraindo-se os descontos concedidos nas Vendas. O valor de Venda Líquida representa o valor real pago pelo cliente. A sua somatória no período representa, teoricamente, o que foi apurado pela Farmácia.

✓ **Custo da Mercadoria Vendida (CMV):** Este valor poderá ser obtido por meio da somatória dos produtos vendidos no período, a Preço de Custo de Compra, ou seja, pelo valor de aquisição dos produtos, já levando-se em consideração os descontos obtidos na compra desses produtos. Caso não seja possível a obtenção do CMV na Farmácia Comunitária, pelo sistema informatizado, a forma calculada poderá ser utilizada. Este valor poderá ser calculado de duas maneiras:

➤ *Método clássico contábil:*

***CMV= (Estoque Inicial do Período + Compras Ocorridas no Período) – Estoque Final do Período.***

➤ *Método retirando as Margens de Lucro:*

***CMV= Venda Bruta Total – Margens de Lucro (%)***

O Método Clássico Contábil tem a desvantagem de que o Farmacêutico deverá conhecer, com bastante exatidão, o valor do seu estoque a Preço de Custo Compra, no início e no final do período.

O Método das Margens de Lucro tem a desvantagem de obter um valor aproximado, não permitindo, assim, uma precisão total. Contudo, oferece um bom parâmetro para o Farmacêutico, e, por ele, é possível conhecer o CMV do período. Apesar do nível de erros, inerente ao cálculo, eles não são comprometedores, na prática, para a obtenção dos resultados.

A seguir, comentaremos com mais detalhes o cálculo das Margens de Lucro, que denominamos de "Composição das Margens de Lucro em Farmácia Comunitária"

✓ **Lucro Bruto:** É o Lucro que sobra para o Farmacêutico pagar todas as Despesas da Farmácia e, ainda, remunerar-se. Para chegar ao Lucro Bruto são retirados, apenas, os valores dos Descontos Concedidos nas Vendas e o Custo da Mercadoria Vendida. É desse valor que deverão ser pagas todas as despesas que ocorrem na Farmácia.

Chamamos **Ponto de Equilíbrio Operacional** quando a Venda Bruta Total alcança um determinado patamar em que o *Lucro Bruto* conseqüente seja capaz de pagar todas as despesas, que, normalmente, ocorrem na Farmácia.

✓ **Despesas Operacionais Variáveis:** São as despesas que variam conforme o montante de venda da Farmácia. É comum muitos Farmacêuticos ficarem em dúvida quanto a esse grupo de despesas, visto que possam variar, na prática, os valores de um mês para o outro. Contudo, as Despesas Variáveis estão intimamente atreladas ao valor do faturamento da Farmácia. Sendo assim, se acontecer de o valor da Venda Bruta dobrar, em um determinado mês, também as Despesas Variáveis dobrarão, mais ou menos, no mesmo ritmo. É o caso de alguns Impostos, como o ICMS, das Comissões pagas a funcionários sobre as vendas etc. Essas despesas são ditas "Operacionais", porque derivam das "Operações" de compra e venda efetuadas pela Farmácia no período. Ou seja, não são despesas alheias ao funcionamento da Farmácia.

✓ **Margem de Contribuição:** É calculada retirando-se do Lucro Bruto as Despesas Variáveis. A Margem de Contribuição representa o resultado financeiro da Venda Bruta, após a retirada dos "descontos concedidos na venda", do "CMV" e das "Despesas Variáveis" (que é representada, principalmente, pelos impostos).

Conceitualmente, é tudo que sobra para pagar as Despesas Fixas da Farmácia. Consiste em um tipo de Lucro, que serve de visualização para mostrar ao Farmacêutico quanto é o valor disponível para o pagamento das despesas fixas. A demonstração desse valor em percentual é muito importante, para que o Farmacêutico passe a ter noção de qual o percentual máximo a que suas despesas fixas poderão chegar.

✓ **Despesas Operacionais Fixas:** São as despesas mais comuns existentes na Farmácia. São representadas pelo valor pago por Aluguel, Telefone, Energia, Água, Mensalidades diversas etc..

Sua característica principal é de que não aumenta conforme o aumento da Venda Bruta. Ela não está, intimamente, ligada ao patamar de Venda Bruta. Se por acaso a Venda Bruta dobrar, em um determinado mês, o "aluguel" não aumentará na mesma proporção, assim como os outros tipos de despesas fixas.

✓ **Lucro Operacional:** É o Lucro Resultante de todas as operações da Farmácia no período (mês, trimestre, ano etc.). Representa o valor que sobrou para remunerar o "investimento" do Farmacêutico. Esse valor deverá ser calculado, percentualmente, para que se tenha a noção de retorno que a Farmácia proporciona.

Esse Lucro é "Operacional", porque é resultante, somente, das operações de compra e de venda de produtos da Farmácia.

✓ **Receita Não Operacional:** Representa os valores obtidos no período, que não sejam provenientes das operações de compra e venda de produtos, efetuadas pela Farmácia. Podem ser categorizados como os valores obtidos pela aplicação financeira do Capital de Giro da Farmácia, pela venda de um bem móvel ou imóvel da empresa, ou outra procedência.

É importante a sua existência, principalmente, para contemplar as inserções de Capital dos acionistas (ou proprietários) na Farmácia. Qualquer dinheiro que venha de fora, que não tenha origem na operação da Farmácia, deverá ser inserido nessa categoria.

É comum, na Farmácia, a realização de compra mensal de produtos acima da quantidade definida pelo CMV. Quando isso acontece haverá a injeção de um "valor extra", para o pagamento das compras. Esse "incremento de estoque", ou seja, aumento de capital investido, deverá ser considerado como uma "Receita Não Operacional", por não ser fruto das operações normais, ocorridas no período, da Farmácia.

✓ **Despesa Não Operacional:** Assim como a Receita Não Operacional, deriva de valores obtidos no período não provenientes das operações da Farmácia. Como exemplo, podem ser categorizados os valores pagos em "Benfeitorias" (investimentos) na Farmácia. E, ainda, os valores extras retirados pelos proprietários durante o mês (fora do Pró-labore), valores pagos de "Multas Fiscais" etc... São exemplos de Despesa Não Operacional.

O pagamento de "Compras Extras" com a finalidade de incremento do estoque, conforme foi dito anteriormente, caracteriza uma Despesa Não Operacional. Este procedimento é necessário para preservar-se a demonstração do Lucro Operacional no período. Desta forma, qualquer valor pago não oriundo das operações, ocorridas no período, deverá ser adicionado nesta categoria de despesa.

✓ **Lucro Líquido Final:** Este tipo de Lucro Líquido é "Ajustado" conforme a Receita e a Despesa Não Operacional. Ele não representa o Lucro derivado das operações de compra e venda da Farmácia no período, por levar também em consideração as operações extras e alheias ao funcionamento normal da Farmácia.

Quando ocorrem "Compras Extras" para aproveitar preços e fazer estoques, ou fazem-se "investimentos ou retiradas dos sócios", este resultado pode ficar negativo, ou excessivamente positivo, se as receitas não operacionais forem muito altas. Nestas circunstâncias, ele deverá ser entendido e não ser considerado para efeito de análise de viabilidade da Farmácia.

## ANÁLISE DO DLP

O DLP (Demonstrativo de Lucros e Perdas) demonstra se as políticas de Compra e de Descontos, para clientes, está correta e passível de ser suportada pela Farmácia. Quando as Margens de Lucro obtidas com a compra não estão suportando os descontos concedidos na venda, o resultado do Lucro Operacional do DLP ficará negativo.

O DLP mostra, também, se o patamar de Despesas está dentro do esperado. Na análise do DLP, podemos observar que, em alguns casos, existe um Lucro Bruto relativamente alto e bom, mas que, apesar disso, o Lucro Operacional é negativo ou ínfimo. Isto demonstra, claramente, que as Despesas da Farmácia precisam ser revistas e deverá ser traçado um plano estratégico de redução de despesas, para que a Farmácia seja viável financeiramente.

Em Resumo: **O DLP mostra a "Viabilidade da Farmácia".**

A Farmácia só poderá continuar de portas abertas se o DLP for positivo. Mesmo sendo positivo, o valor do Lucro Operacional deverá ser maior do que o rendimento financeiro do valor de Mercado da Farmácia.

Portanto, pelo menos, mensalmente, o Farmacêutico deverá preencher e analisar o DLP da Farmácia, para que tenha a certeza do sucesso financeiro do negócio. Desvios ou discrepâncias nos valores do DLP devem ser tratados com seriedade e, ainda, adotadas todas as medidas para serem corrigidos. Só assim a Farmácia será forte e se manterá no mercado.

## MÉTODO DA ANÁLISE DO FC (FLUXO DE CAIXA)

Assim como o DLP é capaz de demonstrar uma série de dados sobre a Farmácia, o preenchimento, pelo menos mensal, do Fluxo de Caixa (FC) pelo Farmacêutico irá demonstrar algumas da saúde financeira do estabelecimento.

A sua conformação segue as mesmas características do quadro ou tabela do DLP, conforme demonstrado a seguir:

Cálculo	Descrição das Operações
(=)	<b>Receita Líquida Financeira Operacional</b>
(-)	Fornecedores Pagos (efetivamente, no período)
(=)	<b>Lucro Bruto</b>
(-)	Despesas Operacionais Variáveis
(=)	<b>Margem de Contribuição</b>
(-)	Despesas Operacionais Fixas
(=)	<b>Lucro Operacional</b>
(+)	Receita Não Operacional
(-)	Despesa Não Operacional
(=)	<b>Lucro Líquido Final</b>

Para preencher o FC proposto acima o Farmacêutico irá necessitar de alguns dados, que deverão ser coletados dentro de um determinado período de funcionamento da Farmácia, que é, geralmente, mensal. Os dados são:

- ✓ *Receita Líquida Financeira Operacional*
- ✓ *Fornecedores Pagos, efetivamente, no período*
- ✓ *Total das Despesas Variáveis*
- ✓ *Total das Despesas Fixas*

De posse desses valores, a inserção deles no FC (Fluxo de Caixa) demonstrará qual o Lucro Operacional da Farmácia, conforme a movimentação financeira, efetiva, que ocorreu no período. Diferente do DLP, o Fluxo de Caixa trabalha com os valores "em dinheiro" das Vendas e das Compras (ou valores, efetivamente, pagos aos fornecedores) no período. Leva em consideração não as "Vendas", que podem ter sido "A Vista ou A Prazo", mas apenas, ou tão somente, o que entrou em "dinheiro" ou por "via bancária" (cartões) no caixa da Farmácia, no período.

Para obter o valor da "*Receita Líquida Financeira Operacional*" da Farmácia, o Farmacêutico deverá somar todos os valores que entraram em dinheiro, no período, seja no caixa seja os depositados, diretamente, na conta-corrente bancária da Farmácia.

Os valores pagos a "Fornecedores" referem-se, somente, ao que saiu da conta-corrente ou do caixa da Farmácia para pagar as compras efetuadas, em qualquer data do período em análise. Não se leva em consideração, aqui, a data da compra, mas sim o que, efetivamente, foi pago a fornecedores dentro do período (mês) que se está analisando.

Os demais dados e a forma de calcular os valores dos campos seguem a mesma sistemática, em relação ao DLP.

## ANÁLISE DO FC (FLUXO DE CAIXA)

O FC mostra, na prática, se o "*Gerente da Farmácia*" – seja ele o Farmacêutico seja outro colaborador, ou mesmo o proprietário – está conseguindo reproduzir o planejado no DLP. Por isso, dentro da lógica, a Farmácia somente continuará funcionando se o DLP for positivo, e, sendo assim, o FC também deverá ser positivo. Se isso não estiver ocorrendo, a causa estará em não se conseguir seguir o que foi planejado.

O resultado do FC deverá ser visto, com atenção especial, para o "Valor Comprado de Fornecedores", bem como para o prazo de pagamento aos mesmos, e para o Valor Recebido ou a receber no Crediário/convênios. Estes fatores são determinantes, por desviar os resultados para menor ou para maior no Fluxo de Caixa. Para exemplificar, um valor comprado a maior do que o estipulado no CMV do DLP certamente irá contribuir para diminuir o FC. Da mesma forma, um valor recebido a menor do que o que foi vendido no DLP contribuirá, da mesma forma, para diminuir o resultado do FC.

Uma Farmácia com um FC negativo mostra que será necessária a injeção de mais Capital de Giro. A continuidade do FC negativo, ao longo de meses (FC Acumulado), irá exigir, certamente, uma nova entrada de Capital de Giro ou Caixa Mínimo Necessário (CMN), que deverá ser

feito pelo investidor. Este processo demonstra, claramente, que a Farmácia esta aumentando o seu ativo em estoque, ou em contas a receber, ou ambos.

Um FC negativo não quer dizer "prejuízo", mas implica em dizer que o dinheiro ganho no DLP esta ficando em "Estoque" e em "Crediário", ou seja, no contas a receber de clientes.

**Nota:** O que faz uma empresa encerrar as atividades é a falta de liquidez, ou seja, a falta de caixa. Esta falta de caixa é demonstrada no Fluxo de Caixa Acumulado.

Vejam os exemplo, a seguir, de uma Farmácia normal que não trabalha com produtos manipulados, e obteve o seguinte DLP em um período determinado:

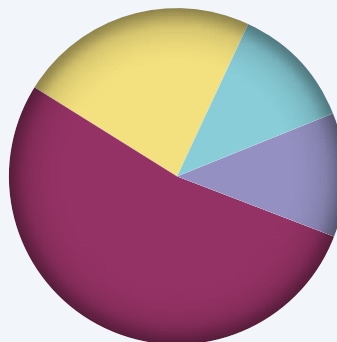
### DEMONSTRATIVO DE LUCROS E PERDAS (DLP)

Descrição das Operações	Valores do Mês (R\$)	Representatividade sobre Venda Bruta (%)
Vendas Brutas (R\$)	34.050,00	100,00
Descontos concedidos na Venda (R\$)	4.021,31	11,81
Vendas Líquidas (R\$)	30.028,70	88,19
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)-(R\$)	18.165,01	53,35
<b>Lucro Bruto (R\$)</b>	<b>11.863,68</b>	<b>34,84</b>
Custos ou Despesas Operacionais Varáveis (R\$)	2.266,73	6,66
<b>Margem de Contribuição (R\$)</b>	<b>9.596,95</b>	<b>28,18</b>
Despesas Operacionais Fixas (R\$)	5.414,00	15,90
<b>Lucro Operacional (R\$)</b>	<b>4.182,95</b>	<b>12,28</b>
Receitas Não Operacionais (R\$)	10,00	0,03
Despesas Não Operacionais (R\$)	60,00	0,18
<b>Lucro Líquido (Lucro Líquido Final Ajustado)-(R\$)</b>	<b>4.132,95</b>	<b>12,14</b>

Em termos gerais, e arredondando os valores, podemos "fatiar" esse resultado do DLP desta Farmácia da seguinte forma:

### REPARTINDO A VENDA BRUTA TOTAL (100%)

- Despesas Operacionais, **23%**
- Lucro Operacional Médio, **12%**
- Descontos Concedidos na Venda, **12%**
- Custo da Mercadoria Vendida (CMV), **53%**



Esta Farmácia teve, no mesmo período analisado, o seguinte FC (Fluxo de Caixa):

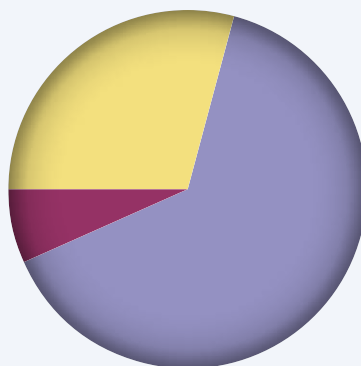
### DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA (DFC)

Descrição das Operações	Valores do Mês (R\$)	Representatividade sobre Receita Líquida (%)
Receita Líquida Financeira Operacional (R\$)	26.500,00	100,00
Fornecedores pagos, efetivamente, no mês (R\$)	17.000,00	64,15
<b>Lucro Bruto (R\$)</b>	<b>9.500,00</b>	<b>35,85</b>
Custos ou Despesas Variáveis pagas no mês (R\$)	2.266,73	8,55
<b>Margem de Contribuição (R\$)</b>	<b>7.233,27</b>	<b>27,30</b>
Despesas Fixas pagas no mês (R\$)	5.414,00	20,43
<b>Resultado do Fluxo de Caixa Operacional (R\$)</b>	<b>1.819,27</b>	<b>6,87</b>
Receita NÃO Operacional	10,00	0,04
Despesa NÃO Operacional	60,00	0,23
<b>Resultado do Fluxo de Caixa Ajustado (R\$)</b>	<b>1.769,27</b>	<b>6,68</b>

Podemos, também, "fatiar" esse resultado do DFC (Demonstrativo de Fluxo de Caixa) da Farmácia, conforme demonstrado anteriormente (para o DLP), da seguinte forma:

### REPRESENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NO PERÍODO

- Despesas Fixas e Variáveis, **28,98%**
- Fornecedores Efetivamente, **64,15%**
- Resultado do Fluxo de Caixa Operacional, **6,87%**



## ANÁLISE COMPARATIVA DO DLP E DO FC PARA ESTA FARMÁCIA

Ao verificar o DLP desta Farmácia, observamos que ela apresentou um lucro operacional, no período, de aproximadamente 12,0%. Isto é, as Vendas Brutas realizadas foram suficientes para pagar os "Descontos Concedidos na Venda", e também pagou-se o "Custo da Mercadoria Vendida" e, ainda, o de todas as "Despesas" (Fixas e Variáveis), obtendo um Lucro Operacional de 12,0%. O DLP mostrou que a Farmácia apresentou viabilidade, dentro do período em questão.

Quando analisamos em conjunto com o FC (Fluxo de Caixa) percebemos que o valor da "Venda Líquida" exibido no DLP não se verificou no FC (em forma de "Receita"). Perceba que a "Venda Líquida" no DLP foi de R\$ 30.028,70 e que a "Receita Total" no FC foi de R\$ 26.500,00. Uma redução de R\$ 3.528,70 no valor, em dinheiro, que entrou no período. Isto se deve ao fato de que houve vendas a prazo, que diminuíram o volume da Receita. Mesmo havendo os "recebimentos das vendas a prazo", não foram suficientes para alcançar o valor da "Venda Líquida". Esta redução da Receita, em relação as Vendas Líquidas, leva a uma diminuição do Lucro Líquido no período.

Podemos verificar, ainda, quando comparamos o FC com o DLP desta Farmácia, que, no período analisado, o pagamento a Fornecedores (efetivos) foi menor do que o projetado pelas vendas no DLP. Este fato nos informa que houve um decréscimo, momentâneo, no Estoque da Farmácia, visto que o valor pago para Fornecedores não foi suficiente para cobrir o que foi vendido. Isto, por outro lado, contribuiu para aumentar o Lucro Operacional do FC.

Em resumo, analisando os dois quadros podemos observar que o responsável por esta Farmácia deverá, no próximo período, ficar atento a "**melhorar o recebimento das vendas a prazo**" e, por outro lado, "**realizar melhor as compras de fornecedores**", conforme o determinado no CMV do DLP.

## CONCLUSÃO

O DLP demonstrou que a Farmácia foi viável, no período, e poderia apresentar um Lucro Líquido de 12,0% sobre a Venda Bruta. Contudo, por deficiência operacional, os valores obtidos não acompanharam o projetado no DLP, e a Farmácia obteve um Lucro Líquido Operacional menor, de, aproximadamente, 7,0%.

Existem casos em que uma Farmácia apresenta um DLP favorável, no período, mas o FC se mostra desfavorável, ou negativo, neste mesmo período. A acumulação desses valores, por um período mais longo, leva a Farmácia a um problema de Capital de Giro, sendo obrigada a captar Capital externo para manter-se.

### EXEMPLO Nº 01:

Vejam, a seguir, um exemplo numérico, utilizando um período mais amplo com ocorrências dessas disparidades entre o DLP e o FC. Analise os resultados a seguir e veja o que podemos concluir dessa Farmácia:

Demonstrativo de Lucros e Perdas (DLP)	jan	fev	mar	...	nov	dez	Acumulado no Período 12 meses
Vendas Brutas (R\$)	37.626,72	39.081,99	44.747,12	...	52.858,92	48.213,10	552.687,00
Descontos concedidos na Venda (R\$)	6.915,20	6.858,52	10.154,26	...	5.824,06	4.614,46	101.119,53
Vendas Líquidas (R\$)	30.711,52	32.223,47	34.592,86	...	47.034,86	43.598,64	451.567,47
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)-(R\$)	9.875,20	10.690,03	11.674,00	...	14.616,76	12.648,36	141.377,41
Lucro Bruto (R\$)	20.836,32	21.533,44	22.918,86	...	32.418,10	30.950,28	310.190,06
Despesas Operacionais Variáveis (R\$)	3.328,72	2.773,26	2.027,28	...	4.432,58	4.449,47	37.853,10
Margem de Contribuição (R\$)	17.507,60	18.760,18	20.891,58	...	27.985,52	26.500,81	272.336,96
Despesas Operacionais Fixas (R\$)	15.676,49	12.922,78	15.053,46	...	17.835,00	19.104,70	197.969,05
<b>Lucro Operacional (R\$)</b>	<b>1.831,11</b>	<b>5.837,40</b>	<b>5.838,12</b>	...	<b>10.150,52</b>	<b>7.396,11</b>	<b>74.367,91</b>
Receitas Não Operacionais (R\$)	0,00	0,00	0,00	...	0,00	0,00	0,00
Despesas Não Operacionais (R\$)	0,00	0,00	0,00	...	0,00	0,00	0,00
<b>Lucro Líquido (Lucro Líquido Final Ajustado)-(R\$)</b>	<b>1.831,11</b>	<b>5.837,40</b>	<b>5.838,12</b>	...	<b>10.150,52</b>	<b>7.396,11</b>	<b>74.367,91</b>
<i>Acumulado DLP</i>	<i>1.831,11</i>	<i>7.668,51</i>	<i>13.506,63</i>	...	<i>66.971,81</i>	<i>74.367,91</i>	
Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC)	jan	fev	mar	...	nov	dez	Acumulado no Período 12 meses
Receita Líquida Financeira Operacional (R\$)	22.897,18	27.589,13	26.484,48	...	31.263,46	39.065,57	369.175,70
Fornecedores pagos, efetivamente, no mês (R\$)	12.928,79	12.715,52	10.015,04	...	16.359,68	14.092,70	159.500,84
Lucro Bruto (R\$)	9.968,39	14.873,61	16.469,44	...	14.903,78	24.972,87	209.674,86
Despesas Variáveis pagas no mês (R\$)	3.328,72	2.773,26	2.027,28	...	4.432,58	4.449,47	37.853,10
Margem de Contribuição (R\$)	6.639,67	12.100,35	14.442,16	...	10.471,20	20.523,40	171.821,76
Despesas Fixas pagas no mês (R\$)	15.676,49	12.922,78	15.053,46	...	17.835,00	19.104,70	197.969,05
<b>Resultado do Fluxo de Caixa Operacional (R\$)</b>	<b>-9.036,82</b>	<b>-822,43</b>	<b>-611,30</b>	...	<b>-7.363,80</b>	<b>1.418,70</b>	<b>-26.147,29</b>
Receita NÃO Operacional	0,00	0,00	0,00	...	0,00	0,00	0,00
Despesa NÃO Operacional	0,00	0,00	0,00	...	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado do Fluxo de Caixa Ajustado (R\$)</b>	<b>-9.036,82</b>	<b>-822,43</b>	<b>-611,30</b>	...	<b>-7.363,80</b>	<b>1.418,70</b>	<b>-26.147,29</b>
<i>Acumulado Fluxo Caixa</i>	<i>-9.036,82</i>	<i>-9.859,25</i>	<i>-10.470,55</i>	...	<i>-27.565,99</i>	<i>-26.147,29</i>	

OBS: Foram suprimidos alguns valores intermediários do período. Farmácia com Grupo de Medicamentos Manipulados.

Analisando, comparativamente, os resultados desta Farmácia, observamos que o DLP apresentou um valor de Lucro Líquido Acumulado da ordem de R\$ 74.367,91, no final do período

(12 meses). Por outro lado, o FC apresentou um valor "negativo" de Lucro Líquido Acumulado da ordem de R\$ 26.147,29. Ou seja, apesar de fechar o ano com Lucro Operacional, a Farmácia acabou o ano, financeiramente, com um "Saldo de Caixa" desfavorável. Uma diferença importante nos resultados, quando é considerado que o investidor terá que repor o valor negativo do Caixa, para continuar as suas operações no próximo período (ou ano). Isto quer dizer que, para começar um novo período (ou um novo ano) e a Farmácia continuar suas operações terá de haver um novo investimento de Capital de Giro no Caixa.

Esse déficit de Fluxo de Caixa foi ocasionado, primeiramente, pelas Receitas, que ficaram menores do que as Vendas Líquidas. Infere-se que isto ocorreu devido a que os pagamentos de "Vendas a Prazo" não entraram no período. Por outro lado, as "Compras Pagas para Fornecedores" também foram bem maiores do que o projetado pela Venda Bruta. Portanto, o dinheiro ficou investido em estoque.

Esta análise leva à conclusão de que a Farmácia é viável, porém não está sendo administrada de forma eficaz, ao promover-se deficiência no Fluxo de Caixa. O dinheiro que deveria estar no Caixa da Farmácia está alocado em "Estoque" e em "Contas a Receber".

## EXEMPLO Nº 02:

Vejamos, a seguir, outro exemplo numérico, também em um período mais amplo (de 12 meses), em que ocorreram disparidades entre o DLP e o DFC, em outro cenário. Analise os resultados a seguir e veja o que podemos concluir sobre a Farmácia em questão:

### DEMONSTRATIVO DE LUCROS E PERDAS (DLP)

Operações	jan	fev	mar	...	nov	dez	Acumulado no Período 12 meses
Vendas Brutas (R\$)	32.897,18	27.589,13	33.484,48	...	31.263,46	39.065,57	386.175,70
Descontos concedidos na Venda (R\$)	7.500,56	6.290,32	7.634,46	...	7.128,07	8.906,95	88.048,06
Vendas Líquidas (R\$)	25.396,62	21.298,81	25.850,02	...	24.135,39	30.158,62	298.127,64
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)-(R\$)	17.435,51	14.622,24	17.746,77	...	16.569,63	20.704,75	204.673,12
Lucro Bruto (R\$)	7.961,12	6.676,57	8.103,24	...	7.565,76	9.453,87	93.454,52
Despesas Operacionais Variáveis (R\$)	2.467,29	2.069,18	2.511,34	...	2.344,76	2.929,92	28.963,18
Margem de Contribuição (R\$)	5.493,83	4.607,38	5.591,91	...	5.221,00	6.523,95	64.491,34
Despesas Operacionais Fixas (R\$)	6.480,74	5.435,06	6.596,44	...	6.158,90	7.695,92	76.076,61
<b>Lucro Operacional (R\$)</b>	<b>-986,92</b>	<b>-827,67</b>	<b>-1.004,53</b>	...	<b>-937,90</b>	<b>-1.171,97</b>	<b>-11.585,27</b>
Receitas Não Operacionais (R\$)	0,00	0,00	0,00	...	0,00	0,00	0,00
Despesas Não Operacionais (R\$)	0,00	0,00	0,00	...	0,00	0,00	0,00
<b>Lucro Líquido (Lucro Líquido Final Ajustado)-(R\$)</b>	<b>-986,92</b>	<b>-827,67</b>	<b>-1.004,53</b>	...	<b>-937,90</b>	<b>-1.171,97</b>	<b>-11.585,27</b>
<b>Acumulado</b>	<b>-986,92</b>	<b>-1.814,59</b>	<b>-2.819,12</b>	...	<b>-10.413,30</b>	<b>-11.585,27</b>	

OBS: Foram suprimidos alguns valores intermediários do período. Farmácia não possui Grupos de Medicamentos Manipulados.

## DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA (FC)

Operações	jan	fev	mar	...	nov	dez	Acumulado no Período 12 meses
Receita Líquida Financeira Operacional (R\$)	33.987,00	28.889,13	30.456,00	...	29.654,00	40.876,00	387.046,13
Fornecedores pagos, efetivamente, no mês (R\$)	12.928,79	12.715,52	10.015,04	...	14.359,68	14.092,70	154.348,77
Lucro Bruto (R\$)	21.058,21	16.173,61	20.440,96	...	15.294,32	26.783,30	232.697,36
Despesas Variáveis pagas no mês (R\$)	2.467,29	2.069,18	2.511,34	...	2.344,76	2.929,92	28.963,18
Margem de Contribuição (R\$)	18.590,92	14.104,43	17.929,62	...	12.949,56	23.853,38	203.734,19
Despesas Fixas pagas no mês (R\$)	6.480,74	5.435,06	6.596,44	...	6.158,90	7.695,92	76.076,61
<b>Resultado do Fluxo de Caixa Operacional (R\$)</b>	<b>12.110,18</b>	<b>8.669,37</b>	<b>11.333,18</b>	<b>...</b>	<b>6.790,66</b>	<b>16.157,46</b>	<b>127.657,57</b>
Receita NÃO Operacional	0,00	0,00	0,00	...	0,00	0,00	0,00
Despesa NÃO Operacional	0,00	0,00	0,00	...	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado do Fluxo de Caixa Ajustado (R\$)</b>	<b>12.110,18</b>	<b>8.669,37</b>	<b>11.333,18</b>	<b>...</b>	<b>6.790,66</b>	<b>16.157,46</b>	<b>127.657,57</b>
<b>Acumulado</b>	<b>12.110,18</b>	<b>20.779,55</b>	<b>32.112,73</b>	<b>...</b>	<b>111.500,11</b>	<b>127.657,57</b>	

OBS: Foram suprimidos alguns valores intermediários do período. Farmácia não possui Grupos de Medicamentos Manipulados.

Perceba, no exemplo proposto, que essa Farmácia apresenta um resultado de DLP "negativo" para o período, e, por outro lado, um resultado de Fluxo de Caixa altamente favorável e positivo.

Analisando esse fato, verificamos que isto ocorreu por uma série de desvios Gerenciais:

1. As "Compras Pagas a Fornecedores" ficaram muito abaixo do projetado para ser comprado, a fim de repor a mercadoria vendida (projetada no DLP). Foram adquiridos quase R\$ 50.000,00 a menos. Isto indica que parte do dinheiro, que deveria estar em Estoque, foi movido para o Caixa (ou conta-corrente) da Farmácia.

2. Apesar das "Vendas Líquidas" no DLP assinalarem um determinado valor de dinheiro em caixa, a "receita financeira" foi muito maior do que a Venda Líquida. Foram quase R\$ 88.000,00 em dinheiro que entraram para o Caixa da Farmácia, no período, originários de valores recebidos de período anterior ao analisado.

3. Os "Descontos Concedidos" estão acima do que a Farmácia pode suportar, porque a "Margem de Contribuição" que sobra na operação não é, suficientemente, grande para cobrir todas as Despesas (Fixas e Variáveis).

**Conclusão:** Esta Farmácia, apesar de ter fechado o período (ano) com um bom Caixa (tem dinheiro na conta-corrente), apresenta-se inviável para continuar funcionando. Medidas importantes deverão ser adotadas, tais como:

I. Redução das Despesas (principalmente as Fixas, que respondem por quase 20% das Vendas Brutas);

II. Redução do nível de Descontos concedidos na Venda; e

III. Providenciar ajuste nas Compras, de modo a que haja reposição da Mercadoria Vendida conforme os parâmetros projetados no DLP.

Um cenário provável, para o próximo período, é de que essa Farmácia iria consumir todo o Fluxo de Caixa para repor o Estoque, e não haveria mais a entrada de "recebíveis" no mesmo patamar do último período. Podemos inferir que a inviabilidade dessa Farmácia teria seu desfecho no período vindouro, caso nenhuma ação de ajuste seja executada.

É interessante notar, em relação aos dois exemplos apresentados, que a Farmácia nº 01 tem apenas uma ingerência quanto ao Fluxo de Caixa, e que, apesar das dificuldades do momento é possível se recompor. Já no exemplo da Farmácia nº 02, o problema não é aparente, porque há muito dinheiro em Caixa, mas a situação tende a ser mais grave e deverá ser buscada uma solução mais séria, sob pena da Farmácia ir à falência. Um resultado negativo consistente no DLP demonstra a inviabilidade das operações da Farmácia.

Fica claro, então, que a busca de uma administração financeira eficaz para a Farmácia deverá ser por um DLP positivo, que atinja os objetivos dos investidores; e que exista uma equiparação, mais ou menos, constante e uniforme do Fluxo de Caixa em relação ao DLP projetado. Este deverá ser o foco do Farmacêutico na Gestão Financeira da Farmácia.

## COMPOSIÇÃO DAS MARGENS DE LUCRO EM FARMÁCIA COMUNITÁRIA

### Introdução

As Margens de Lucro em Farmácia Comunitária, dependem de algumas variáveis que são previsíveis para o Farmacêutico e, por isso, possível de serem planejadas e calculadas com antecedência. Dessa forma, é possível dentro de uma realidade prática, fazer uma "Simulação" do valor percentual da sua "Margem Bruta de Lucro" que poderá ser obtida para uma determinada Farmácia. Sabendo dessa Margem em percentual, ficará mais claro para o Farmacêutico fazer a Gestão Financeira e Administrativa da Farmácia.

## ENTENDENDO A COMPOSIÇÃO DA MARGEM BRUTA DE LUCRO

### Estudo das Margens de Lucro Oficial

O Governo Federal, por meio de determinações técnicas (do órgão denominado CMED – Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos), define os índices a serem aplicados para a obtenção dos valores de *Preço de Venda* para os vários grupos de medicamentos.

Dessa forma, esse Conselho de Ministros define, junto da indústria que produz o medicamento, um "Preço de Custo Oficial". Para o varejo de medicamentos também são definidos alguns índices, que variam conforme o valor do ICMS cobrado nos Estados, para a obtenção do "Preço de Venda Oficial". Dessa forma, as Farmácias no Brasil trabalham com medicamentos que tem um "Preço de Custo Oficial" e também um "Preço de Venda Oficial", previamente definidos.

A diferença entre esses dois preços, o "Preço de Venda Oficial" e o "Preço de Custo Oficial", é o que denominaremos aqui de "**Margem de Lucro Oficial**".

Para encontrarmos a "Margem de Lucro Oficial" teremos que entender a forma como foram propostos os índices pela CMED. A Câmara classificou os medicamentos em três listas diferentes, e determinou um índice de divisão para cada uma: Lista Positiva, Lista Negativa e Lista Neutra.

O objetivo dessas listas foi de agrupar os produtos conforme o local de incidência do imposto PIS/COFINS, de forma a que, na lista positiva, o imposto deverá ser pago já na indústria. Na lista negativa, esse imposto não será cobrado. E, na lista neutra, o imposto deverá ser pago na venda, e ser recolhido pelo varejista, normalmente, da forma como sempre o foi anteriormente (pago pela Farmácia após a venda do medicamento).

A tabela com os índices, definida pela CMED, foi a seguinte:

ICMS	Lista Positiva	Lista Negativa	Lista Neutra
19%	0,7234	0,7523	0,7071
18%	0,7234	0,7519	0,7073
17%	0,7234	0,7515	0,7075
12%	0,7234	0,7499	0,7084
0%	0,7234	0,7465	0,7103

Fonte: Resolução CMED nº 02 de 11/03/2009

Para obter um "Preço de Venda", de determinado medicamento, precisamos, primeiramente, classificá-lo de acordo com uma das Listas de Comercialização da CMED. Uma vez encontrada a lista a qual o medicamento pertence, pega-se o Preço de Custo do Medicamento (Preço Fábrica) e o divide pelo índice proposto da lista, na faixa de ICMS do seu Estado.

Assim, por exemplo, de um medicamento da Lista Positiva, que será comercializado em um Estado da Federação em que o ICMS é de 17%, o cálculo será: **Preço Fábrica / 0,7234 = Preço de Venda Oficial**. Em valores numéricos, se o Preço de Fábrica deste medicamento é de R\$ 10,00, teremos um Preço de Venda Oficial de R\$ 13,82.

Podemos deduzir, com esses índices, que o Governo propõe uma "Margem de Lucro" pré-definida para cada Lista de Comercialização, conforme o Estado da Federação em que nos encontramos. Essas "Margens de Lucro" também são denominadas I.V.A. (Índice de Valor Agregado), um termo mais técnico largamente utilizado por representantes do Governo, ligados ao setor.

Vejamos, a seguir, um comparativo entre esses índices definidos e os valores, em percentual, de "Margem de Lucro" sobre o "Preço de Custo Fabrica":

### MARGENS DE LUCRO (I.V.A.) SOBRE O PREÇO DE CUSTO OFICIAL DE FABRICA

Descrição Listas de Comercialização	Índices CMED (Divisão)	I.V.A. sobre Prç Custo Fábrica (%)
Negativa	0,7515	33,06
Positiva	0,7234	38,23
Neutra	0,7075	41,34

Fonte: CMED/2009

Os índices refletem qual é a "Margem de Lucro" obtida em cada Lista de Comercialização. Esta "Margem de Lucro" é representada, na tabela acima, no percentual existente com relação ao Preço de Custo Fábrica (ou Preço de Custo Oficial) dos medicamentos.

É necessário ter em mente que, para o varejista de medicamentos, é mais importante conhecer a própria "Margem de Lucro", que incide sobre o "Preço de Venda" dos medicamentos e não sobre o "Preço de Custo" dos medicamentos. Como já se tem um "Preço de Venda Oficial", por meio dos índices aprovados pela CMED, fica muito mais fácil serem calculados sobre as "Margens de Lucro", a partir do Preço de Venda Oficial. Vejamos na tabela a seguir:

### MARGENS DE LUCRO (I.V.A.) SOBRE O PREÇO DE VENDA OFICIAL

Descrição Listas	Índices CMED (Divisão)	I.V.A. sobre Prc Venda (%)
Negativa	0,7515	24,84
Positiva	0,7234	27,65
Neutra	0,7075	29,24

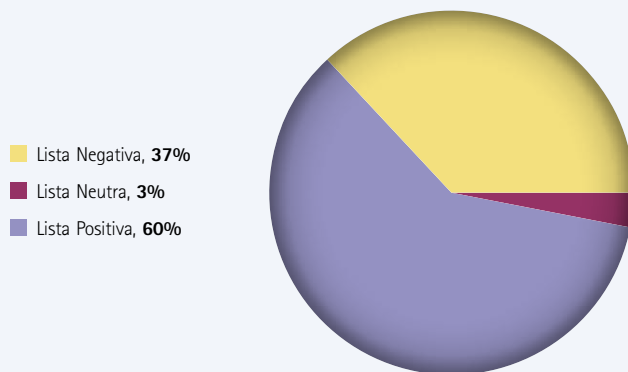
Fonte: CMED/2009

Desta forma, vemos que o percentual representado sobre Preço de Venda Oficial é bem inferior ao que obtemos quando comparamos ao Preço de Custo Oficial.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE A PARTICIPAÇÃO DAS LISTAS DE COMERCIALIZAÇÃO DA CMED NAS VENDAS DA FARMÁCIA

Os medicamentos dispostos nas Listas de Comercialização da CMED não apresentam perfil de venda igualitário dentro da Farmácia. Aqueles agrupados na Lista Positiva, normalmente, são os medicamentos de "uso contínuo", que, por esse motivo, tendem a ser mais vendidos. Possuem um valor agregado de venda um pouco maior.

Ao analisarmos uma revista de preços, normalmente divulgada ao varejo farmacêutico, podemos observar o seguinte perfil de participação de produtos de cada uma das Listas de Comercialização da CMED:



Fonte: Revistas de Preços de Venda Oficial, distribuída para o comércio varejista farmacêutico Nov/2009.

Apesar da maioria dos medicamentos, presentes nas revistas de preços, pertencerem a Lista Positiva da CMED (aproximadamente 60%), observamos que, de uma Farmácia para outra, há variação de quais das listas serão mais, ou menos, comercializadas.

## ESTUDO DOS GRUPOS DE PRODUTOS EM FARMÁCIA COMUNITÁRIA

Podemos agrupar os produtos na Farmácia Comunitária, de forma a que possam refletir a "Margem de Lucro" possível sobre o "Preço de Venda Oficial". Uma forma lógica a ser proposta é de dividir os produtos em 5 grupos, da seguinte forma:

- I. Medicamentos de Marca: Referências e Populares;
- II. Medicamentos de Marca: Similares;
- III. Medicamentos Genéricos;
- IV. Perfumarias e Correlatos;
- V. Produtos Manipulados.

Dentro de cada um desses grupos, notamos certa predominância de venda de produtos constantes nas Listas de Comercialização da CMED. Como cada Lista de Comercialização já tem conhecida sua "Margem de Lucro", sobre o Preço de Venda Oficial, podemos calcular, de forma aproximada, uma média de "Margem de Lucro" para cada grupo:

Grupos	Predominância de Listas	% Média de Lucratividade Conforme I.V.A. (Sobre Prc Venda Oficial)
Medic. Marca:Referência/ Populares	Negativa/Positiva	26,50
Medic. Marca:Similares	Positiva/Negativa	26,54
Medic. Genéricos	Positiva/Negativa	27,26
Perfumarias/ Correlatos	Liberados/Neutra	37,50 (*)
Prod. Manipulados	Liberados	-
Resultados e Médias		29,45

(\*) Leva em consideração uma média utilizada no mercado varejista. Não foram considerados os produtos manipulados que tem o seu preço liberado.

Verificamos que, no quadro anterior, foi possível encontrar uma "Margem de Lucro Média", que é incidente sobre o Preço de Venda Oficial dos produtos de uma Farmácia. Deve ser lembrado porém, que esse percentual esta ligado, estritamente, ao tipo de movimentação da Farmácia, e deverá variar conforme a venda de um ou de outro grupo.

Verificando, por exemplo, de forma estrita, sob o ponto de vista da "Margem Bruta" sobre o "Preço de Venda Oficial", as Farmácias que vendem maior quantidade dos grupos de "Perfumarias/Correlatos" e dos "Produtos Manipulados" tendem a obter médias de "Margem de Lucro" maiores, quando calculadas somente a partir das "Margens Oficiais de Lucro". Os medicamentos "Genéricos e Similares" possuem, praticamente, a mesma margem que os medicamentos de marca de "Referencia/Populares", quando leva-se em consideração somente a "Margem de Lucro Oficial". Dizemos que este cálculo é, ainda, limitado para a prática corrente da Farmácia, pois foram levadas em consideração, até agora, somente as "Margens Oficiais" ditadas pela CMED. O mercado físico prevê descontos "extras", em determinados produtos, que podem ampliar essas margens.

## ESTUDO DOS DESCONTOS OBTIDOS NA COMPRA (ACRÉSCIMO DA MARGEM DE LUCRO OFICIAL)

A própria concorrência de mercado na rede atacadista de medicamentos, faz com que sejam ofertados "descontos extras" para o varejista na compra desses produtos. Podemos perceber que, conforme o grupo de medicamentos, ocorre um desconto que incide sobre o "Preço de Custo Oficial" ou "Preço de Custo Fabrica" dos medicamentos. Esses descontos, podem ser menores ou maiores conforme a pressão de mercado de momento, e também, pode variar conforme a

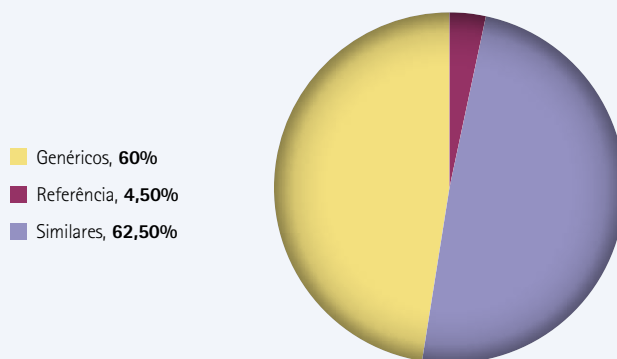
quantidade adquirida pelo varejista. Em termos gerais, para um dado momento que foi pesquisado, foi possível mensurar e iremos demonstrar a título de ilustração, como se comportaram esses descontos junto aos fornecedores:

### DESCONTOS MÉDIOS OBTIDOS DOS FORNECEDORES POR GRUPOS DE MEDICAMENTOS

Grupos de Medicamentos	Varição dos Descontos de Compras Praticados no Mercado pelos Fornecedores (sobre o Custo Oficial) (%)	Média obtida de Descontos de Compras Praticados no Mercado pelos Fornecedores (sobre o Custo Oficial) (%)
Medic. Marca: Referência/Populares	De 0,00 ate 9,00	4,50
Medic. Marca: Similares	De 30,00 ate 78,00	62,50
Medic. Genéricos	De 18,00 ate 72,00	60,00

Fonte: Pesquisa de Mercado: Atacado Centro-Oeste do Brasil Nov/2009.

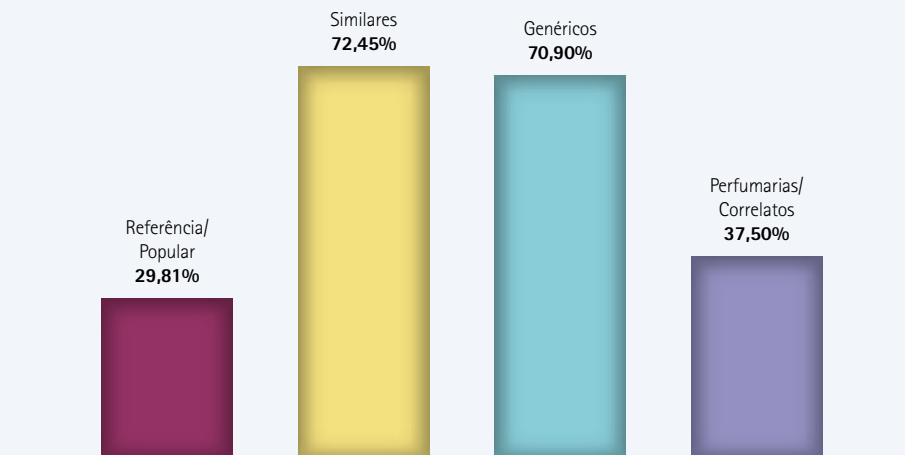
Vejamos no gráfico esses percentuais extras de desconto praticados sobre o Preço de Custo Oficial:



*"Como foi dito, esses percentuais podem variar conforme as condições de mercado, e também, conforme as regiões do país e, ainda, conforme o volume comprado pelo varejista."*

Utilizando-se os percentuais acima, obtidos na pesquisa, somados com a "Margem de Lucro Oficial" (incidente sobre o Preço de Venda Oficial, mostrado anteriormente), podemos realizar um cálculo final pelo qual é possível demonstrar, agora, como ficaríamos as "Margens de Lucro Média" incidentes sobre o Preço de Venda Oficial, após os descontos obtidos junto aos fornecedores:

## LUCRO BRUTO POR GRUPOS



Média Geral de Lucro Bruto obtida entre os Grupos para Farmácia sem Manipulação.

*"Lembramos que esses percentuais são aproximados e podem não representar as condições de mercado de diversas regiões do país, e, ainda, podem variar conforme o volume comprado pelo varejista. Os valores apresentados são ilustrativos e representam valores médios conseguidos em um dado momento, e em uma dada região, que podem ser alterados, para mais ou para menos."*

Se considerarmos uma venda uniforme de todos esses grupos (o que dificilmente ocorre, na prática corrente) chegamos a um valor médio de "Margem de Lucro Bruta" sobre o "Preço de Venda Oficial", de aproximadamente 52,66% (para uma Farmácia que não trabalha com produtos manipulados). No entanto, podemos observar que, na prática diária, a maioria das Farmácias trabalha com uma margem igual, ou um pouco inferior, a esta aqui demonstrada.

## CALCULANDO A OBTENÇÃO DO CMV (%)

Existem duas formas possíveis de cálculo para obter-se o CMV sobre a Venda Bruta ocorrida em uma Farmácia:

- *Método clássico contábil:*

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

Este método esbarra em um problema comum nas Farmácias Comunitárias, que é a obtenção do valor do Estoque, no início e no final do período (geralmente do mês), em termos

absolutos e com valores de confiança. É um método que pode ser utilizado somente se o Farmacêutico tiver certeza da sua exatidão, ou seja, usar um sistema (*software*) confiável. Um outro método que poderá ser utilizado é o seguinte:

➤ *Método retirando as Margens de Lucro:*

$$CMV = \text{Venda Bruta Total} - \text{Margens de Lucro (\%)}$$

Ao conhecerem-se as Margens de Lucro dos produtos, incidentes sobre o Preço de Venda Bruto, é possível obter-se o Custo da Mercadoria Vendida (CMV). Desta forma, ao separar o faturamento de vendas de cada Grupo de produtos, descritos anteriormente, e subtrair a sua Margem de Lucro – calculada levando em consideração os índices oficiais e os descontos obtidos dos fornecedores – é possível encontrar o Custo da Mercadoria. Vejamos um exemplo numérico:

Grupos	Valor Venda Bruta por Grupo (R\$)	Lucratividade Conforme I.V.A. (Sobre Pre Venda Bruta) (%)	Custo Merc. Vendida SEM o desc. de Compra (R\$)	Descontos de Compras Praticados no Mercado pelos Fornec. (%)	Descontos de Compra Praticados no Mercado pelos Fornec. (R\$)	Custo Merc. Vendida COM o desc. de Compra (R\$)	Custo Merc. Vendida COM o desc. de Compra (%)
Marca: Referência/ Populares	14.301,00	26,50	10.511,24	4,50	473,01	10.038,23	70,19
Marca: Similares	8.172,00	26,54	6.003,15	62,50	3.751,97	2.251,18	27,55
Genéricos	4.086,00	27,26	2.972,16	60,00	1.783,29	1.188,86	29,10
Perfumarias/ Correlatos (*)	7.491,00	37,50	4.681,88	0,00	0,00	4.681,88	62,50
Manipulados (*)	34,05	85,71	4,87	0,00	0,00	4,87	14,29
Resultados e Médias	34.084,05	29,08	24.173,28	24,85	6.008,27	18.165,01	53,29

Exemplo numérico de uma Farmácia "Sem Manipulação". Montante de venda por Grupos foi aleatória.

(\*) Margem de Lucro dos Manipulados e Perfumarias foi inserida de forma aleatória para exemplificação.

No quadro acima de exemplo numérico de uma Farmácia com um perfil de venda total de aproximadamente R\$ 34.000,00; foi disposto o valor de venda total de cada grupo. Em seguida aplicando os índices do governo (CMED) que já são conhecidos, encontramos o Custo da Mercadoria Vendida, porém sem levar em consideração os descontos obtidos junto aos fornecedores. Na coluna a seguir, são mostrados (a título de exemplificação), os valores de descontos obtidos junto aos fornecedores e logo a frente, os valores de desconto em reais (R\$) que os fornecedores concederam de desconto para cada grupo. Realizando a subtração deste desconto do "Custo da Mercadoria Vendida sem os Descontos de Compra", obtivemos o "Custo da Mercadoria" já com os descontos de compra. No quadro, é demonstrado esse valor em reais (R\$) e em percentual (%).

## ESTUDO DOS DESCONTOS OBTIDOS NA VENDA

Atualmente, as Farmácias tem sido muito agressivas nos descontos oferecidos ao consumidor. A competição de mercado e a pressão por maiores vendas levaram a um achatamento da Margem de Lucro Final (ou Margem de Lucro Líquida), em razão dos altos descontos concedidos na venda ao cliente.

Esses descontos deverão, sempre, ser definidos segundo uma política pré-elaborada, sendo mais viável a sua administração por grupos de produtos. A administração dos descontos, também por grupos de produtos, é melhor aceita, uma vez que os índices (ou IVA) podem ser melhor trabalhados pelos grupos de produtos, e, ainda, os descontos obtidos junto aos fornecedores seguirem esse agrupamento de produtos. Esses descontos, concedidos na venda, são extremamente variáveis, até mesmo dentro de um mesmo bairro.

A dica principal é: Defina um percentual de desconto para cada "Grupo de Produto", e calcule a média final, entre os grupos. Essa média final é que será importante no acompanhamento administrativo, pois entra na redução da "Margem de Lucro Final" obtida pela Farmácia.

Ao calcular essa média de desconto entre os Grupos, deve-se levar em consideração o "Peso de cada Grupo" (média ponderada) na venda total. Portanto, não é só tirar a média simples entre os 5 grupos, mas é necessário levar-se em consideração a quantidade vendida de cada grupo. A título de exemplificação numérica, demonstraremos os descontos concedidos por grupos de produtos, para a mesma Farmácia anteriormente descrita, com um faturamento aproximado de R\$ 30.000,00/mês:

Grupos	Valor Venda por Grupo (R\$)	Média de Lucratividade Conforme I.V.A. (Sobre Prc Venda) (%)	Valor Bruto de Lucro (R\$)	Custo Merc. Vendida COM o desc. de Compra (%)	Lucro Bruto Por Grupos SEM Desc. p/ Clientes (R\$)	Lucro Bruto Por Grupos SEM Desc. p/ Clientes (%)	Desc. Oferidos na Venda p/ clientes (%)	Desc. Oferidos na Venda (R\$)
Marca: Referência/ Populares	14.301,00	26,50	3.789,77	70,19	4.262,77	29,81	10,00	1.430,10
Marca: Similares	8.172,00	26,54	2.168,85	27,55	5.920,82	72,45	15,00	1.225,80
Genéricos	4.086,00	27,26	1.113,84	29,10	2.897,14	70,90	15,00	612,90
Perfumarias/ Correlatos	7.491,00	37,50	2.809,13	62,50	2.809,13	37,50	10,00	749,10
Manipulados	34,05	85,71	29,18	14,29	29,18	85,71	10,00	3,41
<b>Resultados e Médias</b>	<b>34.084,05</b>	<b>29,08</b>	<b>9.910,77</b>	<b>53,29</b>	<b>15.919,04</b>	<b>46,71</b>	<b>11,80</b>	<b>4.021,31</b>

*Exemplo numérico meramente ilustrativo. Valores exemplificados para Farmácia SEM Manipulação.*

Veja, no quadro acima, que os descontos foram distribuídos dentro dos grupos de produtos, e foi obtida a média final, em percentual, desses descontos.

## ESTUDO DAS MARGENS DE LUCRO BRUTO

As "Margens de Lucro" em Farmácia, para o caso dos medicamentos – que são a maioria dos produtos vendidos em Farmácias –, são afetadas por três variáveis, que norteiam e, no final, formam a Margem praticada pelo Varejo Farmacêutico. Conforme demonstrado anteriormente. Essas três variáveis são:

- I. Os I.V.A. ou índices de comercialização, ditados pelo Governo Federal (pela CMED), que impoem uma margem de lucro sobre o preço de venda;
- II. Os "Descontos obtidos junto aos Fornecedores", que incidem sobre os produtos e aumentam, um pouco, as margens de lucro impostas pelo Governo Federal; e
- III. Os "Descontos concedidos aos Clientes", que retiram parte dessas margens de lucro obtidas.

Dessa forma, para o caso de um medicamento, sabendo-se o Preço de Custo Oficial é possível realizar um calculo reverso, encontrando-se assim o Preço de Custo Real (de compra), e, portanto, conhecendo-se a Margem de Lucro Final do produto. Vejamos um exemplo numérico:

Produto	Preço Custo Oficial (R\$)	Desconto obtido junto ao Fornec. (%)	Preço Custo Real (R\$)	I.V.A. sobre Preço Custo Oficial (%)	Preço Venda Oficial (R\$)	Diferença entre Prc Venda Of. e Prc Custo Real (R\$)	Diferença entre Prc Venda Of. e Prc Custo Real (%)	Margem Lucro sobre Prc Venda (%)	Desc. na Venda (%)	Desc. na Venda (R\$)	Margem Lucro Final sobre Prc Venda (%)
XYZ	10,00	55,00	4,50	33,06	13,30	8,80	66,16	66,16	15,00	1,99	60,21

*Exemplo numérico de produto aleatório.*

Veja no exemplo que a "Margem de Lucro Final" foi definida por três parâmetros: O I.V.A., o desconto do fornecedor e o desconto concedido na venda.

## ESTUDO DA COMPOSIÇÃO DAS MARGENS DE LUCRO EM FARMÁCIA

O estudo da "Composição das Margens de Lucro" em Farmácia torna-se interessante, porque, conhecendo-se a venda de cada Grupo de Produtos, pode-se chegar ao "Lucro Final" com um desvio de cálculo muito baixo, ou insignificante. Realizando os cálculos de forma inversa podemos chegar a um valor muito próximo do "Lucro Bruto" (ou Lucro Final) da Farmácia. É desse "Lucro Bruto" que será possível pagar todas as Despesas da Farmácia, e ainda, no final, remunerar o investidor ou proprietário da empresa.

Vejamos um exemplo da mesma venda anteriormente apresentada, de uma Farmácia com faturamento aproximado de R\$ 30.000,00/mês:

Grupos	% Médio de Venda Mensal por Grupo	Valor Venda por Grupo (R\$)	% Médio de Lucratividade Conforme I.V.A. (Sobre Prc Venda)	Valor Bruto de Lucro (R\$)	Custo Merc. Vendida COM o desc. de Compra (R\$)	Custo Merc. Vendida COM o desc. de Compra (%)	Lucro Bruto Por Grupos SEM Desc. p/ Clientes (R\$)	Lucro Bruto Por Grupos SEM Desc. p/ Clientes (%)	Desc. Oferecidos na Venda p/ clientes (%)	Lucro Bruto Por Grupos COM Desc. p/ Clientes (R\$)	Lucro Bruto Por Grupos COM Desc. p/ Clientes (Sobre a Venda Bruta) (%)
Marca: Referência/ Populares	42,00	14.301,00	26,50	3.789,77	10.038,23	70,19	4.262,77	29,81	10,00	2.832,67	19,81
Marca: Similares	24,00	8.172,00	26,54	2.168,85	2.251,18	27,55	5.920,82	72,45	15,00	4.695,02	57,45
Genéricos	12,00	4.086,00	27,26	1.113,84	1.188,86	29,10	2.897,14	70,90	15,00	2.284,24	55,90
Perfumarias/ Correlatos	22,00	7.491,00	37,50	2.809,13	4.681,88	62,50	2.809,13	37,50	10,00	2.060,03	27,50
Manipulados	0,10	34,05	85,71	29,18	4,87	14,29	29,18	85,71	10,00	25,78	75,71
<b>Resultados e Médias</b>	<b>100,10</b>	<b>34.084,05</b>	<b>29,08</b>	<b>9.910,77</b>	<b>18.165,01</b>	<b>53,29</b>	<b>15.919,04</b>	<b>46,71</b>	<b>11,80</b>	<b>11.897,73</b>	<b>34,91</b>

Exemplo de valores ilustrativos. Demonstração da Composição da Margem de Lucro Final em Farmácia SEM Manipulação.

Analisando o quadro acima, verificamos que a "Margem de Lucro Final" (ou Lucro Bruto) foi calculada conforme o Grupo de Produto. Essa sistemática permite conhecer melhor as variáveis que compoem as "Margens de Lucro", conforme exposto anteriormente, e facilita o cálculo final.

Como já são conhecidas as "Margens de Lucro" para cada grupo, e, também, a partir delas foi possível calcular o CMV (Custo da Mercadoria Vendida), a simples subtração desses dois itens permite chegar ao "Lucro Bruto Final".

É notório que este valor deverá se alterar de uma Farmácia para outra. As Farmácias possuem algumas variáveis que lhes são próprias, e irão influenciar na "Composição Final da Margem de Lucro". Essas variáveis são, mais precisamente:

I. A diferenciação na quantidade de venda entre os Grupos de Produtos (perfil de venda da Farmácia);

II. O Desconto obtido junto aos Fornecedores. Varia conforme o volume de compra da Farmácia, além de sua posição geográfica e forma de pagamento;

III. O Desconto concedido na Venda aos Clientes. Conforme a pressão da concorrência, cada Farmácia aumenta ou diminui os descontos para os clientes; e

IV. O IVA incidente sobre os produtos. conforme a "Lista de Comercialização" da CMED. Essa variável é de menor grau de incidência, e muda conforme o Estado da Federação. Só é considerada "variável" quando se comparam Farmácias sediadas em Estados diferentes.

Conhecendo a "Margem de Lucro Final" de sua Farmácia, você poderá mensurar o percentual máximo que suas "Despesas" poderão alcançar, sempre tendo como parâmetro a

"Venda Bruta". Saber esse limite ao qual as "Despesas" poderão chegar é de suma importância, para que o empresário possa projetar o "Lucro Líquido Final", antes mesmo de operacionalizar o seu negócio. É importante, também, para poder "ir ajustando" as "Despesas Totais" para dentro da sua realidade de "Margem de Lucro", para que não haja saldo negativo no DLP e nem no seu Fluxo de Caixa.

Todo Farmacêutico, que atua em Farmácia Comunitária, deverá conhecer e estudar a "Margem de Lucro Final" da Farmácia em que atua, mesmo que não seja o proprietário. É importante preocupar-se em conhecer os resultados do estabelecimento. Afinal, a continuidade de funcionamento da Farmácia depende desses números.

## BIBLIOGRAFIA

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. 1(a) ed. Atlas, 2000.

ANGELO, Claudio Felisoni, SILVEIRA, José Augusto e FÁVERO, Luiz Paulo. Finanças no Varejo: Gestão Operacional. São Paulo, 3(a). ed. Saint Paul Editora, 2006.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo, 9(a). ed. Atlas, 2003.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Orçamento e Controle. Rio de Janeiro, 2007. 176p.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Preço e Gestão, Estratégia de Custos. Rio de Janeiro, 2007. 114p.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Finanças Corporativas. Rio de Janeiro, 2007. 34 p.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro. Ed. Rocco, 1995.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Introdução á Administração Financeira. São Paulo, Thomson, 2005.

CHRISTOVÃO, Daniela e WATANABE, Marta. Guia Valor Econômico de Tributos. São Paulo, Ed. Globo, 2002.

Revista ABCFARMA

Sites Pesquisados: [www.sebraego.com.br](http://www.sebraego.com.br); [www.sefaz.go.gov.br](http://www.sefaz.go.gov.br); [www.abcfarma.org.br](http://www.abcfarma.org.br); [www.anvisa.gov.br](http://www.anvisa.gov.br); [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br); [www.abcfarma.org.br](http://www.abcfarma.org.br).

## Membros da Comissão Assessora sobre Farmácia Comunitária do Conselho Federal de Farmácia (Comfar):



Arani Schroeder (SC)  
(aranisch@terra.com.br)



Cadri Saleh Ahmad Awad (GO)  
(cdriawad@terra.com.br)



Carmen Iris Tolentino (TO)  
(citolentino@hotmail.com)



Danilo Caser (GO)  
(danilocaser@gmail.com)



José Vilmore Silva Lopes Júnior (PI)  
(vilmore@ig.com.br)



Vanilda Oliveira Aguiar Santana (SE)  
(vanildaasantana@yahoo.com.br)

### Colaboradores:

Mirtes Barros Bezerra Oliveira (GO)  
e Josélia Frade (MG).

### Sugestões e comentários:

[comfar@cff.org.br](mailto:comfar@cff.org.br)



*Conselho  
Federal de  
Farmácia*

*[www.cff.org.br](http://www.cff.org.br)*