

MARTA SOFIA DAVID DA SILVEIRA E CARVALHO

**A GESTÃO EM FARMÁCIA COMUNITÁRIA:
METODOLOGIAS PARA OPTIMIZAR A
RENTABILIDADE DA FARMÁCIA**

Orientador: Professor António Hipólito de Aguiar

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências e Tecnologias da Saúde

Lisboa

2013

MARTA SOFIA DAVID DA SILVEIRA E CARVALHO

**A GESTÃO EM FARMÁCIA COMUNITÁRIA:
METODOLOGIAS PARA OPTIMIZAR A
RENTABILIDADE DA FARMÁCIA**

Monografia apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Farmacêuticas no Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências e Tecnologias da Saúde

Lisboa

2013

Índice:

Introdução.....	5
Desafios atuais na farmácia comunitária.....	6
Fatores de depreciação do negócio das farmácias	13
A gestão da farmácia e suas valências.....	18
Fluxos económicos de mercadorias.....	25
A gestão Financeira.....	27
Fatores Críticos de Negócio.....	30
medidas para Rentabilizar o negócio das farmácias	32
Métricas e formas para aferir a rentabilidade da farmácia.....	44
A farmácia e o utente.....	46
Bibliografia:.....	50
Anexos.....	52

Índice de Ilustrações:

Fig.1- Mercado de medicamentos, em valor, no ano de 2007	9
Fig.2 - Evolução do mercado farmacêutico em valor.....	10
Fig.3 – Evolução de preços dos medicamentos genéricos em Portugal.....	11
Fig.4 – Evolução do mercado dos medicamentos em valor desde 2007, considerando as componentes mercado de medicamentos genéricos e medicamentos de marca ...	12
Fig.5 – Avaliação da quota de mercado de medicamentos genéricos em volume, de 2007 até 2012.....	12
Fig.6 – Descida do preço dos medicamentos genéricos e de marca nos últimos anos	13
Fig.7– Distribuição de Habitantes por farmácia e posto farmacêutico	41
Fig.8 - Estudo das motivações dos utentes na escolha da farmácia	46
Fig.9 - Preferência do consumo de produtos na farmácia	48
Fig.10 Avaliação da preferência na aquisição de produtos	48
Fig.11 – Análise da preferência de atendimento	49

Índice de Tabelas:

Tabela 1 – Margens aplicadas a medicamentos	7
Tabela 2 – Valor de mercado de medicamentos no ano de 2008.....	9
Tabela 3 – Quota de mercado dos medicamentos no ano de 2009	10
Tabela 4- Situação de dívida a fornecedores das farmácias em Portugal	14
Tabela 5 – Evolução previsível das margens das farmácias	15

INTRODUÇÃO

A gestão assume-se como fundamental em qualquer atividade comercial, sobretudo em tempos particularmente difíceis como os que vivemos atualmente. Gerir uma farmácia é hoje um grande desafio, tanto pela vertente comercial, como pela componente ética que lhe está associada, a farmácia contempla as componentes comercial que é fundamental para a sua sobrevivência e a de saúde pública que é da máxima responsabilidade.

As recorrentes alterações nas margens de lucro desde 2005 e as alterações inscritas no Memorando de Entendimento (2011), aumento de encargos fixos, entrada de novas moléculas no mercado e o aumento da quota de mercado de genéricos em Portugal, levaram a profundas alterações na situação económico-financeira e da rentabilidade das farmácias.

A mudança dos tempos exige que os farmacêuticos assumam também o papel de gestores, com necessidade de aprofundar conhecimentos em matérias antes dispensáveis e a adoptar estratégias para aumentar a rentabilidade da sua empresa. Para isso é importante ser um bom líder, ter uma equipa constituída pelos colaboradores certos motivando-os e delegando neles tarefas essenciais da rotina empresarial e que não sejam tão fundamentais para o gestor. Assim, o planeamento, organização, motivação e delegação, tornam-se fundamentais no seio de qualquer empresa permitindo que o negócio seja otimizado com influência positiva nos resultados.

Assegurados os aspetos supra mencionados, torna-se mais acessível a definição de estratégias e tomada de condutas que permitam otimizar vendas e resultados, evitando tanto quanto possível o recurso a capitais alheios para fazer face aos encargos da farmácia e à gestão diária. Em resumo, o farmacêutico /gestor, terá que gerir meticulosamente os meios de que dispõe, incluindo os colaboradores, utilizando técnicas de marketing e vendas, onde aliás a indústria farmacêutica é uma referência, por forma a garantir a sustentabilidade e equilíbrio do negócio. No entanto, cada caso deve ser avaliado individualmente, considerando a localização geográfica da farmácia, o mercado envolvente, o público a que se destina e as estratégias alternativas que pode adotar.

DESAFIOS ATUAIS NA FARMÁCIA COMUNITÁRIA

No contexto atual de crise, surge a necessidade de adotar novas e diferentes estratégias para enfrentar o mercado e suas adversidades. Nos dias de hoje o farmacêutico é diariamente posto à prova devido aos limites éticos que existem entre a atividade comercial e a saúde do utente, sendo este um desafio diário do gestor de modo a poder sustentar e potenciar tanto quanto possível o negócio, e com aptidão para tomar decisões que visem rentabilizar a atividade. É de salientar a quantidade de regulamentos que envolve todo o setor da saúde em Portugal, nomeadamente as farmácias, apresentando elevada dependência de políticas de saúde e do medicamento, incidindo tanto ao nível de recursos humanos e materiais, como de ética e deontologia profissional.¹

A farmácia comunitária é preferencialmente um espaço de saúde, não deixando, no entanto, de ser uma atividade comercial que se pretende financeiramente sustentável. O farmacêutico enquanto gestor, deve ter em consideração a delegação de competências, atribuindo tarefas importantes do dia-a-dia da farmácia aos seus colaboradores, como forma de responsabilização e motivação, para além de regra elementar da boa gestão. Efetuar encomendas, gestão de stocks, preparação de campanhas e rastreios, são algumas das atividades que podem e devem ser delegadas, criando rotinas diárias que melhoram o desempenho pessoal e asseguram o funcionamento da farmácia, mesmo quando ausente o gestor. Os custos associados àquelas atividades, podem desencadear prejuízos elevados quando não são bem equacionados, mas pelo contrário, quando são atempada e adequadamente organizados, levam à adesão e fidelização dos utentes, com os consequentes proveitos do negócio.

Os desafios encontrados pelo farmacêutico no dia a dia da farmácia são cada vez mais significativos e de várias dimensões: económica, financeira e social. As sucessivas alterações de preços e regras de comparticipação no mercado do medicamento, o contexto actual de crise económica, financeira e social, acrescendo-lhes a exportação paralela de medicamentos e a abertura de espaços de saúde em grandes superfícies comerciais, desencadearam uma enorme conturbação no mercado farmacêutico, de forma mais acentuada na farmácia comunitária.

Atualmente, a gestão, seja qual for o setor em causa, assume um papel preponderante para o sucesso de qualquer atividade comercial. No setor farmacêutico, tem ainda um maior significado, uma vez que a gestão no sentido puro, não faria parte da componente curricular do farmacêutico. As constantes alterações de preços dos

medicamentos, a diversificação da concorrência, bem como a crescente e cada vez mais significativa quota de mercado de medicamentos genéricos, contribuem decisivamente para a redução da faturação nas farmácias portuguesas, justificando a presença do “farmacêutico gestor”, munido de ferramentas adequadas a um perfeito controlo das variáveis da gestão, cujo maneio importa dominar.²

As alterações sucessivas verificadas ao longo dos últimos tempos são relativas ao preço de venda ao público. No entanto, este resulta do preço de venda ao armazenista, acrescido da sua margem e, por sua vez, da margem de lucro da farmácia, incorporando o preço de venda ao público (PVP) as transições atrás referidas e respetivos impostos.

Importa ter a noção e em consideração na gestão, as seguintes referências que a Lei define (DL n.º 112/2011):

- ❖ PVA (preço de venda ao armazenista) – preço máximo de venda de medicamentos adquiridos ao produtor;
- ❖ PVP (preço de venda ao público) – preço máximo a que os medicamentos são vendidos na atividade de retalho, isto é, na farmácia comunitária;
- ❖ Preço de referência – valor sobre o qual incide a comparticipação do Estado, que estão agrupados e incluídos em grupos homogéneos.

Segundo a legislação em vigor (DL 112/2011 de 29 de novembro), as margens aplicadas aos medicamentos variam de acordo com o preço de venda do armazenista. Assim, considerando como base o PVA do medicamento, a margem aplicada varia do seguinte modo:³

Tabela 1 – Margens aplicadas a medicamentos Fonte: DL nº 112/2011

PVA	Margem aplicada
<5€	27,9%
5,01€ a 7€	25,7%
7,01 a 10€	24,4% acrescido de 0,20€
10,01 aos 20€	21,9% acrescido de 0,45€
20,01 e 50€	18,4% acrescido de 1,15€
>50€	10,35€)valor fixo)

EVOLUÇÃO DO MERCADO FARMACÊUTICO

O ponto de partida para uma fase conturbada no mercado farmacêutico teve início em 2005, aquando da descida de preços dos medicamentos baseada na redução de despesa do Estado, afetando assim as margens aplicadas pelas farmácias e grossistas, que foram reduzidas para 26,60%.

Em 2007, foram introduzidas novas alterações no setor das farmácias, que desencadearam mudanças estruturais no setor: liberalização da propriedade; aumento do quadro para um mínimo de dois farmacêuticos; alargamento do horário de funcionamento.

Estas medidas vieram aumentar os custos fixos das farmácias, na medida em que para além de ser necessário um maior número de farmacêuticos no quadro, implicando aumento de custos com pessoal - remuneração, participações sociais, entre outras, com o alargamento de horário passaram a ser necessários mais funcionários para que possam ser satisfeitas todas as necessidades desta nova condição.^{4,5}

Todo o processo relativo ao novo regime jurídico de propriedade de farmácias comunitárias, desencadeou um aumento da concorrência. Como alterações mais significativas, considera-se o facto de ter deixado de ser obrigatório a propriedade da farmácia ser exclusiva do seu diretor técnico /farmacêutico, bem como a distribuição geográfica de farmácias limitada por número de habitantes e distância quilométrica de farmácias e postos de saúde entre si.⁵

Ainda no ano de 2007, registou-se uma nova redução do preço dos medicamentos em 6%, ocorrendo também a redução das margens das farmácias e grossistas para 25,12%. Ainda assim, o mercado de medicamentos atingiu um volume de negócios de 2.700 milhões de euros, representando os genéricos 586,7 milhões de euros que correspondem a 21,73%, como indica a figura seguinte:

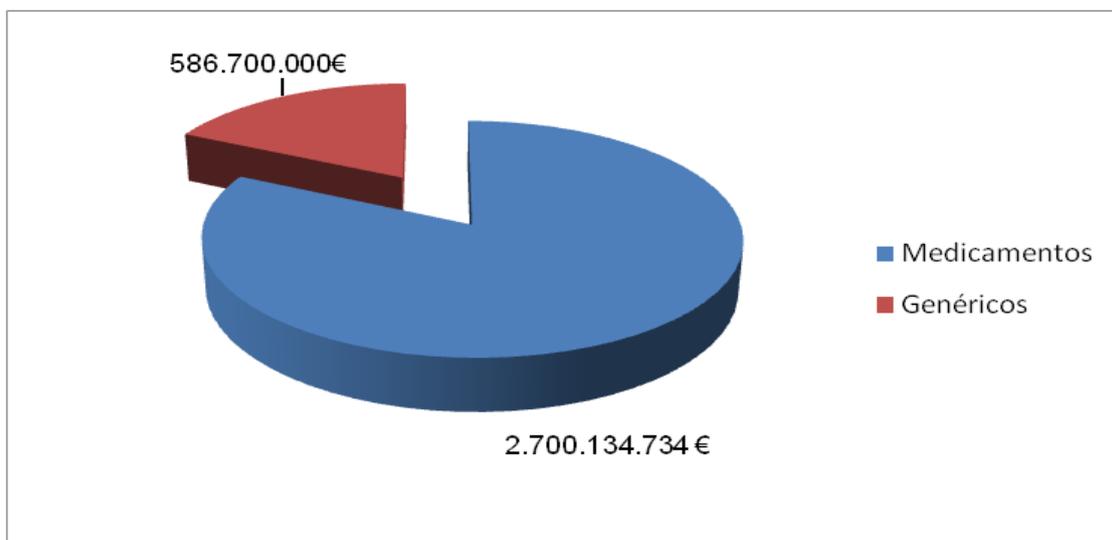


Fig. 1- Mercado de medicamentos, em valor, no ano de 2007 fonte: www.primopraxis.pt

No ano seguinte, 2008, o mercado de genéricos sofreu também alterações, na medida em que houve um decréscimo de 30% no preço dos medicamentos genéricos, Registrou-se também um crescimento do volume de negócios no mercado de medicamentos neste ano, relativamente ao ano anterior, sendo de 6% nos genéricos e de 18,5% no total, como evidencia a tabela 1.^{6,7}

Tabela 2 – Valor de mercado de medicamentos no ano de 2008 fonte: www.primopraxis.pt

Grupo de Medicamentos	Quota de mercado (%)	Valor de vendas
Medicamentos de marca	81,5%	2.678 Milhões €
Medicamentos genéricos	18,5%	622 Milhões €
Total mercado	100%	3.300 Milhões €

Em 2009, assistiu-se a uma redução de 2,8% nas vendas de medicamentos nas farmácias portuguesas, correspondendo a 146 milhões de embalagens, não representando variação relativamente ao ano anterior. Este facto pode ser explicado pela crescente quota de mercado de medicamentos genéricos e redução de preço

dos medicamentos de marca, que até ao momento representavam o grosso das vendas como se pode verificar no quadro seguinte:

Tabela 3 – Quota de mercado dos medicamentos no ano de 2009 Fonte: www.primopraxis.pt

Classe de medicamento	Quota de mercado(PVP)	Quota de mercado (Nº embalagens)
Marca	82,7%	84,5%
Genérico	17,3%	15,5%

2010 e 2012 foram os anos em que houve maior instabilidade no mercado farmacêutico, assistindo-se a sucessivas alterações de preços e margens financeiras.

Em 2010, os grossistas e farmácias viram crescer as margens para 28%, mas nas farmácias as alterações foram de sinal contrário, com sucessivas reduções e diferenciadas, nomeadamente redução média de 7% nos preços dos medicamentos de marca e redução ainda mais acentuada do preço dos medicamentos genéricos - de 20 a 35%.

2011 foi de certo modo um ano marcante para o mercado farmacêutico, não pela ocorrência de alterações como nos anos supra mencionados, mas pela implementação de novas medidas no âmbito da intervenção do resgate financeiro em Portugal, contempladas no Memorando de Entendimento de Maio de 2011. Estas novas medidas tiveram repercussões no cálculo de margens de lucro, que passou a pretender-se regressiva, incentivando a venda de medicamentos genéricos, menos dispendiosos, objetivando uma poupança na despesa pública com a saúde (Fig. 2).

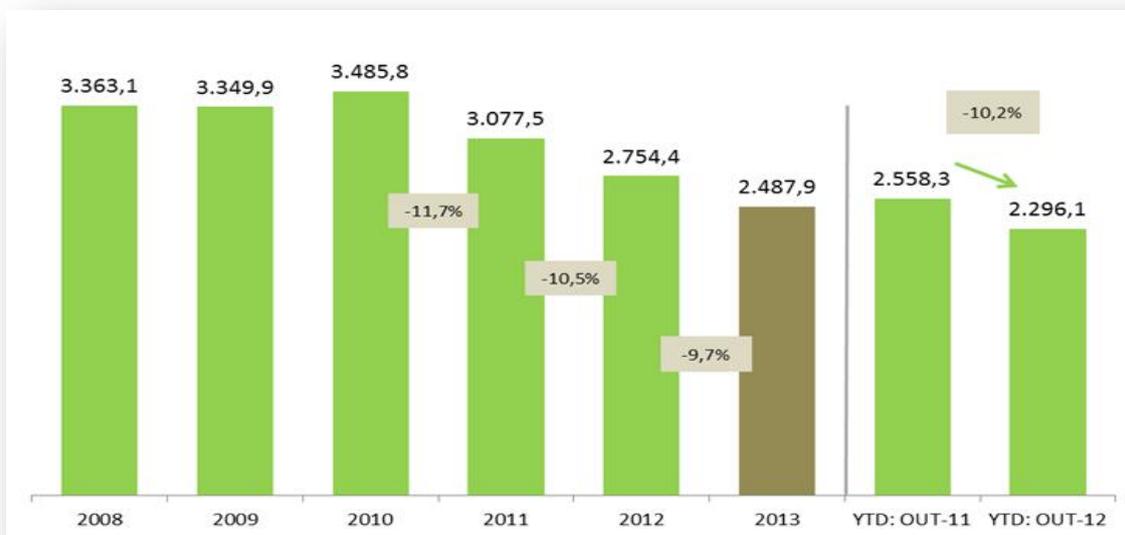


Fig. 2 - Evolução do mercado farmacêutico em valor Fonte: ANF

No passado ano, 2012, verificaram-se muitas alterações ao nível de comparticipações e preços de medicamentos. Foram reduzidas as margens dos grossistas e farmácias para 24,6%, seguindo-se a redução do preço dos medicamentos de marca em cerca de 5,6% e 15,3% nos medicamentos genéricos (Fig. 3).⁶

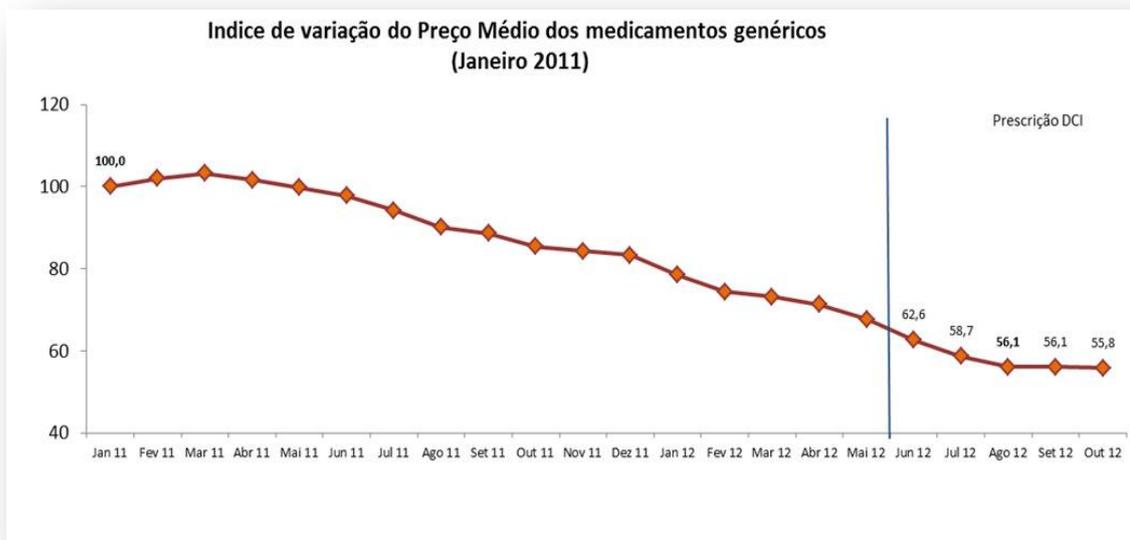


Fig. 3 – Evolução de preços dos medicamentos genéricos em Portugal Fonte: ANF

No ano passado, o mercado total de medicamentos caiu cerca de 11,8% face a 2011, apesar disso este valor corresponde a um crescimento de 2,6% em embalagens dispensadas nas farmácias portuguesas. Paralelamente, encontra-se o mercado de genéricos que apresentou um crescimento de 18,6% em volume de embalagens e uma redução de 20,6% em valor face ao mesmo período, consequência das sucessivas alterações na política do medicamento e diminuições de preços destes medicamentos.

Uma avaliação efetuada ao preço dos medicamentos genéricos e não genéricos desde 2007, evidencia as descidas de preços a que o mercado de medicamentos foi sujeito devido a medidas implementadas nos anos decorrentes. Apesar de serem muitas as medidas aplicadas e do preço dos medicamentos ter sofrido diversas alterações, as variações de preço mais significativas verificam-se no mercado dos genéricos como evidencia o seguinte gráfico:

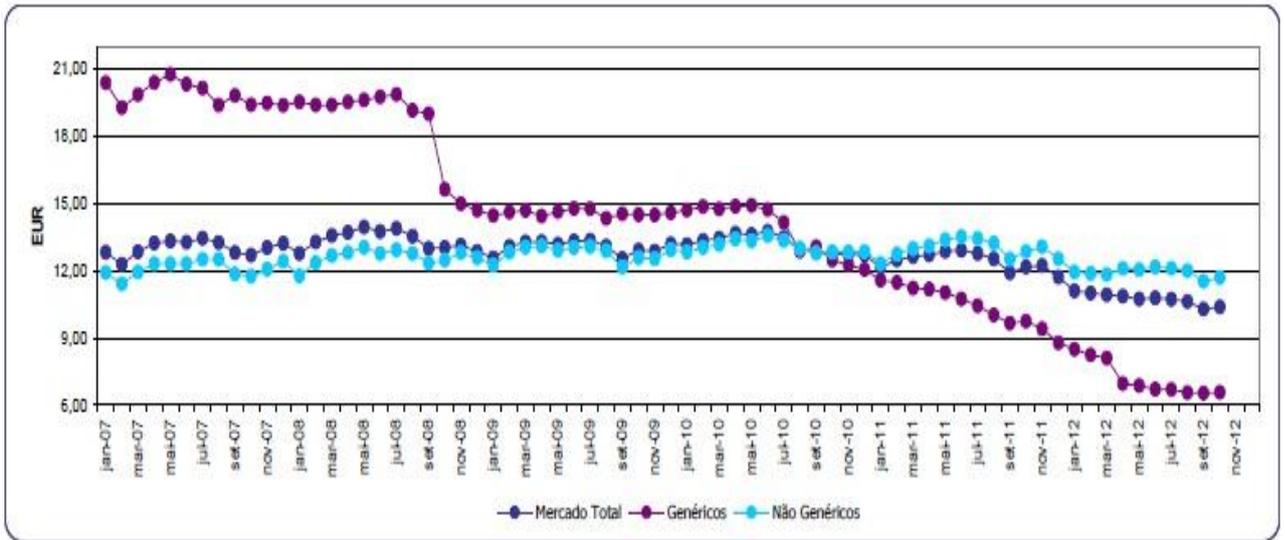


Fig. 4 – Evolução do mercado dos medicamentos em valor desde 2007, considerando as componentes mercado de medicamentos genéricos e medicamentos de marca Fonte: Infarmed

Na mesma linha de avaliação, considere-se o crescimento da quota de mercado de medicamentos genéricos, em embalagens, no mesmo período. A quota de mercado destes medicamentos tem tido uma evolução muito significativa, consequência das políticas de saúde implementadas, com especial evidência no ano de 2012 em que se sentiram mais profundamente as medidas tomadas no ano anterior, quando foi assinado o Memorando de Entendimento (Fig.5)⁸

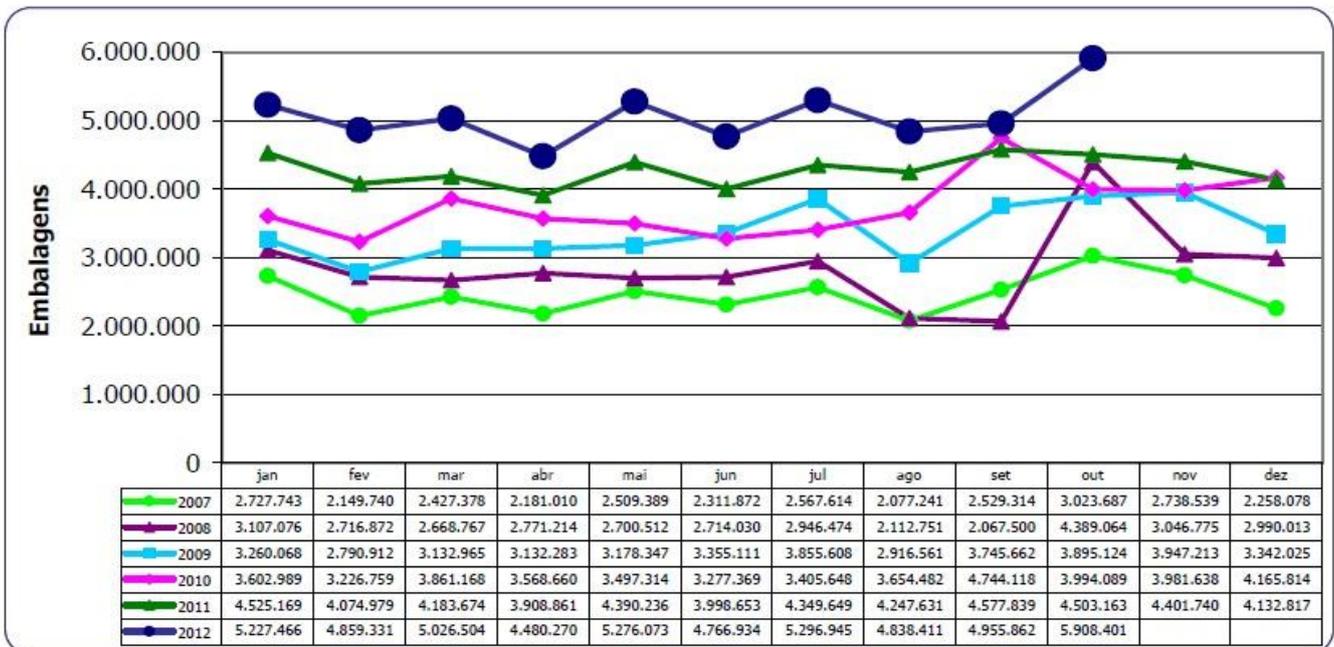


Fig. 5 – Avaliação da quota de mercado de medicamentos genéricos em volume, de 2007 até 2012 Fonte: Infarmed

FATORES DE DEPRECIAÇÃO DO NEGÓCIO DAS FARMÁCIAS

De acordo com estudos realizados pela Associação Nacional de Farmácias (ANF), estima-se que de 2010 a 2012 o mercado de dispensa de medicamentos em ambulatório, entenda-se venda em farmácia comunitária, terá reduzido a faturação em 997,9 M€, ao que corresponde uma redução de 722,8 M€ de despesa pública. Os dados relativos a 2012 apontam para uma redução de mercado de medicamentos de 10,5%, equivalente a menos 294,4 M€ de faturação nas farmácias portuguesas e a uma poupança de 121,5 M€ em despesa pública, resultante da significativa evolução da quota de mercado dos medicamentos genéricos, com base na obrigatoriedade de prescrição por princípio activo ou DCI (Denominação Comum Internacional), cujos preços tiveram uma expressiva redução no passado ano, colocando as farmácias em situação financeira bastante delicada.⁶

Com a descida do preço dos medicamentos, as farmácias vêem as margens de lucro serem reduzidas, e, paralelamente, os custos fixos mantêm-se e/ou aumentam, pela obrigatoriedade de terem maior número de pessoal qualificado a trabalhar por estabelecimento, como referido anteriormente. Como se verifica no gráfico seguinte, a descida acentuada do preço dos medicamentos foi determinante no processo que levou à rutura financeira de muitas farmácias (Fig. 6):

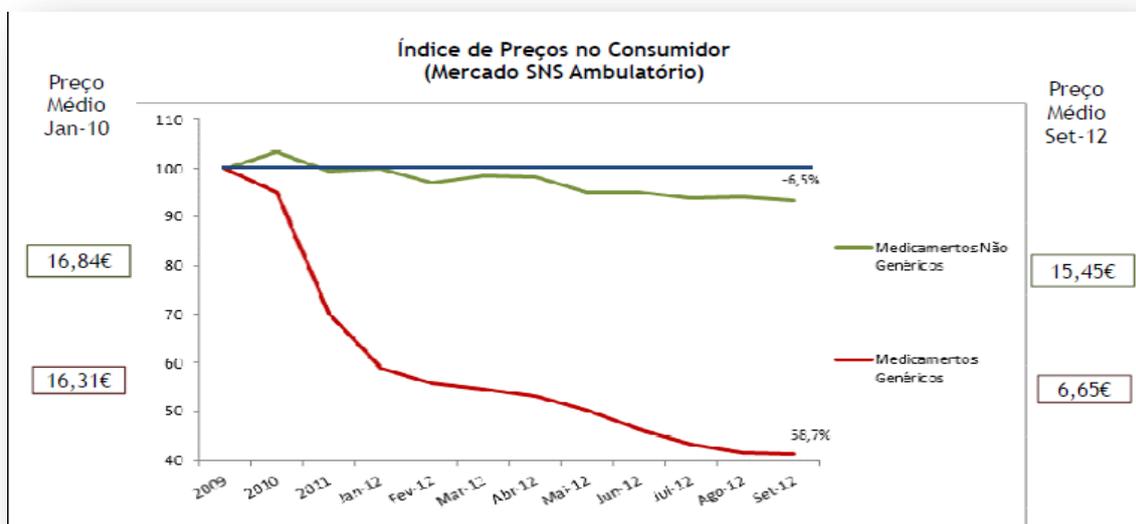


Fig. 6 – Descida do preço dos medicamentos genéricos e de marca nos últimos anos Fonte: ANF

Como consequência direta destas alterações, nomeadamente as verificadas entre os anos 2010 e 2012, constata-se que o número de farmácias em litígio com os seus

fornecedores por dificuldades de pagamento aumentou, com expressivo crescimento de 2011 para 2012.

Existem em todo o território nacional farmácias com dificuldade de cumprir os compromissos com os fornecedores e em risco eminente de insolvência. É uma realidade que assola todo o país e de forma homogénea, com dificuldades semelhantes em todos os distritos, como documenta o quadro seguinte (Tab.3):

Tabela 4- Situação de dívida a fornecedores das farmácias em Portugal fonte: ANF

	Dez-11	Jun-12	Set-12	Varição Dez11 / Set12
N.º de Farmácias com fornecimentos suspensos	795	1.131	1.280	61%
N.º de processos judiciais em curso para regularização de dívidas	297	457	469	58%
N.º de Farmácias com acordos de regularização de dívidas	561	614	635	13%
Montante global da dívida (processos judiciais e acordos de regularização)	196.828.006 €	235.303.993 €	283.400.914	44%

A redução das margens diretas nos medicamentos teve um impacto negativo muito severo na rentabilidade das farmácias, colocando-as frequentemente em situação de dificuldade para suportarem os encargos de estrutura, sem que exista compensação suficiente na venda de outros produtos, como cosméticos e produtos não sujeitos a receita médica (MNSRM), pelo que as unidades de negócio, não raramente, fecham o balanço anual com resultados negativos. As margens são as mais baixas de sempre nas farmácias, o que, acrescido do aumento dos custos fixos com pessoal, explica em boa medida, a atual situação das farmácias em Portugal.

Por outro lado, o facto de algumas farmácias trabalharem sustentadamente com determinada margem num produto ou grupo de produtos, não significa que todos os outros operadores do setor se sintam igualmente confortáveis com aquela margem, pois há muitos fatores a ter em conta, como o volume de negócios a rotatividade dos produtos e os encargos, sobretudo os fixos, de cada estrutura empresarial. No limite, o mesmo produto com determinada margem de lucro, pode ser interessante para uma unidade de negócio e ser “ruinoso” para outras.

Como custos fixos, temos que considerar a renda ou prestação de crédito bancário para aquisição de instalações, salários dos trabalhadores, pagamento à Segurança Social, prestadores de serviços como o contabilista, seguros, eventuais encargos bancários, impostos, etc. Estes encargos serão tanto maiores quanto maior o número de trabalhadores vinculados à empresa, entre os quais os farmacêuticos, estes com remuneração tendencialmente superior à dos restantes trabalhadores. Para além destes, à que considerar também os custos variáveis, como água, energia, combustíveis, etc.

Em tais circunstâncias, para garantir a sustentabilidade do negócio, é muito importante ter condições de mercado, concorrência e consumidores, que permitam aumentar exponencialmente as vendas e conseqüentemente os resultados pelos ganhos de escala.

Tabela 5 – Evolução previsível das margens das farmácias

Fonte: Estudo realizado pela autoridade da concorrência em 2002 e pelo Prof. Pita Barros

	2002 AdC (70 farmácias)	2012 Nova SBE (1346 farmácias)
Preço/ Receita	38,81 €	30,79 €
Custos Marginais/ Receita	35,66 €	33,21 €
Resultado/ Receita	3,15 €	- 2,42 €
Custos Fixos	22.091 €	44.438 €
Custos Financeiros	Não incluídos	Não incluídos

A tendência registada nos últimos anos é decrescente, sendo que a maioria das farmácias apresenta uma margem negativa aplicada aos medicamentos, que dificilmente é compensada com a venda dos restantes produtos disponíveis. De um modo geral, até ao ano de 2005 inclusive, as farmácias apresentavam uma margem positiva, permitindo a cobertura de todos os encargos com relativa facilidade. Em 2011, o mesmo já não acontecia, apresentando margens ligeiramente negativas que poderiam ser compensadas com a venda de outros produtos em comercialização, o que não aconteceu na generalidade dos casos, pelo que a margem total foi considerada nula. No ano de 2012, a previsão e os dados recolhidos até Outubro, evidenciavam uma margem negativa, sem compensação, colocando em risco a viabilidade de muitas farmácias no território nacional.^{9,10}

Até há uns anos a esta parte, esta dificuldade poderia ser contornada com a venda de outros produtos com margens relativamente superiores como produtos cosméticos e não sujeitos a receita médica, mas desde um passado recente, essa realidade não se verifica. Estima-se que as vendas de produtos de venda livre e medicamentos não sujeitos a receita médica representam 15 a 20% do total de vendas da farmácia.¹⁰ A abertura de espaços de saúde em grandes superfícies comerciais, associados a grandes grupos económicos e de distribuição com sustentabilidade económica muito superior a qualquer grupo detentor de farmácias, aliado à maior facilidade de abertura de farmácias nos grandes centros urbanos, aumentou consideravelmente a concorrência do setor, o que desencadeou uma redução natural dos preços praticados neste tipo de produtos, e conseqüentemente das margens. Assim, a rentabilidade obtida na venda destes produtos é menor para as farmácias tradicionais, que têm dificuldade em competir com os grandes grupos económicos, por terem um menor volume de vendas e, portanto, também menor volume de encomendas, não podendo por isso, usufruir de maiores bonificações ou mesmo praticar preços mais baixas nos produtos comercializados.

A situação económica de cada farmácia deve ser analisada individualmente. Só por si, o volume de faturação pode fazer a diferença, pois pode permitir obter uma margem líquida positiva por ganhos de escala, os quais permitem em simultâneo uma maior capacidade de negociação com a obtenção de maiores descontos e/ou bonificações, o que consubstancia também, desde logo, uma melhoria da margem.

Os Capitais Próprios afetos ao negócio assumem grande preponderância, na medida em que um negócio que necessite de capitais alheios com recurso à banca, vê a sua situação agravada pelos encargos bancários, nomeadamente juros e amortizações, recentemente agravados pela prática de cobrança de comissões sobre os créditos e a frequente exigência de subscrição de seguros de proteção aos financiamentos, entre outros encargos como os respetivos impostos. Uma empresa nova para se iniciar neste setor, terá grandes dificuldades em sobreviver se não estiver dotada de Capitais Próprios apreciáveis.⁹

Não se pretende desprezar a banca, pelo contrário, deve ser entendida e aceite como um parceiro financeiro para a atividade, sobretudo para apoiar investimentos que a grande maioria dos agentes comerciais não podem suportar por si só e que são determinantes para a atualização da empresa, maquinaria, viaturas, etc., eventualmente indispensáveis para o crescimento da empresa. Pretende-se sim, deixar claro que com as atuais rentabilidades tão reduzidas, é muito difícil ou mesmo

inviável suportar elevados encargos bancários, pelo que a componente dos Capitais Próprios é certamente determinante.

A gestão e rentabilização de stocks é mais facilitada nos grandes grupos pelo fundo de maneiio disponível, contrariamente à farmácia de oficina que geralmente é propriedade de pessoa singular, sem ligação a grupos de empresas, logo, com estrutura económica, financeira e poder de negociação menos favorável.

A redução acentuada apesar de progressiva do preço de medicamentos em Portugal, teve repercussões no abastecimento das farmácias. A redução de margens gerou dificuldades acrescidas no pagamento a fornecedores, provocando cortes no abastecimento de algumas unidades de negócio. Por outro lado, foi notória e crescente a exportação paralela de medicamentos para outros países da Europa e outros continentes, cujos preços de medicamentos são significativamente superiores, desencadeando dificuldades no abastecimento das farmácias portuguesas, chegando a frequentes ruturas de stocks.

A GESTÃO DA FARMÁCIA E SUAS VALÊNCIAS

A gestão é hoje cada vez mais invocada e procurada nesta atividade. O contexto atual de crise, as sucessivas alterações do mercado e a legislação cada vez mais exigente, levou várias empresas e empresários a terem que reduzir custos e eliminar desperdícios, bem como a otimizar os serviços e recursos humanos, de modo a poderem sobreviver.

Podemos definir gestão como o processo usado para obtenção de resultados, bens ou serviços, baseado na existência de uma organização. A gestão parte da interpretação dos objetivos transformando-os em ação empresarial, usando as quatro funções da gestão: planeamento; organização; direção; controlo.^{11, 12}

O planeamento pressupõe a determinação prévia dos objetivos com base numa estrutura consolidada e um plano previamente estabelecido em que se define quem vai atuar e de que modo e com que meios.

A organização estabelece relações entre as pessoas e os recursos disponíveis de modo a que possam ser atingidos os objetivos propostos. A delegação de funções em pessoas com capacidade para realização de determinadas tarefas, é um passo importante e pode ser fundamental para alcançar os resultados definidos.

A direção tem por função influenciar o comportamento dos colaboradores, com forte liderança, comunicação precisa e transparente, com informação do plano de ação e objetivos definidos, de modo a motivá-los e a envolvê-los na conquista dos resultados. Esta função é fundamental para o sucesso do processo, bem como a função seguinte, com a qual há uma relação muito estreita.

O controlo, compara os resultados atingidos com os objetivos determinados, finais e intermédios. Estes últimos têm particular relevância, pois permitem identificar desvios (positivos ou negativos) relativamente ao planeado, sendo avaliados parâmetros como o empenho e as estratégias adotadas, permitindo que os mesmos possam ser corrigidos e reformulados, com eventual correção e/ou alteração dos meios utilizados^A.

A liderança é, sem dúvida, uma função muito importante de qualquer gestor. A capacidade de liderar pressupõe que o gestor consiga motivar os seus colaboradores, avaliando-os e dando-lhes incentivos de diversos modos. Uma empresa é formada essencialmente pelos seus colaboradores, sendo estes “a alma” de uma organização e do seu sucesso, inequivocamente o ativo mais precioso das organizações.

O farmacêutico enquanto gestor, nomeadamente o Diretor Técnico, que na maior parte das unidades de negócio tem também aquele papel, conjuntamente com os seus colaboradores, tem que adotar boas estratégias para que a farmácia tenha rentabilidade e possa sobreviver a este período mais conturbado.

Como práticas fundamentais na gestão da farmácia, atualmente, há que ter em consideração, para além de outros aspetos, a gestão financeira, a gestão de recursos humanos, a gestão de recursos materiais, bem como o mercado envolvente. Assim, para que este processo seja bem conseguido, é crucial envolver os colaboradores, conhecer e analisar o mercado /merchandising e marketing, fornecedores, controlar stocks, clientes e finalmente os resultados:

1. A gestão de pessoal

As empresas são e devem ser entendidas como organizações de pessoas – os colaboradores, e para as pessoas - os clientes.

Neste princípio, a seleção dos elementos que compõem uma equipa de trabalho é crucial, pelo que tem é muito importante o primeiro passo da sua formação – o recrutamento. O colaborador (ideal) deve mostrar confiança nas suas capacidades de trabalho, segurança nas atitudes e na comunicação com os utentes e com os colegas de trabalho. O líder tem que ter a capacidade de os alocar a funções com base nas suas capacidades e motivações, de modo a que possam desempenhar o melhor possível as atividades individuais e coletivas que lhes são confiadas, contribuindo assim para os resultados da equipa e o sucesso da empresa¹².

O alinhamento de todos os colaboradores por idênticos princípios de ética pessoal e profissional, apresentação, postura e atitude no atendimento, premiando a padronização dos colaboradores e da farmácia pela uniformidade de procedimentos no atendimento ao público, constitui um ponto fundamental para transmitir uma imagem de profissionalismo. Este aspeto é importante para que os clientes da farmácia sintam que são bem recebidos e atendidos, independentemente do colaborador que o faz. Para o efeito, aspetos como a formação pessoal e académica de cada colaborador, motivação, coeficiente emocional e a pré-disposição para a auto formação, são fundamentais.

Os pontos referidos no parágrafo anterior, prendem-se com a importância do atendimento, nomeadamente quanto à satisfação e fidelização dos clientes, pelo que

todos os colaboradores devem fazer formação e treinar técnicas de comunicação, para que abordagens a diferentes clientes e em situações adversas, ocorram dentro dos padrões de atendimento definidos.

Como pormenores de comunicação a treinar, podemos considerar:

- A. Abordagem e acolhimento ao utente;
- B. Atendimento ao utente (técnicas de vendas);
- C. Atendimento telefónico;
- D. Comunicação e abordagem de situações especialmente delicadas, como conflitos e dificuldade de dispensa de medicamentos ao utente.

2. A gestão comercial

A avaliação do mercado é fundamental. Como foi anteriormente referido, as alterações da legislação permitiram a abertura de postos de venda de medicamentos não sujeitos a receita médica, sustentados em grandes grupos de distribuição com estrutura económica pujante, aumentando consideravelmente a concorrência, o que remete para a necessidade de conhecimento aprofundado do setor e da sua envolvente comercial.

O merchandising de farmácia é composto pelos lineares, montras, expositores e todo o tipo de informação adicional. Estes, são aspetos fundamentais para o esclarecimento e escolha do produto pelo cliente, dado que com a facilidade com que todos têm acesso à informação, a escolha é normalmente mais criteriosa e independente.

É importante usar uma estratégia correta na gestão dos conteúdos pelos diferentes espaços e de colocação dos produtos em zonas mais apelativas, tendo em conta a estrutura espacial. Neste ponto, devem-se incluir as ações de marketing como promoções e outras campanhas que possam atrair novos clientes e satisfazer as necessidades e expectativas dos já vinculados, sem que a componente comercial se sobreponha ao interesse da saúde do cliente.

O sucesso de qualquer empresa, seja qual for o setor de atividade, está associado a técnicas de vendas e marketing. A imagem e a marca da farmácia são importantes, mas o modo como são comunicadas aos consumidores, dá-lhe projeção se for bem

conseguido. A possibilidade de comunicação através de meios gratuitos como a internet e redes sociais, constituem uma mais valia para o negócio desde que seja feita de modo adequado. Não basta publicitar e divulgar. A comunicação tem que ser assertiva, objetiva e clara.

O conhecimento atualizado dos clientes da farmácia e dos principais prescritores torna-se importante. A proximidade geográfica e a relação da equipa com os clientes, determinam a sua satisfação. É fundamental conhecer os clientes habituais, bem como os seus gostos e preferências de modo a se poderem adoptar estratégias de satisfação. A satisfação de um cliente é crucial, tanto para que ele possa voltar como para que traga novos clientes – o cliente bem servido é o melhor agente de publicidade do negócio.

Conhecer minimamente os hábitos e necessidades de consumo de cada tipo de clientes ou, se possível de cada cliente, sobretudo dos vinculados, permite-nos precaver a existência dos produtos que precisam e nas quantidades adequadas. A tão propalada rutura de produtos nas farmácias, consistindo um problema real para muitos, pode ser uma oportunidade de angariação de novos clientes para outros. O cliente, normalmente não gosta de ter que voltar à farmácia para adquirir um produto que estava esgotado quando o pretendeu.

3. Os stocks

No mercado farmacêutico existem milhares de produtos a comercializar, o que confere alguma complexidade à gestão de stocks nesta atividade, com a agravante da sazonalidade de muitos produtos.

No passado, a gestão foi relegada para segundo plano na atividade farmacêutica, pois as margens financeiras e a limitada concorrência permitiam ganhos substanciais, de tal forma, que os desperdícios não eram sequer uma preocupação prioritária. Hoje, a realidade é radicalmente oposta, não sendo aceitáveis gastos superfluos e exigindo-se uma constante e cuidada gestão, nomeadamente de stocks, pela forma como influem na gestão comercial, financeira, e disponibilidades de tesouraria.

Assim, é fundamental que a gestão e atualização dos níveis de stocks sejam feitas com regularidade e em períodos de tempo curtos. Muitos dos produtos comercializados na farmácia, medicamentos ou outros produtos de saúde, são muito sensíveis a ações de marketing, campanhas mediáticas ou prescrições médicas, pelo

que é necessário ter em consideração o reforço de stocks em tempo útil e quantidades adequadas. A rutura de stock de um produto em campanha, é extremamente prejudicial para a farmácia e para o produto em causa.^{2,12}

Para uma ação de qualidade nesta área, é essencial o recurso à informática e com programas adequados. Hoje, a maioria das farmácias trabalha com o sistema “Sifarma 2000”, que nos permite fazer a avaliação destes parâmetros automaticamente, dado que nenhum produto é adquirido ou vendido sem que nele ocorra esse registo^{2,13}.

No entanto, há fatores que podem contribuir para a existência de discrepâncias entre o stock real e o informático. Salvo um erro pouco provável do próprio sistema, estaremos perante erro humano, devido a incorreto registo de entradas ou saídas de produtos. Uma situação que ganhou significativa dimensão recentemente, é o empréstimo entre farmácias, o que requer um cuidado acrescido no registo e controlo dos produtos cedidos, bem como das suas eventuais devoluções².

Como aspetos fundamentais na gestão de stocks, à que analisar o tempo médio de existências, o valor em stocks de existências de baixa e elevada rotação e fazer uma análise ABC dos produtos. A rentabilização da farmácia assenta de forma preponderante na análise e gestão cuidada de stocks¹⁰.

O tempo médio de existências, mede-se pelo tempo que um determinado produto ou grupo de produtos permanece em armazém na farmácia. Quanto maior for o tempo de existência menor será a rentabilização do produto. Este é um dado muito importante e deve ser tido em consideração para a avaliação ABC e para a determinação dos níveis de stocks.

A análise ABC é indispensável para a correta gestão de stocks. Esta tem por base a classificação dos produtos em função da sua importância para a faturação. Os produtos da classe A são os que representam 75% do volume de faturação e correspondem em média a cerca de 10% do stock presente na farmácia. Os produtos classe B têm uma contribuição de 20% na faturação total, correspondendo apenas a 25% dos produtos e, por último, os produtos classe C correspondem a 5% do total da faturação e cerca de 65% dos artigos que se encontram em stock. Através desta análise, podemos ter a informação de que tipo de produtos fazem parte do grande grupo de faturação, sendo que estes representam uma pequena parte dos produtos que temos em stock. Apesar disso, a grande parte restante não deverá ser menosprezada, na medida em que pode interferir com a dinâmica comercial da farmácia, constituindo-se como uma vantagem por diferenciação para com outra

concorrente¹³. Nesta expressiva percentagem de produtos que correspondem a uma pequena parte da faturação, devem constar os seguintes tipos de produtos: produtos específicos associados a vendas sazonais; produtos para necessidades especiais de clientes da farmácia como suplementos alimentares; produtos para pessoas com necessidades especiais como doentes com determinadas intolerâncias; outros que possam ter menos saídas mas nos quais possam ser aplicadas margens de lucro superiores.

Com medicamentos frequentemente esgotados, a prescrição por DCI, a escolha feita pelo utente ao balcão de medicamentos de marca em detrimento dos genéricos e vice-versa, bem como o crescente número de referências existentes no mercado dos medicamentos, torna fundamental que se faça um controlo mensal dos produtos em stock para se possa fazer acertadamente a encomenda com a mesma periodicidade. O dia a dia da farmácia resume-se ao *“just in time”*, em que são realizadas mais encomendas instantâneas aquando das necessidades dos utentes, o que facilita a gestão e rotação de stocks².

A obrigatoriedade de prescrição por DCI e de em todas as farmácias haver pelo menos cinco genéricos dos mais baratos para cada substância activa, complica significativamente a gestão de stocks e a possibilidade de se gerar liquidez com estes produtos. Esta obrigatoriedade pode ter beneficiado alguns, no entanto, de um modo geral os utentes preferem utilizar o medicamento de marca que já consomem há muitos anos, nomeadamente em doentes hipertensos, renais, diabéticos e outros. Por outro lado, há utentes que tomam genéricos para estas mesmas patologias, mas têm o seu laboratório de eleição, quer por opção própria quer por aconselhamento médico, que muitas vezes não constam nos determinados cinco mais baratos do mercado. Esta variabilidade obriga a farmácia a ter mais produtos em stock, quer em quantidade quer em diversidade, de modo a poder satisfazer as necessidades dos utentes.

A aquisição de produtos quer por encomendas mensais que pressuponham campanhas, ou por oportunidades de negócio quando realizado diretamente com os laboratórios, deve ter por base a avaliação e comparação de dois pontos fundamentais: a boa compra e a boa venda. Podemos estar a adquirir um produto com um preço muito apelativo, no entanto, este pode não ser vendido com a frequência desejada, não justificando assim a sua aquisição ainda que em condições especiais, dado que há elevada probabilidade de ficar em stock durante largos meses, correndo-se o risco até de expirar o prazo de validade antes da venda. Apesar de algumas

empresas retomarem produtos nestas condições, fazem-no com uma perda percentual significativa para a farmácia.

Em suma, são três os principais tipos de despesa com stocks que uma farmácia enfrenta: a despesa com a posse de stocks; a despesa com a ruptura de stock uma vez que não tendo não vai satisfazer a procura do seu cliente/utente; a despesa com o processamento de encomendas, devoluções e abates. O equilíbrio destes três pontos maximiza a gestão de stocks de qualquer empresa¹¹.

FLUXOS ECONÓMICOS DE MERCADORIAS

Os fluxos de mercadorias dizem respeito ao movimento de entrada e saída de produtos numa determinada entidade comercial, como a farmácia. É desejável que se traduza num equilíbrio deste fluxo de produtos e das variedades mais vendidas, contribuindo para o equilíbrio financeiro da empresa.

O fluxo de produtos nesta atividade já foi mais acentuado, antes da abertura de locais de venda de medicamentos não sujeitos a receita médica e da redução de poder de compra registado em Portugal, nos anos anteriores. Admita-se que a oferta é maior que a procura, desencadeando um aumento da concorrência que se traduz numa diminuição do preço de venda ao público e da faturação conseguida. Ainda assim, seria de esperar consumo crescente dos utentes, não fosse a situação de crise que se tem agravado nos últimos anos, em que, de um modo geral, todas as empresas com atividade comercial se ressentiram com quebras acentuadas de faturação, não sendo exceção o setor farmacêutico.

A crescente evolução e desenvolvimento da investigação farmacêutica, bem como o aumento de moléculas que perdem a patente, levam a um aumento significativo de entrada de novos produtos no mercado. Este facto, contrasta com a reduzida expressão de medicamentos que são retirados do mercado, o que leva a que o número de medicamentos a ser comercializado seja cada vez maior. Este fator tem que ser considerado na aquisição de produtos, uma vez que pode ser um agente destabilizador do equilíbrio ideal antes referido. A farmácia ideal, na ótica do consumidor, teria ao dispor dos seus clientes todos os produtos existentes no mercado, mas estaríamos perante uma situação financeiramente insuportável. Deve fazer-se um estudo adequado de mercado e da envolvente médica, de modo a se perceber qual a importância de determinadas moléculas que sejam introduzidas, bem como os custos associados, nomeadamente quando se trate de medicamentos genéricos. A aquisição de produtos e medicamentos sem rotação, gera um desequilíbrio que pode por em causa a saúde financeira ou, no limite, resultar na insolvência da farmácia.

Um dado da máxima importância para a determinação de rotação de stocks é a prescrição médica. É esta que deve ser tida em conta aquando da negociação com fornecedores na aquisição de grandes volumes de medicamentos.

Grande parte dos utentes quando se deslocam à farmácia, fazem-no com base no aconselhamento médico de produtos de saúde e medicamentos não sujeitos a receita média e/ou na prescrição médica¹².

A automedicação, é outro aspeto importante a considerar na qualidade de vendas na farmácia. Com a evolução da sociedade e dos meios tecnológicos, assistimos a uma crescente acessibilidade dos cidadãos à informação, cada vez mais completa e atualizada, resultando num aumento do índice de automedicados na sociedade Portuguesa que representa cerca de 38% da abordagem na farmácia. Estudos anteriores revelam que indivíduos com baixos rendimentos e menor nível socioeconómico tomam maioritariamente medicamentos com base em prescrição médica, sendo que os de nível mais elevado, dado o seu desenvolvimento intelectual e facilidades de acesso a meios de informação, apresentam maior conhecimento e maior poder de decisão no ato de aquisição do medicamento.^{1,12}

Um dos principais motivos de procura e aumento do consumo de medicamentos e outros produtos na farmácia, tem a ver com o envelhecimento da população, normalmente consumidores de produtos de maior rotação e portanto, com ponderador elevado na faturação, que são os medicamentos e produtos com IVA a 6%. Os restantes produtos, com IVA a 23%, apresentam uma rotação significativamente inferior, o que resulta numa contribuição menor para o todo da faturação.

A faturação total das farmácias em Portugal, corresponde a 85% em medicamentos e os restantes 15% a produtos de saúde e cosméticos. As margens dos primeiros são menores, enquanto a dos produtos não medicamentosos é de aproximadamente de 30%. No entanto, contrariamente ao que se possa pensar numa análise superficial, os medicamentos têm uma expressão muito maior nos resultados financeiros da farmácia, pela rotatividade e volume de vendas que representam, não obstante terem menor margem. Através da comparação da saída destes produtos, verifica-se que os medicamentos apresentam uma rotação de 10 vezes ao ano, enquanto os restantes produtos têm um movimento de apenas 3 vezes. Na aquisição, é importante ter em conta estes dados, de modo a evitar a sobrestockagem¹⁴.

A avaliação das entradas e saídas de produtos deve ser feita regularmente e aquando da gestão de stocks e encomendas mensais, tendo em conta a rotatividade de cada um e a sua sazonalidade, nomeadamente através da análise ABC, que aprecia não só a rotação dos produtos como a sua importância e contribuição na faturação total. Definir e manter stocks mínimos e máximos adequados é fundamental^{12,14}.

A GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira constitui uma dificuldade para muitos farmacêuticos pela reduzida formação na área, acrescida pelas bruscas alterações a que o setor tem sido sujeito nos últimos anos, necessitando de reagir rápida e eficazmente para que o negócio sobreviva a tal pressão. Tem por base o plano de contabilidade da farmácia enquanto empresa, e nele devem constar determinados registos que dizem respeito ao funcionamento do negócio

A negociação com os fornecedores é outra determinante do negócio, que quando bem conseguida, permite aumentar a competitividade através da prática de preços mais acessíveis ao consumidor ou da obtenção de melhores margens. O bom ou mau negócio, é determinado sobretudo na compra, pois na venda, na maior parte do produtos, estamos condicionados aos preços definidos pela entidade reguladora.

O prazo médio de recebimentos é o tempo médio que leva a empresa a ser ressarcida em dinheiro pela venda dos produtos aos seus clientes. Este ponto deverá ter em conta os créditos concedidos a clientes e o tempo que estes levam a regularizar a dívida, bem como o pagamento das participações pelo Estado e outras entidades de saúde. Quanto menor o tempo de recebimento, melhor a contribuição para a situação financeira da empresa.

O prazo médio de pagamentos é calculado pelo número de dias que a farmácia leva a liquidar as suas dívidas aos fornecedores. Este prazo, normalmente, é estipulado aquando das encomendas ou acordo prévio de fornecimento, sendo que neste caso e na ótica da farmácia, é desejável que seja tão dilatado quanto possível, salvo se puder obter desconto financeiro, ou outro benefício, por antecipação de pagamento. Se a farmácia conseguir um prazo médio de pagamentos a fornecedores superior ao prazo médio de recebimentos de clientes, então, genericamente, estará a pagar aos fornecedores com o valor já recebido dos clientes, que incorpora retorno do investimento acrescido do lucro - situação ideal.

O tempo médio de existências diz respeito ao tempo que o produto leva a sair da prateleira, desde o momento em que foi adquirido. Considerando que na farmácia existem produtos de venda livre, medicamentos, ou não, com rotação menor que os medicamentos sujeitos a receita médica, devem ser distinguidos. A diferença neste tipo de produtos pode também levar a diferentes métodos para a sua aquisição, isto é, produtos com maior rotação poderão ser adquiridos conforme as necessidades dos

utentes e da farmácia, ocorrendo várias vezes ao dia através dos principais distribuidores. Quando se trata de produtos como cosméticos ou puericultura que têm IVA superior, geralmente são adquiridos por negociação direta com os laboratórios e empresas-mãe, que os fornecem mensal ou trimestralmente, sendo da máxima importância saber qual a rotação do produto para que não ocorra excessiva acumulação de stocks.

O ciclo de caixa corresponde ao balanço feito entre os três parâmetros referidos anteriormente. Este diz-nos o tempo médio que o produto leva até se refletir em dinheiro para a farmácia. Assim, a situação mais conveniente para a empresa é que o tempo médio de recebimentos e de existências seja tanto menor quanto possível e o prazo de pagamentos a fornecedores seja o mais dilatado possível, permanecendo o dinheiro em caixa, ou mais reduzido se puder beneficiar de condições especiais. Resulta em melhoria da situação financeira.

O fundo de maneio corresponde ao valor líquido que a empresa consegue disponibilizar para cobrir as suas necessidades diárias, como aquisição de produtos e matérias-primas, antes do prazo de pagamento. Assim sendo, o que se idealiza é que este valor, com o decorrer do tempo, seja cada vez mais superior às necessidades da empresa de modo a gerar maior lucro. Aquando de necessidades de aumento de stock ou de fornecimentos adicionais, o fundo de maneio deve ser superior para cobrir estes encargos, preferencialmente sem recurso a financiamentos externos. A sazonalidade dos produtos é uma das razões para estas alterações.

Os fundos de tesouraria podem não corresponder diretamente aos resultados obtidos pela empresa. Uma empresa com bons resultados pode apresentar fundos de tesouraria reduzidos. Na realidade, o fluxo de caixa reflete todas as situações de pagamentos e recebimentos, investimentos, fluxos de caixa diários e operacionais e por último as variações de caixa ocorridas em determinado período de tempo. Este valor não corresponde ao fundo de maneio. O fluxo de caixa diz respeito ao valor monetário referente ao negócio depois de feitos todos os pagamentos a entidades, como distribuidores e encargos bancários, a funcionários e após distribuição de lucros quando for esta a decisão da empresa. Este corresponde então ao lucro relativo à farmácia, podendo este constituir o fundo de maneio para o próximo período, normalmente o seguinte ano civil.

A avaliação final da contribuição de cada um destes fatores permite ao gestor ter uma noção real da situação da empresa, seja ela de que setor de atividade for. Sem avaliação do fluxo de tesouraria ou caixa, uma avaliação baseada apenas em

resultados líquidos pode representar uma avaliação positiva da situação financeira da empresa sem que esse seja a realidade. O fluxo de caixa demonstra uma estrutura económica e financeira mais realista, eventualmente sustentável, o que pode ser fundamental para a sobrevivência das farmácias nesta fase de austeridade e contínuas dificuldades para o setor farmacêutico.¹⁴

Os resultados correspondem ao parâmetro mais significativo para o farmacêutico quando avalia a situação financeira da sua empresa, uma vez que estes resumem o todo. Assim, neste ponto são determinados os resultados operacionais, financeiros, e é obtido o resultado líquido dos dividendos. Após esta determinação é feito o balanço final, que corresponde à situação final da empresa em termos de património, que geralmente é ultimado findo o ano civil a que se refere.

Na determinação do balanço são tidos em conta o ativo, passivo e a situação líquida da empresa. Ao ativo, correspondem os bens da empresa, sejam estes financeiros, produtos ou imobilizados não financeiros. Ao passivo, correspondem os encargos que a empresa tem como: o financiamento bancário, dívidas a terceiros, entre outros. O passivo e o activo são opostos, no entanto relacionam-se, dando origem ao que se designa por capital da empresa ou situação líquida (ativo menos o passivo).

Os resultados apurados podem ser de três tipos: correntes, operacionais e financeiros. Estes fazem a diferença na avaliação dos objetivos estabelecidos previamente, e dizem respeito a operações diferentes. Os resultados operacionais dizem respeito ao balanço feito entre todos os custos com encomendas, entradas de produtos, despesas com pessoal, vendas de produtos e pagamento dos respetivos impostos. Os resultados correntes dizem respeito aos ganhos e perdas das situações referidas anteriormente e o resultado financeiro diz respeito ao total averiguado¹⁴.

FATORES CRÍTICOS DE NEGÓCIO

Entendemos como fatores críticos do negócio, todos os indicadores que contribuem diretamente para o sucesso ou insucesso da atividade comercial da farmácia: as margens aplicadas aos produtos e suas constantes alterações ao longo do ano civil e nos últimos anos, o agravamento da estrutura de custos fixos e componentes externas como o poder de compra e o valor das participações das diferentes entidades.

As baixas margens praticadas atualmente constituem um dos fatores críticos de negócio da maior importância. Como referido anteriormente, estas são declaradamente baixas, situação reconhecida publicamente como referido no artigo do jornal “Diário Económico” de Janeiro de 2012, que refere que precisamente há um ano entraram em vigor as novas margens regressivas para grossistas e farmácias, isto é, as margens são calculadas em função do preço dos medicamentos. Segundo o presidente da Udifar, como consequências destas medidas “Com farmácias que já estão em risco de insolvência, a questão é se fecharão 500 ou 1000 (...)”. Segundo dados fornecidos pela ANF, em 2011 cerca de 1000 farmácias estavam em risco de insolvência, o que com as novas medidas surgidas ao longo do ano passado no cálculo de margens de lucro, terá agravado a situação financeira de algumas farmácias e levado ao encerramento das que já se encontravam em situação financeira desfavorável.¹⁵

Os dois pontos finais estão associados a uma componente externa, isto é, fatores que estão fora do controlo do gestor, como o poder de compra e as alterações de participações quer do Estado quer de outros subsistemas de saúde.

O poder de compra em Portugal sofreu um grande agravamento dado o ambiente de austeridade em que se vive, afetando todas as atividades comerciais sobretudo quanto ao volume de faturação. Com a implementação de medidas de austeridade, a subida de preço de bens essenciais, sucessivos cortes de salários e tributação de outros rendimentos, estima-se que a diminuição do poder de compra tenha sido de 5.1% em 2012.

Um estudo de 2012, apurou que os maiores índices de poder de compra e superiores à média se registam nos grandes centros urbanos, com Lisboa a liderar e seguida do Porto. As zonas rurais, alentejo e algarve, registam o mais baixo poder de compra. Estes dados permitem avaliar a dinâmica comercial que estas zonas do país podem ter, sendo que os seus efeitos se sentem tanto na farmácia como noutros negócios. Este indicador de economia, o poder de compra, tem diminuído nos últimos anos, com

acentuada expressão desde 2011, com reflexos negativos no volume de negócios, sendo frequente nas farmácias os utentes substituírem os habituais medicamentos de marca pelos genéricos e cortando em bens superfluos, nomeadamente cosméticos e outros produtos não medicamentosos.^{16, 17}

As participações têm um impacto significativo na disponibilidade de tesouraria, pelo facto de uma percentagem elevada de medicamentos adquiridos pelos utentes terem participação do Estado, que representam cerca de 80% da faturação total das farmácias portuguesas, ou seja, uma percentagem elevada da faturação com retorno tardio. Nestes casos, a farmácia recebe no ato da venda menos do que tem a pagar ao fornecedor, o que implica utilização de capital próprio.

Em Portugal temos três sistemas de participações em vigor:

4. um designado por tradicional, é baseado no pagamento de uma percentagem do preço total do medicamento, que são em valor decrescente respetivamente para os escalões de medicamentos A, B, C e D. São também contemplados regimes especiais de participação, cujo valor em percentagem é superior para pensionistas e ainda utentes a realizar terapias com medicamentos especiais sujeitos a despachos;
5. outro sistema, baseia-se em preços de referência para grupos homogêneos de medicamentos previamente estipulados. São constituídos por medicamentos de marca e seus genéricos e é definido um preço máximo de participação por grupo. Neste caso, o valor percentual da participação é tanto menor quanto maior o preço de venda ao público desse produto.
6. Por fim, o sistema que é dirigido a indivíduos com patologias especiais, cuja participação é superior aos restantes desde que estejam contemplados no despacho respetivo. Os medicamentos sujeitos a este regime, apresentam um valor elevado de participação o que não acontece nos restantes sistemas.¹⁸

Os sistemas em vigor, admitem que o valor total de participações possa ser antecipado recorrendo a intermediários, como é o caso da ANF, que faz o pagamento após conferência do receituário de cada farmácia sob cobrança de uma pequena percentagem de lucro. Este meio não é utilizado por todas as farmácias, mas é uma oportunidade para as que necessitem de liquidez se financiarem a baixo custo, como alternativa ao pagamento das participações que pode levar alguns meses.

Com as sucessivas alterações no setor da saúde alguns medicamentos perderam participação nos últimos anos, e são menos prescritos e solicitados nas farmácias, o que leva a uma estagnação do produto, o que acontece tanto pelo menor número de prescrições, como por opção dos utentes em não adquirir por terem que suportar o custo na sua totalidade.

MEDIDAS PARA RENTABILIZAR O NEGÓCIO DAS FARMÁCIAS

Atualmente, o principal problema não se prende com a perda progressiva de resultados e desvios nos objetivos traçados anualmente, mas sim a perda de poder económico que abala toda a sociedade. Assim, as medidas a tomar têm que ter em consideração não só a concorrência do negócio, mas também a dificuldade que as famílias portuguesas atravessam, ou seja, as condicionantes do reduzido poder de compra dos consumidores finais, seus principais clientes.

Todas as medidas tomadas no âmbito do Memorando de Entendimento com a Troika, bem como todas as encetadas antes e depois deste, afetaram o poder económico dos portugueses. Os cortes relativos a salários subsídios e pensões, vieram diminuir o poder de compra dos cidadãos, facto este que tem graves repercussões em todas as atividades comerciais em geral, incluindo as farmácias.

Novas estratégias têm que ser usadas, para poder retirar as farmácias do ambiente de austeridade em que vivemos e que contrasta com a bonança vivida no setor nas últimas décadas.

As dificuldades atrás referidas no negócio farmacêutico, e que são muitas, requerem uma maior atenção para os produtos alternativos que a farmácia comercializa ou pode comercializar, numa perspetiva de aumento das vendas e conseqüentemente da faturação e conta de resultados, como retoma de um patamar de segurança que sustente a atividade. Estas medidas e novas estratégias a adoptar, devem ser organizadas e estruturadas atempadamente. o Diretor Técnico deve estabelecer prazos, medidas e objetivos a cada um dos seus colaboradores, considerando as suas capacidades e níveis de segurança, dando-lhes conhecimento dos objetivos gerais definidos pela empresa para o exercício em causa, como forma de os envolver e motivar para o trabalho individual e coletivo.

De considerar algumas estratégias para rentabilizar a farmácia e melhorar as quebras nas vendas e nos resultados no passado recente:

1. Fidelização de clientes à farmácia

A fidelização de clientes continua a ser um ponto muito importante em todo o processo. Considerando que grande parte dos utentes da farmácia apresenta idade superior a 65 anos, devido à sociedade de hoje estão cada vez mais isolados, realidades de sociedades ditas desenvolvidas, o que os leva a terem na farmácia e no seu farmacêutico um local /pessoa de confiança, representando por isso, uma franja de mercado a ter em consideração e a estimar.

Um cliente pode ser uma mais valia que extravasa para além da sua condição de cliente. A satisfação com o atendimento e o profissionalismo dos serviços prestados, leva-o normalmente a influenciar outras pessoas a utilizar aquele estabelecimento. O cliente bem servido é o melhor promotor da organização.

A realização de protocolos e atendimento personalizado também constituem uma boa estratégia para a fidelização de clientes. A informação no atendimento, o conhecimento aprofundado do estado de saúde do doente bem como o seu acompanhamento, permitem aumentar a confiança e satisfação do cliente. Este é um aspecto favorável às farmácias tradicionais relativamente aos grandes espaços comerciais de saúde, nos quais o atendimento prestado não é tão personalizado.

2. Otimizar vendas / rentabilidade

Fazer uma análise do mercado inerente à farmácia, permite-nos ter uma melhor perceção do que é o negócio atualmente e num futuro próximo:

- Faixa etária dos utentes que mais frequentam a farmácia;
- Tipo de produtos mais solicitados;
- Existência ou não de espaços de saúde concorrentes nas proximidades.

A avaliação destes parâmetros, entre outros, permite ter um conhecimento mais profundo do mercado em que estamos inseridos, bem como as perspetivas e objetivos que podemos traçar.

Indicadores a considerar:

- vendas por classes de produtos;
- vendas por segmentos de clientes;
- crescimento de vendas vs mercado¹⁰.

Sempre que possível, a análise destes indicadores deve ser feita comparativamente com os dados de período homólogo do ano anterior, ou, caso se justifique, dos anos anteriores, de modo a que a análise não seja desvirtuada pela ocorrência de picos de vendas de determinados produtos em períodos específicos do ano, ou por outras condicionantes.

O acréscimo de vendas, nomeadamente de produtos não sujeitos a receita médica e de venda livre, pode gerar uma compensação relativamente aos medicamentos, visto terem maior margem de lucro, embora a margem destes também ter sido reduzida devido ao aparecimento de parafarmácias e outros espaços de saúde.

Com todas estas condicionantes, ganha especial relevância a preocupação com a obtenção de lucro, sendo determinante considerar:

- o volume de vendas;
- os descontos obtidos e concedidos;
- o cálculo de margens de lucro.

Na otimização das vendas, deve ainda ter-se em consideração os armazenistas que disponibilizam melhores condições de pagamento e de preços, a proximidade geográfica do fornecedor, a rapidez de entrega de encomendas e sua frequência ao longo do dia e campanhas efectuadas por estas empresas. Quanto mais perto se localizarem da farmácia, mais facilmente podem ser colmatadas falhas ao balcão e entregas urgentes de medicamentos. Importante também, é a penetração no mercado desse mesmo fornecedor, dado que quanto mais áreas e pontos de venda possuir, maior a facilidade em arranjar e transportar medicamentos entre diferentes zonas do país, com melhoria na qualidade da entrega essencialmente quando se trata de medicamentos de carácter urgente.

A opção por um fornecedor principal bem colocado no mercado permite ganhar dimensão como cliente, podendo usufruir de condições especiais de pagamento, descontos financeiros, preferência no fornecimento de medicamentos esgotados (designados como rateados), o que é fundamental para a viabilidade e bom funcionamento da farmácia. Quanto maior expressão tiver o cliente, normalmente mais regalias tem junto do fornecedor.

No campo da negociação com os fornecedores, é importante avaliar as propostas dos fornecedores, equacionando-se também a possibilidade de aquisição direta aos

laboratórios, assentando os prémios em bonificação, desconto comercial ou desconto financeiro:

A bonificação consegue-se pela encomenda de determinada quantidade de produtos ao preço normal, com contrapartida da oferta de determinada quantidade.

O desconto comercial incide diretamente sobre o preço, desde que a encomenda satisfaça quantidade mínimas definidas.

Em ambos os pontos referidos, o benefício é obtido aquando da compra e a sua realização aquando da venda.

O desconto financeiro apenas se obtém no ato de pagamento da encomenda. Normalmente tem vários patamares possíveis, em função do prazo de pagamento, sendo o “pagamento a pronto” o que atinge maior desconto. Este tipo de desconto, pode também acontecer quando um cliente ou grupo atinge determinado volume de vendas em determinado período definido (ex: mensal, trimestral, semestral ou anual). Em alguns níveis de negócio junto de um fornecedor habitual, pode ocorrer o acesso a benefícios que resultam de um mix entre os três tipos atrás referidos.¹⁰

A otimização de vendas também pressupõe, ainda que indiretamente, a redução e controlo de custos fixos da farmácia. Entendam-se como custos fixos todos os que são associados às operações essenciais à farmácia como salários, seguros, despesas de manutenção, entre outras. Estas devem ser controladas e registadas mensal e anualmente, de modo a que possam ser comparados com períodos homólogos anteriores. Esta prática permite um maior controlo dos custos fixos, e sempre que existam desvios aos mesmos que possam ser identificados e corrigidos atempadamente¹⁰.

3. Realização de protocolos

A realização de protocolos com diversas entidades, empresas e outras organizações, com descontos a proporcionar aos seus beneficiários, como SAMS dos bancários, Sindicatos dos professores, funcionários de determinadas empresas e organizações, podem ser benéficos para a farmácia. Apesar das margens exigirem um controlo muito apertado e aparentemente não permitirem descontos, em casos particulares estes podem ser concedidos, de forma calculada, permitindo ao operador aumentar a sua rentabilidade por via do aumento exponencial das vendas. Naturalmente que estes protocolos têm uma maior relevância, quando firmados com instituições que representam massas.

A possibilidade das farmácias efetuarem descontos aos seus clientes apenas entrou em vigor através do DL n.º 307/2007. Esta foi uma estratégia adotada recentemente como aumento da concorrência e que antes nunca tinha sido considerada como estratégia comercial.

Dados relativos a estudos efetuados em farmácias que atribuem descontos aos seus utentes, revelam que um número significativo adotou esta prática de modo generalizado, sem existência prévia de protocolos, com o objetivo de fidelizar clientes. Esta prática apenas aumenta a concorrência e obriga a justamento de preços entre as diferentes farmácias da mesma zona geográfica, levando a uma acentuada deterioração da margem praticada apenas com benefício para os consumidores¹⁰.

4. Realização de consultas e rastreios periódicos na farmácia e em empresas (nutrição, podologia, aconselhamento farmacoterapêutico)

A realização de rastreios em empresas ou espaços públicos tem, normalmente, uma grande aceitação pelos utentes. Esta pode ser uma forma de dar a conhecer os serviços farmacêuticos da farmácia que tem a iniciativa. Os rastreios podem abrir caminho a novas oportunidades; podem levar a angariação de maior número de clientes, bem como à sua fidelização e criar oportunidade de realização de consultas na farmácia. Estas consultas podem pressupor a contratação de outro profissional de saúde, como o nutricionista ou podologista, mas também pelos farmacêuticos desde que possuam formação adequada.

No contexto atual de crise, a subida de taxas moderadoras e de serviços de saúde nos hospitais públicos e centros de saúde, cria uma nova oportunidade para os farmacêuticos através das consultas de aconselhamento farmacoterapêutico. Os utentes têm cada vez mais dificuldade em ir com regularidade ao médico, podendo em muitos casos, optarem pela farmácia.

A avaliação de colesterol, glicémia, triglicéridos, ácido úrico, tensão arterial entre outros, é importante, estando na base de muitas patologias dos portugueses que ocorrem com frequência às farmácias. Considerando que os utentes vão com maior frequência ao médico para ajuste de terapêutica e para a realização de exames regulares, podem fazer esse controlo na farmácia bem como o ajuste farmacoterapêutico do regime feito pelo doente. Desta forma o doente pode continuar a fazer a sua terapêutica de modo controlado, ultrapassando eventuais dificuldades financeiras. O mesmo aconselhamento pode ser feito a utentes que recorram à farmácia, mediante algumas alterações dos seus parâmetros bioquímicos sem que

estes sejam de gravidade suficiente para que o doente seja obrigatoriamente encaminhado para o médico.

A realização de montras e campanhas apelativas e rotativas ao longo de todo o ano, pode atrair clientes com maior frequência à farmácia, sobretudo se forem abrangidas todas as patologias e faixas etárias. Fazer campanhas e rastreios semanais ou mensais, com a devida informação e preparação prévia, pode ser uma estratégia bem sucedida, fazendo rodar uma grande variedade de clientes ao longo do mês, dando a conhecer os serviços e produtos de farmácia.

5. Associação entre farmácias

A possibilidade das farmácias se associarem entre si, independentemente da sua localização geográfica, pode ser benéfico no que respeita ao usufruto de bonificações, descontos comerciais e/ou descontos financeiros, devido ao volume das encomendas que se podem efetuar. Estas encomendas podem ser feitas diretamente aos laboratórios pelo grupo, sem intermediários, logo a preços mais baixos, e beneficiando de descontos de volume. Com esta estratégia, as “associações de farmácias”, esperam obter melhores descontos comerciais e bonificações em produtos não sujeitos a receita médica, essencialmente em produtos cosméticos, podendo mais facilmente competir com os preços praticados nas parafarmácias de grandes superfícies comerciais.

6. Otimização e gestão de stocks

Ter o produto certo, no momento certo e na quantidade certa, é fundamental para a dinâmica da farmácia. Estas características são fundamentais tanto para a satisfação do cliente como para a gestão financeira. A acumulação de produtos com baixa rotação, condicionam a liquidez do negócio, podendo mesmo estrangulá-lo, para além de poder resultar na perda total do investimento por expirar o prazo de colocação no mercado. Por outro lado, a falta de produtos na quantidade ou variedade necessária, resulta num mau atendimento ao cliente, podendo afastá-lo de vez. Por isso, a gestão de stocks é também uma etapa fundamental para a viabilidade da farmácia.

7. Formação Contínua dos Colaboradores

A formação dos colaboradores em áreas específicas e relacionadas com a atividade, incluindo os farmacêuticos, é um complemento da formação académica e uma importante mais-valia para o sucesso do negócio. Formação em “técnicas de venda” e “atendimento”, por exemplo, são áreas aprofundar e a ter em conta no dia a dia,

procurando melhorar continuamente o desempenho comercial e otimizando o negócio, mas considerando também a necessidade de bem servir os utentes.

O atendimento ao balcão da farmácia, difere dos restantes negócios pela delicada situação em que muitos utentes procuram o seu farmacêutico e, mesmo nas abordagens de rotina, está frequentemente em causa a saúde e bem estar dos utentes.

Considerando que a maioria dos utentes da farmácia são adultos, entre eles muitos idosos que valorizam o atendimento cuidado por parte do farmacêutico, um bom atendimento com o devido acolhimento e empatia com o utente, podem levar à sua fidelização, gerando mais valor para a farmácia. Quanto mais delicada é a saúde do utente, menos abdica do farmacêutico da sua confiança.

A formação específica dos farmacêuticos, nomeadamente em áreas como nutrição, dermocosmética e seguimento farmacoterapêutico, constituir uma mais-valia para a farmácia. Se por um lado esta formação exige um investimento em formação, por contrapartida pode gerar um retorno apreciável, pelo aconselhamento especializado no ato de atendimento e dispensa de medicamentos não sujeitos a receita médica e outros produtos mais adequados, sem necessidade de recurso a outro especialista por parte do utente.

O seguimento farmacoterapêutico pode representar um investimento inicial superior, mas dado o contexto atual do Serviço Nacional de Saúde em Portugal, pode ser gerador de oportunidades de negócio para a farmácia, pois com o aumento das taxas moderadoras em 2012, reduziram as assistências nas urgências e centros de saúde. Este dado é particularmente interessante, na medida em que os utentes com mais dificuldades financeiras deixam de poder ir ao médico com tal regularidade, e, em casos de tratamentos de longa duração como ocorre nos casos de hipertensos e diabéticos, o utente prefere pagar a totalidade do medicamento do que ir ao médico. Assim, abre-se uma oportunidade para o farmacêutico, que após identificação destes casos, pode fazer um acompanhamento do utente na farmácia com medição de parâmetros bioquímicos adequados e ajuste da terapêutica do doente. O farmacêutico tem formação necessária para desempenhar estas funções, que podem ser melhorados e trabalhados em formações específicas. Este trabalho deve ser feito com conhecimento prévio e em colaboração com o médico, de modo a que todo o processo se centre fundamentalmente no bem estar e saúde do utente.

8. Maximização dos serviços farmacêuticos como prestadores de serviços

A dispensa de medicamentos, a administração de vacinas de gripe e a prestação de outros serviços designados por serviços farmacêuticos, constituem uma mais-valia para os utentes e para a farmácia. É um meio de aproximação destes espaços de saúde à população que procure estes serviços, constituindo ainda um meio de rentabilização dos serviços prestados.

A preparação e elaboração de campanhas podem ser benéficas, na medida em que são evidenciados os serviços farmacêuticos, dando-os a conhecer aos utentes e promovendo a sua adesão. A intervenção do farmacêutico é importante no aconselhamento dos utentes, nomeadamente quanto aos hábitos alimentares e/ou estilo de vida.

A rapidez e facilidade de acesso a estes serviços podem ser fatores preponderantes para muitos utentes, tendo as campanhas como intuito, atrair mais clientes para a farmácia mas também rentabilizar os produtos adquiridos para a realização de testes. Assim, é interessante apelar à participação dos representantes dessas marcas de equipamento quer presencialmente, quer com o fornecimento de materiais que eles considerem mais pertinente lançar. Como exemplo, a distribuição de medidores de glicémia pelos utentes que deles precisem, cedidos à farmácia pelos laboratórios, bem como a cedência de material de apoio á realização do rastreio para a farmácia.

As campanhas e rastreios realizados na farmácia contra o tabagismo, risco cardiovascular e obesidade, são boas oportunidades para se escoarem determinados produtos com margens de lucro superiores aos medicamentos e, simultaneamente, fidelizar os utentes. Em resumo, habituar o utente a bons princípios de prevenção, é simultaneamente uma oportunidade de negócio, como por exemplo, a realização do Check saúde.

A crescente prática de automedicação na sociedade portuguesa, muito devida ao desenvolvimento de meios científicos e tecnológicos, pode constituir uma oportunidade para a atividade farmacêutica. A abordagem e importância do papel do farmacêutico no aconselhamento e dispensa de medicamentos ao utente, constituindo um ato de ligação e confiança, pode resultar numa mais valia para ambas as partes. O utente aceita o farmacêutico como conselheiro para a sua saúde, modelo cómodo e acessível, e por contrapartida a farmácia fideliza o cliente, maximizando os serviços nela prestados.

9. Adesão a programas como as Farmácias Portuguesas

O programa “Farmácias Portuguesas”, pertencente à ANF (Associação Nacional de Farmácias) constitui uma forma de fidelização dos utentes a farmácias aderentes. O programa tem por base a acumulação de pontos com as compras realizadas, sendo que os produtos que atribuem mais pontos são os cosméticos e medicamentos não sujeitos a receita médica, premiando também as visitas regulares à farmácia com a atribuição de um ponto em qualquer compra superior a €3,00. Os pontos podem ser rebatidos e trocados por serviços farmacêuticos e/ou produtos de saúde e bem estar, identificados no catálogo respetivo.¹³

Existem também campanhas adicionais que premeiam quem compra determinado tipo de produtos, normalmente os de aquisição sazonal, com a atribuição de maior número de pontos. Outros serviços importantes propostos por este programa, são a comunicação que a farmácia pode fazer por email com os seus utentes e ainda, a disponibilidade de publicações de saúde que podem esclarecer e comunicar com os utentes, relativamente a determinados produtos e patologias.

Este programa pode gerar lucro para as farmácias aderentes, sempre que o rebate de pontos seja superior à sua atribuição num mesmo mês. Se o valor for inferior pode gerar prejuízo, tendo a farmácia que pagar uma compensação à ANF em função das diferenças obtidas entre atribuição e rebate de pontos. Assim, mais uma vez a formação e informação adequada dos funcionários ganha relevância, dado que quanto maior for o incentivo aos utentes em rebater os pontos do seu cartão, maior será o ganho para a farmácia.

10. Postos móveis farmacêuticos

Os postos móveis farmacêuticos são estabelecimentos que se encontram a cargo de um farmacêutico e têm como finalidade a dispensa de medicamentos ao público. O posto tem que se localizar no mesmo município que a farmácia detentora do alvará, mas desde que não exista outro posto móvel ou farmácia a menos de 2 quilómetros em linha reta. Cada farmácia pode ter até quatro postos móveis farmacêuticos^{19, 20}.

Esta opção pode ser um complemento da atividade da farmácia e através de uma estrutura de custos mais leve, não devendo obstar, no entanto, a um estudo de viabilidade.

Esta medida terá particular interesse para farmácias que estejam situadas próximo de zonas rurais com agregados populacionais com alguma expressão, desprovidos deste tipo de serviços e numa ótica de rentabilidade a médio /longo prazo. As povoações rurais são ocupadas essencialmente por pessoas idosas, frequentemente com dificuldades motoras, cujas famílias se encontram a residir em grandes centros urbanos ou em cidades nas proximidades.

É sabido que esta atividade em meios rurais tem maiores dificuldades de sustentabilidade, pelo reduzido volume de faturação, devido à fraca densidade populacional e baixo consumo de produtos não medicamentosos geradores de maiores margens, podendo nalguns casos ser mais viável um posto móvel por ter uma estrutura de custos mais leve.

No seguinte gráfico, constam dados relativos à distribuição de habitantes por farmácias e postos móveis farmacêuticos no ano de 2011²¹:

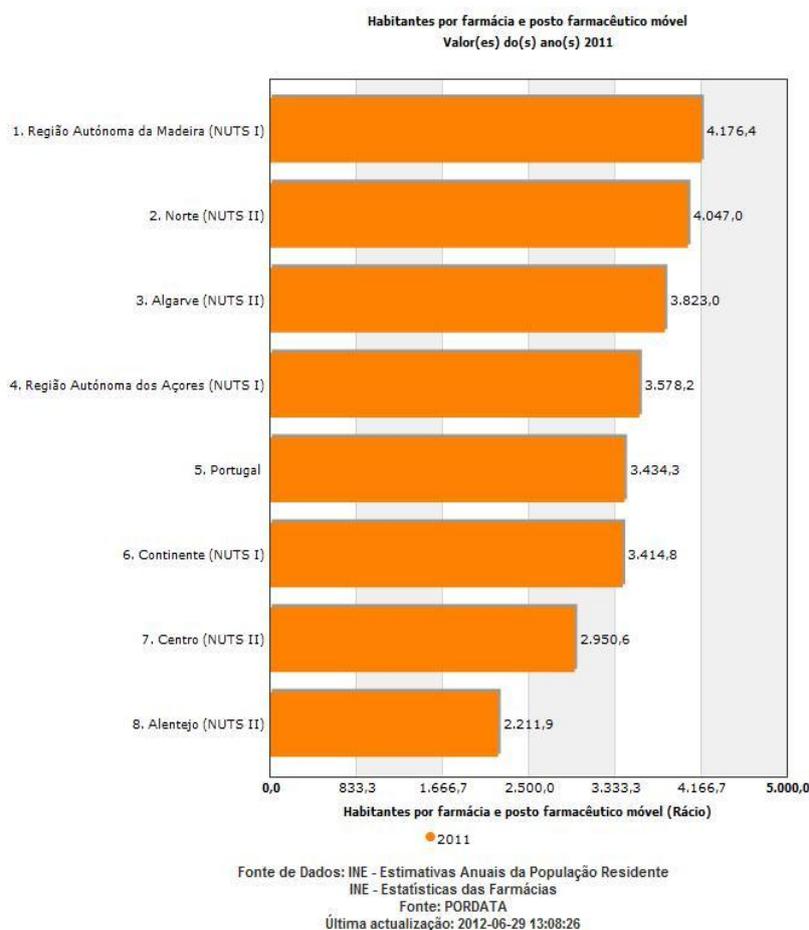


Fig. 7– Distribuição de Habitantes por farmácia e posto farmacêutico

Como se pode verificar a partir do gráfico, farmácias situadas em zonas com menor número de habitantes por farmácia, como as zonas centro e alentejo, são tendencialmente mais favorecidas que as restantes zonas do país, pela associação de um ou mais postos móveis²¹.

11. Entrega de medicamentos e sua associação a cuidados farmacêuticos ao domicílio

Com a melhoria da acessibilidade a cuidados de saúde, temos assistido ao aumento da esperança média de vida e, em consequência, ao aparecimento de novas doenças incapacitantes nos idosos.

De um modo geral, as pessoas idosas residem em lares de acolhimento ou nas suas próprias casas, seja nas grandes cidades ou em zonas rurais. Sobretudo quando habitam em casa e têm alguma incapacidade, nomeadamente de locomoção, podem existir dificuldades na execução das rotinas diárias e de se deslocarem, pelo que a entrega de medicamentos ao domicílio pode ser uma mais valia para a farmácia e para os utentes, com oportunidade de prestação de cuidados farmacêuticos a pessoas que dela necessitem, como administração de vacinas. Este meio de dispensa de medicamentos pode ainda ser realizado para todos os utentes que o desejem, por indisponibilidade de se deslocarem ou apenas por comodidade.

Para que uma farmácia possa realizar a entrega de medicamentos ao domicílio, é necessário o registo prévio na página do INFARMED para que seja licenciado o serviço, com clara identificação das áreas ou zonas em que esse serviço é prestado. Este registo permite ainda que a farmácia conste na página desta entidade, estando acessível a eventuais clientes interessados no serviço. O mesmo se encontra disponível para a realização de vendas pela Internet, pressupondo entregas ao domicílio. Os requisitos mínimos de informação aos utentes na prestação destes serviços são: formas de pagamento; tempo médio para entrega; preços dos serviços; zona geográfica que contempla esse serviço e dados relativos à farmácia e seu director técnico²².

O pedido de entrega de medicamentos ao domicílio pode ser feito através de correio electrónico, fax ou telefone da farmácia, por qualquer utente, e o seu transporte feito em condições especiais previstas nas boas práticas de distribuição destes produtos. A dispensa e entrega de medicamentos sujeitos a receita médica são abrangidas pelas

mesmas condições legais de obrigatoriedade de apresentação do referido documento²³.

Esta modalidade pode representar uma oportunidade de negócio, caso se registem encomendas suficientes que justifiquem os gastos com toda a burocracia inerente e custos de transporte. De salientar que em meios com a população mais envelhecida, este serviço pode ser uma mais valia para a população e para a rentabilidade do negócio.

MÉTRICAS E FORMAS PARA AFERIR A RENTABILIDADE DA FARMÁCIA

A perseguição dos resultados, passa pela eficácia de todas as funções de gestão.

Ter métodos de controlo de faturação e gestão de produtos é muito importante para qualquer empresa. Permitem o controlo constante do negócio, a intervenção rápida, minimização de erros e a sua correção com adoção de estratégias adequadas em função da situação.¹²

A gestão da farmácia inclui áreas como recursos humanos, materiais e financeiros, que se encontram íntimamente ligados. Esta disciplina torna-se complexa para uma só pessoa, mas tratando-se de uma empresa com vários colaboradores onde impere a descentralização e a delegação de competências, o sucesso é mais simples de obter.

Ainda assim, a delegação de competências constitui um risco se não for devidamente equacionada e controlada. Como tal, só deve ser exercida com colaboradores que demonstrem as necessárias capacidades, dado que corresponde à transferência de autoridade e responsabilidade do líder, mas sem reduzir a responsabilidade de quem está no topo da hierarquia.

As empresas tendem a tornar-se obsoletas quando são lideradas apenas por uma pessoa, perdendo-se oportunidades de negócio, e mesmo, podendo por em causa a sua continuidade quando faltar o líder. A divergência e diversidade de opiniões na adoção de estratégias, pode trazer proveitos ao negócio quando entendidas e respeitadas, pelo desenvolvimento e envolvimento dos que nela participam.

A motivação dos colaboradores deve ser fomentada pelo líder/gestor, estando também associada à sua capacidade de comunicar, o que deve ser uma preocupação constante. Para além da boa relação entre a equipa, a motivação deve assentar em práticas como a avaliação e valorização de desempenho, valorização do trabalho realizado pelos colaboradores, sobretudo quando os objetivos são cumpridos.

A comunicação assume-se como o centro de todas as atividades na farmácia. Pelos farmacêuticos e técnicos aquando do atendimento ao balcão, entre os colaboradores e o seu superior hierárquico, ou com fornecedores aquando da negociação. Os colaboradores devem adotar semelhantes atitudes no acolhimento e abordagem ao utente, seja presencial ou por qualquer outro meio de comunicação.

A comunicação externa da farmácia para com os seus utentes pode ser feita com base nos já referidos merchandising e marketing. A adoção de um logótipo e imagem de

marca assumem relevância na comunicação, devendo constar sempre em cartas, cartões e outros tipos de comunicação institucional.

O aumento da concorrência levou ao acréscimo da utilização de técnicas de marketing e merchandising que até agora não se verificavam nas farmácias portuguesas. O merchandising está associado ao marketing e envolve a participação de distribuidores e laboratórios, onde são concebidas as imagens de marca dos produtos comercializados. A seleção dos produtos, a organização e colocação em lineares, pode ser feito em conjunto com os promotores de marcas e a própria farmácia, de modo a tornar um produto mais apelativo.

A FARMÁCIA E O UTENTE

Foi realizado um inquérito a 267 pessoas com a finalidade de aferir as suas preferências e relação com a farmácia, bem como os seus hábitos de consumo e motivações na ida à farmácia.

Foram inquiridos maioritariamente indivíduos inseridos na faixa etária dos 18 aos 30 anos, com escolaridade predominantemente superior, correspondendo a cerca de 70% do total de inquiridos. A faixa etária dos 30 aos 65 anos representou 28% dos inquiridos, sendo que estes também correspondem a grande parte dos clientes da farmácia, sendo esta uma limitação do estudo efetuado. Este estudo contemplou pessoas residentes em grandes e pequenos centros urbanos, de modo a averiguar os hábitos dos consumidores em todo o território nacional. Considerando que apenas 13% dos inquiridos apresentava doenças crónicas, não se considera este um aspeto preponderante nos resultados obtidos, dado que estes vão com maior frequência à farmácia, para obtenção de medicamentos sujeitos a receita médica, devido às suas condições de saúde.

As motivações dos utentes na escolha antes de se dirigirem à farmácia são muito variadas, determinando-se que a maioria apresenta como principal motivo a proximidade geográfica, seguida da preferência no atendimento e da fidelização à farmácia. O seguinte gráfico é representativo das diferentes motivações dos utentes na ida à farmácia, bem como da sua distribuição pelos inquiridos neste estudo.



Fig. 8 - Estudo das motivações dos utentes na escolha da farmácia

As razões de ida à farmácia são maioritariamente para aquisição de medicamentos, quer seja por receita ou por opção própria, sendo que apenas 4% dos inquiridos revela ir à farmácia na procura de aconselhamento do seu farmacêutico. Este dado corrobora com o referido anteriormente neste trabalho; o acesso a meios de comunicação e informação cada vez mais sofisticados e atualizados, promovem a procura de medicamentos pelos utentes sem base no aconselhamento médico ou farmacêutico. Ainda assim, a maioria dos inquiridos desloca-se à farmácia para aquisição de medicamentos por receita médica, correspondendo a cerca de 41% dos inquiridos. No caso de dúvida, 63% dos inquiridos revelou procurar o aconselhamento farmacêutico, o que revela que apesar deste desenvolvimento e aumento da prática de automedicação, se mantém o aconselhamento do farmacêutico como mais valia nas farmácias, mesmo que a aquisição do produto já venha determinada antes da entrada na farmácia.

Relativamente a campanhas de saúde e rastreios realizados nas farmácias, a maioria dos utentes revelou não ter conhecimento da realização dos mesmos, e os que adquirem esse conhecimento não têm iniciativa de participar. Assim, torna-se num desafio para as farmácias cativar os utentes mais jovens, considerando a maioria dos indivíduos abrangidos por este inquérito, para a sua participação e colaboração neste tipo de ações. A realização de testes no âmbito do check-saúde nas farmácias revelou ser insuficiente, dado que apenas 28% dos inquiridos já terão realizado algum tipo de teste de colesterol, glicémia ou outros na sua farmácia. Este facto pode estar relacionado com a faixa etária maioritariamente abrangida no estudo.

Relativamente aos produtos disponíveis na farmácia que sejam alvo de maior procura pelos consumidores, podem verificar-se todos os tipos de medicamentos, com maior expressão para os medicamentos sujeitos a receita médica. Os produtos cosméticos e de puericultura são alvo de pouca procura pelos consumidores, ainda assim, aquando da aquisição destes, o aconselhamento farmacêutico é uma prática comum. De um modo geral, a preferência de consumo de produtos na farmácia pode ser analisada no gráfico seguinte.

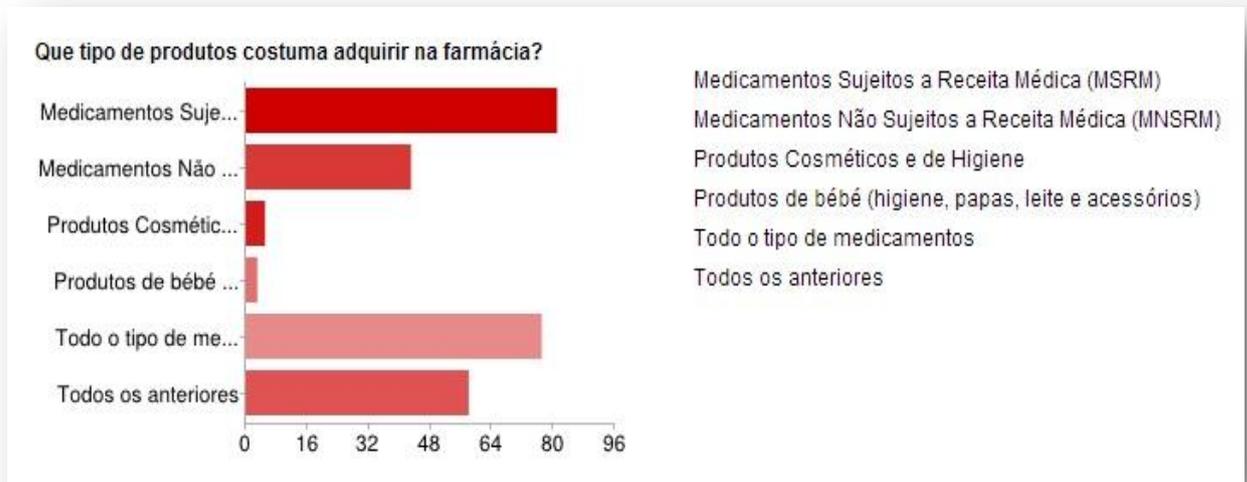


Fig.9 - Preferência do consumo de produtos na farmácia

Cerca de 84% dos inquiridos, considera uma mais valia a aquisição de medicamentos não sujeitos a receita médica, bem como cosméticos e outros produtos de saúde na farmácia em detrimento da parafarmácia, bem como a preferência de atendimento pelo farmacêutico como se pode verificar através dos seguintes dados:

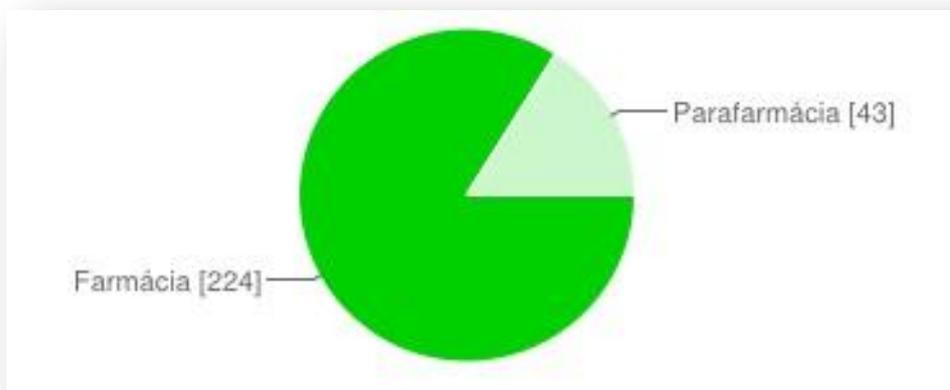


Fig. 10 Avaliação da preferência na aquisição de produtos

Relativamente ao atendimento nas farmácias e nas parafarmácias, os utentes continuam a preferir de forma expressiva as farmácias, como se verifica no seguinte registo.

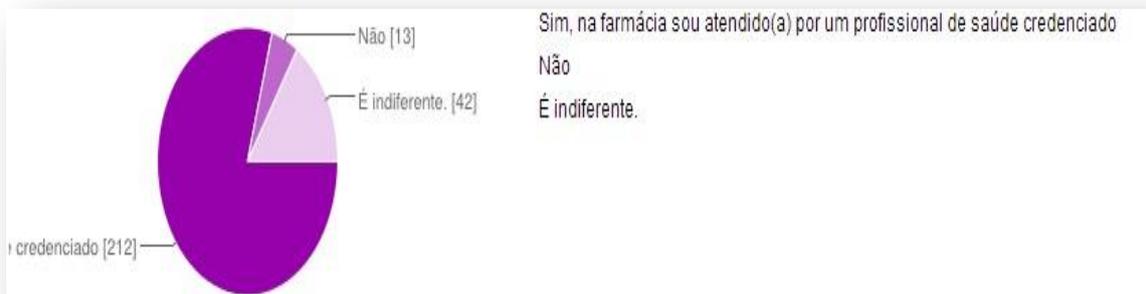


Fig.11 – Análise da preferência de atendimento

Apesar do número de questionários usados ser reduzido, a sua interpretação demonstra alguma preferência dos utentes pela farmácia, seja pelo seu atendimento credenciado quer pelos produtos que maioritariamente se dispõem neste espaço de saúde. É de salientar que não só os utentes com mais idade preferem a farmácia, o que se torna relevante e um aspeto positivo para as farmácias, considerando a conjuntura atual.

Este estudo revelou ainda a baixa adesão de utentes aos rastreios e campanhas que são realizados nas farmácias, quer por desconhecimento ou por desinteresse nestes serviços como anteriormente foi mais amplamente referido.

BIBLIOGRAFIA:

- 1 - http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/18837/1/tese_soniaqueiros.pdf, consultado a 10 de janeiro de 2013
- 2 – Cunha L.(2012.14.4), *A gestão de stocks em Farmácia Comunitária*, Farmácia Distribuição, obtido em: www.netfarma.pt
- 3 – DL nº 112/2011 de 29 de Novembro
- 4– DL 53/2007 de 8 de Março, Diário da República
- 5 – DL 307/2007 de 31 de Agosto, Diário da República
- 6 – Associação Nacional de Farmácias (2012), *Audiência Comissão de Saúde*
- 7 – www.primopraxis.pt. Consultado a 30 de dezembro de 2012
- 8– DL nº 112/ 2011 de 29 de Novembro, Diário da República
- 9 – Barros P. et al, *A economia da farmácia e o acesso ao medicamento* , School of Business & Economics, obtido em: [www. anf.pt](http://www.anf.pt)
- 10 – Luciano S.,(2011) *Gerir a Farmácia em tempo de crise*, ANF, Lisboa obtido em: www.anf.pt
- 11– Aguiar, H. (2009), *A gestão da farmácia – ultrapassar novos desafios*, (2ª Edição), Lisboa, Hollyfar
- 12 – Aguiar, H.(2012), *Boas Práticas de gestão na farmácia*,(1ª Edição), Lisboa, Hollyfar
- 13 – DL nº 48-A/2010 de 13 de Maio, Diário da República
- 14 - <http://www.farmaciasportuguesas.pt/indexConteudo.jsf?menuid=65>, consultado a 18.12.2012
- 15– “Farmácias vêm reduzir as margens de comercialização. Vai haver menos stocks e mais insolvências” Diário Económico 3 jan 2012 Marta Reis
- 16- http://www.iapmei.pt/iapmei-not-02.php?noticia_id=397, consultado a 5 de janeiro de 2013
- 17– http://mobile.economico.pt/noticias/portugal-tem-a-maior-quebra-do-poder-de-compra-em-27-anos_117858.html, consultado a 5.janeiro.2013
- 18- <http://momentoseconomicos.files.wordpress.com/2011/06/deloitte.pdf>, consultado a 5 de janeiro de 2013
- 19– DL nº 513/2010 de 24 de Fevereiro, Diário da República
- 20– DL nº 171/2012 de 1 de Agosto, Diário da República

21 – www.pordata.pt. Consultado a 22 de Dezembro de 2012

22– Infarmed,(2012) Manual de utilizador Externo – Entregas ao Domicilio e Vendas via Internet, Sistema de Gestão de ciclo de Vida de Farmácias & Gestão de ciclo de vida de locais de venda MNSRM obtido em: www.infarmed.pt

23– DL nº 1427/2007 de 2 de Novembro, Diário da República

ANEXOS

Questionário: "O Utente e a Farmácia"

Questionário elaborado no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas.

Sexo *

- Masculino
- Feminino

Idade *

- 18 - 30 anos
- 30 - 45 anos
- 45 - 65 anos
- 65 anos

Habilitações Literárias *

- 1º ciclo ensino básico
- 2º ciclo
- ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Local de Residência *

- Lisboa ou Porto
- Outras cidades
- Vila ou Aldeia

Profissão por área de actividade *

- Saúde I (Médico, Farmacêutico, Enfermeiro)
- Saúde II (outros profissionais de saúde)
- Economia e Gestão
- Docentes
- Arquitectura, Design, Produção Audiovisual, Cinema (Artes)
- Desporto
- Restauração, Lojistas, Comerciais
- Engenharias (Informática, Civil, Ambiente, outras)
- Agricultura, Pesca, Produção Animal
- Estudantes
- Outros

Portador de doença crónica? *

- Sim
- Não

Costuma ir sempre à mesma farmácia? *

- Sim
- Não

Qual a razão da sua preferência? *

- Proximidade geográfica
- Fidelização à farmácia
- Preferência no atendimento
- Beneficiário de protocolo com a farmácia
- Variedade na gama de produtos

Com que frequência costuma ir à farmácia? *

- 2 vezes por ano
- 2 vezes por semestre
- 2 vezes por trimestre
- 2 vezes por mês
- 2 vezes por semana
- Diariamente

Qual a razão que o leva a ir à farmácia? *

- Por receita médica
- Procura de aconselhamento farmacêutico
- Aquisição de medicamentos por opção própria
- Todas as anteriores

Tem por hábito solicitar o aconselhamento farmacêutico? *

- Sim
- Não

Tem conhecimento de campanhas, rastreios e consultas na farmácia? *

- Sim
- Não

Tem por hábito participar nas acções anteriormente referidas? *

- Sim
- Não

Já realizou testes de colesterol, triglicéridos, glicémia e outros na farmácia? *

- Sim
- Não

Que tipo de produtos costuma adquirir na farmácia? *

- Medicamentos Sujeitos a Receita Médica (MSRM)
- Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica (MNSRM)
- Produtos Cosméticos e de Higiene
- Produtos de bebé (higiene, papas, leite e acessórios)
- Todo o tipo de medicamentos
- Todos os anteriores

Costuma recorrer ao aconselhamento do farmacêutico aquando da aquisição de produtos cosméticos e outros? *

- Sim
- Não

Na aquisição de medicamentos não sujeitos a receita médica e outros produtos (cosméticos e outros) prefere: *

- Farmácia
- Parafarmácia

Considera uma mais valia o atendimento na farmácia em relação ao da parafarmácia?

- Sim, na farmácia sou atendido(a) por um profissional de saúde credenciado
- Não
- É indiferente.