



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO G. DO NORTE**

Casos de Ensino em Finanças:

UNIFARMA FELIX

Pablo Pacceli Felix da Costa

Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo

Caso Unifarma Felix

1. Introdução

O Posto de medicamentos Felix, fundado no ano de 1966, pelo Sr. Augusto Felix da Costa (in memoriam). Situada na cidade de Lagoa Salgada-RN. É uma empresa destinada a venda de produtos farmacêuticos no varejo.

Em 2007 visando se tornar uma empresa mais competitiva e adquirir um maior poder de barganha e padronização, o posto de medicamentos Felix passa a fazer parte da rede Unifarma. Passando a se chamar “Unifarma Felix”.

Pablo, um dos gerentes, e herdeiro natural do negócio, com sua experiência na área de gestão financeira se deparou com um problema que continuamente “tirava seu sono”: O problema da falta de liquidez da Unifarma Felix. A questão era que uma parte considerável dos clientes (cerca de 80%) comprava na farmácia, anotando as contas no fichário. Essa política de pagamento existia desde a fundação do negócio, onde o Sr. Augusto, fundador, utilizava essa forma de pagamento, pois era a que mais se encaixava as condições financeiras e culturais naquele momento econômico.

2. A História da Empresa

O Posto de Medicamentos Felix, está situado na cidade de Lagoa Salgada-RN. É uma empresa destinada a venda de produtos farmacêuticos no varejo.

Considerado o médico na época, o Sr. Augusto Felix fundou o Posto de Medicamentos Felix no ano de 1966. Com sua experiência adquirida no setor realizava consultas e indicava medicamentos aos pacientes. O Posto de Medicamentos Felix começou como mercadinho vendendo cereais e também com uma pequena variedade de medicamentos.

Em 1978, consolidado já com 12 anos de existência e a indústria farmacêutica com uma maior variedade sempre lançando novas apresentações a empresa passa a vender somente medicamentos.

Em 1980, O Posto de Medicamentos Felix muda de endereço devido ao centro comercial da cidade ser transferido, a “feira” o principal movimento comercial foi transferido de lugar e a empresa acompanhou.

Em 1997, a empresa perde o seu fundador e referência, o Sr. Augusto Felix da costa vem a óbito. A empresa entra na segunda geração. Com o aumento da população e a busca pelo crédito se intensifica o sistema de pagamento na caderneta.

Em 2007 visando se tornar uma empresa mais competitiva e adquirir um maior poder de barganha e padronização, o posto de medicamentos Felix passa a fazer parte da rede Unifarma. Passando a se chamar “Unifarma Felix”.

Primeira experiência associativista bem sucedida no Estado, a rede Unifarma é a maior rede de farmácias, detém cerca de 40% do mercado e possui mais de 380 farmácias associadas, com campanhas de propaganda, publicidade e treinamentos de equipes, juntas ganham um poder de barganha que sozinhas não teriam. Entre outras vantagens como diminuição de despesas e troca de experiências, a Unifarma disponibiliza uma equipe de consultores para auxiliar os empresários na execução das novas propostas.

Em 2012, a Unifarma Felix passa por uma inovadora reestruturação e ampliação, já na terceira geração passa a se tornar referência não só na região, mas em todo o estado. Tornando-se uma farmácia Modelo na rede Unifarma.

3. A Política de Concessão de Crédito

Quando Pablo assumiu a gerência da farmácia em 2007, identificou que apesar do crescimento populacional e econômico da cidade como também com a

expansão de seus produtos de perfumaria e beleza a Unifarma Felix se deparou com o problema de liquidez. Isso devido principalmente a política de pagamento estabelecida pela empresa, onde são anotadas em uma caderneta/Fichário de pagamento dos seus clientes a quantidade e os itens adquiridos e os preços dos produtos, com um prazo de 30 dias para pagar a compra com preço de à vista.

A política de concessão de crédito oferecida pela Unifarma Felix é um tanto arcaica e arriscada, pois a empresa não tem a certeza de quando retornará o resultado de suas vendas. Ficando complicado, fazer uma previsão de recebimentos, pagamentos principalmente nos dias atuais onde ter um planejamento financeiro nunca foi tão indispensável.

Ao longo dos anos a empresa ampliou o seu mix de produtos passando além de vender medicamentos, trabalhar com perfumaria e conveniência isso resultou numa dificuldade maior tanto para empresa receber e honrar com suas obrigações e compromissos, quanto para os clientes honrarem com os mesmos, estes acostumados a deixarem na farmácia um valor já de rotina para compra de medicamentos, Com um maior volume de compras, os clientes passaram a não honrar com seus pagamentos em dias e totais. Começaram a comprar produtos de conveniência e por sua vez continuaram a pagar valores similares ao que pagavam quando a empresa só oferecia medicamentos.

Outro grande problema que acarretou a falta de liquidez foi à redução do prazo de pagamento da indústria farmacêutica. O mercado do comércio farmacêutico é um mercado muito dinâmico e muito competitivo, em resultado dessa competição a indústria farmacêutica reduziu em 40% o prazo para pagamento de medicamentos a empresa passou de 60 dias de prazo para 40 dias. Já os produtos de perfumaria já apresentavam uma margem muito apertada de lucro quanto de prazo para pagamento a empresa tem apenas 28 dias de prazo.

Intrigado com a falta de liquidez da farmácia, Pablo fez um levantamento dos recebíveis a curto prazo e dos recebíveis dados como perda, ao longo dos anos a empresa em estudo acumulou um índice de perda devido à inadimplência que pode ser evidenciado nos últimos 5 anos, como mostra a tabela a seguir:

Recebíveis	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Curto Prazo	R\$ 60.000,00	R\$ 63.600,00	R\$ 60.600,00	R\$ 72.000,00	R\$ 74.400,00	R\$ 330.600,00
PERDA (%)	R\$ 3.600,00 (6%)	R\$ 3.625,20 (5,7%)	R\$ 3.817,80 (6,3%)	R\$ 5.040,00 (7%)	R\$ 5.580,00 (7,5%)	R\$ 21.663,00 (6,55%)

4. Nova Forma de Concessão de Crédito

Visando resolver o problema e como também se adaptar as mudanças e inovações do mercado, Pablo implantou, em 2010, na farmácia o sistema de cartão de crédito passando a operar com as principais bandeiras de cartão e com um prazo bem facilitado para os clientes.

Com o poder de barganha da rede Unifarma as taxas de administração e manutenção dos cartões foram diferenciadas apresentando taxas bem menores em relação às oferecidas pelo mercado, como apresentadas a seguir.

Rotativo	Parcelado	Débito	Taxa maquineta
2,8%	3,0% em até 6x	1,8%	R\$ 39,00

Passando assim a ficar bem mais rentável o sistema de crédito através dos cartões ao invés do financiamento próprio com os clientes.

Mas o problema estava longe de ser resolvido, ao contrário do que Pablo esperava. Para os novos clientes e para os consumidores que estavam de passagem na cidade o sistema de cartão de crédito foi eficaz, mas para os clientes já fidelizados, viram aquela forma de pagamento como mais uma opção.

Devido o sistema de crédito dos cartões apresentarem uma taxa alta para os inadimplentes como também para pagamento parcial e o sistema de fichário da empresa não cobrar nenhuma taxa de atraso, como também nem todos os

clientes possuírem um cartão, não houve a migração esperada, tendo um público avulso, apenas 20% utilizam essa forma de pagamento

Como também a empresa teve um receio de migrar drasticamente do sistema de pagamento. Devido à tradição da empresa, desde os tempos do fundador, os clientes já muitos anos fidelizados a cultura já estabelecida.

5. O Problema

Pablo diante desses fatos e preocupado com a apertada situação financeira da empresa, visto que a empresa conseguia ficar apenas no ponto de equilíbrio e não passar disso, podendo a qualquer momento acontecer um imprevisto que gere um custo inesperado, podendo a mesma ficar inadimplente.

Diante de um mercado tão competitivo e em constantes mudanças, surge a necessidade de a empresa se aprimorar. A empresa já reformada, estruturada, ampliada e bem consolidada, Pablo se depara com o dilema do que fazer para resolver este problema de liquidez sem alterar a satisfação dos clientes.

Como migrar de um sistema usado a muitos anos passado de geração a geração? Pablo sabe que o novo sempre causa certa rejeição principalmente quando se diz respeito ao hábito e cultura de um povo.

Como dizer aos clientes sem ferilos que a empresa mudou, não aceita mais depois de muitos anos de parceria aquela forma de crédito. Visto que 60% dos clientes da Unifarma Felix são aposentados e é o perfil que menos se adapta as inovações e mudanças.

Notas de Ensino

Resumo

As empresas de pequeno porte possuem muitos desafios neste mercado tão dinâmico e de alta competitividade, principalmente em relação ao planejamento e controle financeiro. Este caso descreve a situação real de uma empresa, uma farmácia, relatando, o problema da falta de liquidez da Unifarma Felix. O relato é narrado sob o ponto de vista de Pablo um dos gerentes e herdeiro natural do negócio, que pensa sobre a situação da empresa e vivencia os problemas diários, com sua experiência na área de gestão financeira se deparou com um problema que continuamente “tirava seu sono”. A questão era que uma parte considerável dos clientes (cerca de 80%) comprava na farmácia, anotando as contas no fichário. Essa política de pagamento existia desde a fundação do negócio, onde o Sr. Augusto, fundador, utilizava essa forma de pagamento, pois era a que mais se encaixava às condições financeiras e culturais naquele momento econômico. O presente caso mostra suas reflexões com o dilema do que fazer para resolver este problema de liquidez sem alterar a satisfação dos clientes. Como migrar de um sistema usado a muitos anos passado de geração a geração? Como dizer aos clientes que a empresa mudou, não aceitando a antiga sistemática de concessão de crédito. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada, os dados deste estudo foram obtidos através da vivência do pesquisador no problema enquanto gestor. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação, questionários e entrevistas com os gestores. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração financeira, como também em cursos de gestão de negócios e gestão de PMEs.

Palavras-chave: liquidez; política de pagamento; clientes; crédito.

6. Objetivos de Aprendizagem

O caso tem como objetivo gerar uma discussão sobre a possibilidade de uma mudança na política financeira, com ênfase no sistema de recebimento financeiro e concessão de crédito.

Além disso, podem ser atingidos outros objetivos tais como: 1) analisar os reflexos da cultura de um mercado local nas decisões de concessão de crédito; 2) discutir as alternativas para a flexibilização de pagamento sem comprometer a saúde financeira; 3) conhecimentos sobre gestão financeira em PMEs; 4) possibilidade de aplicação dos conceitos de administração financeira nas PMEs; 5) reconhecimento da necessidade de fazer um planejamento de um negócio e de revisá-lo constantemente; 6) importância de manter um controle financeiro sobre as atividades operacionais da empresa; 7) análise de mercado ao implantar uma política de crédito; 8) estabelecer uma relação entre teoria e prática.

7. Fonte de Dados

Este caso relata uma situação real, iniciada em meados de 2007, numa empresa destinada a venda de produtos farmacêuticos no varejo. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada, os dados deste estudo foram obtidos através da vivência do pesquisador no problema enquanto gestor. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação, questionários e entrevistas com os gestores. Para garantir a fidelidades das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação.

8. Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração financeira, como também em cursos de gestão de negócios e gestão de PMEs. Nota-se a importância da seqüência dos passos: 1) Explicação sobre planejamento e gestão financeira em PMEs e uso dos conceitos da área; 2) leitura

individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

9. Questões para Discussão

- a) Qual sua opinião em relação à mudança no sistema de pagamento da Unifarma Felix? Você concorda com essa mudança? A alternativa apresentada é a mais indicada?
- b) Que ações devem ser feitas pela Unifarma Felix para não gerar insatisfação, visto que essa mudança atinge diretamente a cultura, o hábito dos clientes?
- c) Em sua opinião, o que pode ser feito para conciliar uma política de concessão de crédito, que agrade o cliente e ao mesmo tempo evite a inadimplência?
- d) Relacione as alternativas de ação na gestão financeira que podem ser implantadas a curto, médio e longo prazo para, além de prevenir problemas como os que observamos no caso, fazer com que a empresa se mantenha e cresça em seu ramo de atividade.
- e) Como a leitura sobre gestão financeira contempla os problemas abordados?

10. Análise do caso

A discussão deste caso pode ser iniciada abordando a administração financeira focada na liquidez, insolvência, planejamento, orçamento e fluxo de caixa.

Inicialmente o aluno pode expressar sua opinião sobre o atual sistema de crédito (caderneta) se a mudança é positiva ou não, se a alternativa apresentada do cartão de crédito é a mais viável e indicada. O sistema de caderneta/fichário hoje apresenta uma alta taxa de inadimplência tornando-se inviável para clientes não fidelizados, para esses clientes e para novos clientes o mais indicado é o sistema de cartão de crédito devido à segurança que o sistema proporciona e

viável para clientes adimplentes que também não possui outra forma de pagamento como é o caso da maioria dos aposentados, portanto a mudança parcial é totalmente saudável. Segundo IUDÍCIBUS (1982, p.87), O fato de uma empresa demorar mais ou menos para receber suas vendas a prazo pode derivar de vários fatores, tais como: usos e costumes do ramo de negócios, política de maior ou menor abertura para o crédito, eficiência dos serviços de cobranças, situação financeira de liquidez dos clientes (do mercado) etc. É necessário agir fortemente sobre os fatores que a empresa pode influenciar, a fim de encurtar o mais possível tal prazo.

Na área financeira temos que nos utilizar de controles financeiros para que possamos tomar decisões calcadas em números provindos das operações organizacionais. Uma boa gestão financeira é tão ou mais importante que a gestão das outras áreas funcionais, pois o financeiro é o coração da empresa, se não cuidar bem ele para e a empresa morre. A causa de, em média, 60% das empresas fecharem as portas com menos de cinco anos de funcionamento é, basicamente, por falta de controle em suas finanças (SEBRAE, 2010).

No tocante à clientela, o atendimento hoje é um grande diferencial. O consumidor em geral prefere pagar mais onde se sente bem atendido, valorizado. Isto serve também quando falamos de qualidade de produto ou serviço, layout de loja agradável e aconchegante, etc. Hoje o cliente está muito mais exigente que em tempos passados. Ele quer ser bem tratado e sentir que está comprando, não que alguém está vendendo-lhe algo. Além disso, ele quer pagar com o máximo de desconto e máximo de prazo. Uma boa parte dos consumidores, ao se tornarem clientes de uma empresa, começam a procurar pagar suas compras geralmente por mês, consumindo durante todo o mês e pagando o montante das compras de uma vez só em uma data combinada. Aí é que o empresário tem que ter cuidado. Uma boa política de concessão de crédito tem que ser adotada por parte da empresa. Ações devem ser feitas para não gerar a insatisfação. O cartão Personalizado/Fidelidade é uma boa prática de concessão de crédito que agrada ao cliente. É imprescindível que se faça uma lista completa de dados do cliente que vai passar a ser correntista, com nome, CPF, endereço, telefones fixos e celulares, referências bancárias e comerciais, além de outros dados que possam ser relevantes para se precaver de uma possível falta de pagamento. Além disso, se pode utilizar uma factoring para o caso de pagamentos em cheque, se

embutindo os juros cobrados para a troca do cheque, deixando claro isto ao cliente, como também se utilizar do recebimento de cartão de débito, também se embutindo os juros, afinal, nas vendas a prazo existem juros, e concessão de crédito é venda à prazo.

Portanto, toda empresa que queira se manter neste mercado dinâmico e competitivo que vivemos nos dias atuais, e que queira atingir seus objetivos de crescimento, deve estar freqüentemente de olho no financeiro, se utilizando de ferramentas de controle (Marion, 2009) e sempre observando fatores tais como: controle de movimento de caixa diário, ter um plano de contas, controle de projeções do contas a pagar e do contas a receber, ter um boletim diário de tesouraria, controle do movimento bancário, montar o fluxo de caixa, fazer a apuração dos resultados operacionais mensais (DRG), ter sob controle sua necessidade de capital de giro, obtenção de linhas de financiamento a juros baixos quando for preciso, etc. Estas e outras ferramentas e cuidados necessários fazem parte do dia-a-dia daqueles que entendem a importância do financeiro em uma organização (Frezatti, 2007). Enfim, ter sob controle cada centavo que entra e sai da empresa é essencial para a saúde financeira de uma empresa e para a tomada de decisões estratégicas.

Ross et al (2002) afirmam que o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas.

O fluxo de caixa constitui ferramenta de fundamental importância para a boa administração e avaliação das organizações. A sua adoção possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações.

A geração de liquidez é mais importante do que a geração de lucro já que o que quebra uma empresa não é a falta de lucro; é a falta de liquidez. São inúmeros os exemplos de empresas que se inviabilizaram financeiramente mesmo apresentando lucros contábeis.

Orçamento é uma ferramenta de gestão que explicita as intenções da empresa em termos financeiros. O orçamento é uma ferramenta adotada para o controle de suas finanças, sendo que contemplam duas das funções básicas propostas por TAYLOR (1978): o planejamento e o controle.

11. Referências

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análises de Balanço. São Paulo: Atlas, 1982.

MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial. São Paulo: Atlas, 2009.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J. F. Administração Financeira: Corporate Finance. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Setor de Capacitação Empresarial.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de Administração Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1978.