

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

FÁBIO GIOVANI CHESINI

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA-FINANCEIRA PARA A
IMPLANTAÇÃO DE FARMÁCIA NA CIDADE DE GARIBALDI/RS**

**CAXIAS DO SUL
2019**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

FÁBIO GIOVANI CHESINI

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA-FINANCEIRA PARA A
IMPLANTAÇÃO DE FARMÁCIA NA CIDADE DE GARIBALDI/RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Me. Tarcísio
Neves da Fontoura

Orientador TCC II: Prof. Me. Simone
Taffarel Ferreira

CAXIAS DO SUL

2019

FÁBIO GIOVANI CHESINI

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA-FINANCEIRA PARA A
IMPLANTAÇÃO DE FARMÁCIA NA CIDADE DE GARIBALDI/RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Me. Tarcísio
Neves da Fontoura

Orientador TCC II: Prof. Me. Simone
Taffarel Ferreira

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Me. Simone Taffarel Ferreira
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Fernando Bem
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Me. Joice de Souza
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedicatória

“Na adversidade, uns desistem, enquanto outros batem recordes”.

Ayrton Senna

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, pela saúde e por ter me guiado. Aos meus pais Airton e Eloá, que não mediram esforços, sempre aconselhando e motivado.

Mãe missão dada é missão cumprida, hoje colhemos o fruto que plantamos.

Um agradecimento a minha esposa Rosa e meu filho Felipe que me motivaram a cada momento.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis da UCS em especial à minha orientadora Mestre Simone Taffarel Ferreira, pela dedicação, apoio, pelo suporte prestado, e os demais que foram tão importantes na minha vida acadêmica, compartilhando seus conhecimentos comigo para vencer a batalha.

RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de identificar como a elaboração de um plano de negócios pode contribuir na análise de decisão da instalação de uma farmácia comercial no município de Garibaldi – RS. Usando-se como base as informações que fazem parte da contabilidade, trazendo projeções de diversos demonstrativos e indicadores de viabilidade econômico financeira e de investimento. O levantamento de dados foi realizado por meio de pesquisa, aplicada, qualitativa, descritiva utilizada na observação e pesquisa de campo, além de realizar visitas a estabelecimentos da área, possibilitando desenvolver a pesquisa com maior exatidão. Desta forma verificou-se o quanto se faz necessária a contabilidade durante a elaboração dos cálculos, desde o de folha de pagamento até fluxo de caixa e dos indicadores da viabilidade para qualquer empreendimento. Baseou-se em números reais coletados juntamente a estabelecimentos do ramo, foram realizadas entrevistas com uma amostra de 50 questões respondidas pela população local. Como parte deste trabalho de conclusão de curso considerou-se os Indicadores como o de lucratividade, rentabilidade, tempo de retorno do investimento. Os resultados apontam que o negócio pretendido é viável considerando que os indicadores analisados para longo prazo, pois analisando a TIR verifica-se que até o 5º ano seu retorno é de 5% num crescimento constante seu melhor resultado apresenta-se no 8º ano com uma TIR 19%. Por fim conclui-se que um plano de negócios oferece um vasto conhecimento ao estudante e oferece o suporte necessário para a tomada de decisão por parte do empreendedor.

Palavras-chave: Farmácia. Plano de negócios. Viabilidade econômico-financeira.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Documentação e processo legal.....	53
Figura 2 - Deslocamento até a farmácia.....	56
Figura 3 - Motivos que levam a compra.....	57
Figura 4 - Localização da farmácia.....	58
Figura 5 - Tamanho da farmácia.....	58
Figura 6 - Utiliza Tele Entrega.....	59
Figura 7 - Produtos de compra.....	60
Figura 8 - Frequência de compra.....	60
Figura 9 - Quanto costuma gastar.....	61
Figura 10 - Localização da Sala Comercial.....	69
Figura 11 - Organograma.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Modelos empreendedores.....	21
Quadro 2 - Lista dos principais fornecedores.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes.....	55
Tabela 2 - Estrutura do número de registro na ANVISA.....	65
Tabela 3 - Investimentos.....	66
Tabela 4 - Política de Vendas.....	67
Tabela 5 - Política de Compras.....	67
Tabela 6 - Estimativa de vendas mensais.....	68
Tabela 7 - Equipamentos projetados para o <i>layout</i>	70
Tabela 8 - Itens para reformada sala comercial.....	70
Tabela 9 - Procedimentos operacionais dos serviços da farmácia.....	72
Tabela 10 - Equipamentos projetados para vendas e segurança.....	73
Tabela 11 - Investimento em estrutura.....	74
Tabela 12 - Investimento em Equipamentos.....	75
Tabela 13 - Investimento em Móveis e Utensílios.....	75
Tabela 14 - Investimento em Instalações.....	76
Tabela 15 - Resumo de investimento.....	77
Tabela 16 - Composição de Receitas.....	77
Tabela 17 - Depreciação.....	79
Tabela 18 - Cálculo da Mão de Obra.....	80
Tabela 19 - Despesas Fixas.....	81
Tabela 20 - Simulação das Parcelas.....	82
Tabela 21 - Fluxo Caixa Projetado.....	83
Tabela 22 - Fluxo Caixa Cenário Otimista.....	84
Tabela 23 - Demonstrativo do Resultado projetado para os cinco primeiros exercícios.....	85
Tabela 24 - Análise do Ponto de Equilíbrio.....	86
Tabela 25 - Análise de Rentabilidade.....	87
Tabela 26 - Análise de Lucratividade.....	87
Tabela 27 - <i>PAYBACK</i> – Simples.....	88
Tabela 28 - <i>PAYBACK</i> – Descontado.....	89
Tabela 29 - Análise do VPL com TMA de 15% a.a.....	89
Tabela 30 - Análise do VPL com TMA de 15% a.a.....	90

Tabela 31 - Análise da TIR com TMA de 15% a.a.....	90
Tabela 32 - Análise da TIR com TMA de 15% a.a.....	91
Tabela 32 - Análise do Ponto de Equilíbrio.....	93

LISTA DE ABREVIATURAS

RS	Rio Grande do Sul
ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
CRF/SP	Conselho Regional de Farmácia de São Paulo
FEBRAFAR	Federação Brasileira das Redes Associativas de Farmácias
OMS	Organização Mundial da Saúde
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
TMF	Taxa Básica Financeira
TR	Taxa Referencial
TJLP	Taxa de Juros de Longo Prazo
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
VPL	Valor Presente Líquido
AFARGS	Associação dos Farmacêuticos do Rio Grande do Sul
AF	Autorização de Funcionamento na Anvisa
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
PEF	Ponto de Equilíbrio Financeiro
TMA	Taxa Mínima de Atratividade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.2 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	14
1.2.1 Delimitação do tema.....	15
1.2.2 Definição da questão da pesquisa.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	19
2.2 ATIVIDADE COMERCIAL.....	21
2.3 O NEGÓCIO FARMÁCIA.....	23
2.3.1 Tendências em Negócios de Farmácia.....	24
2.3.2 Marketing para venda via e-commerce.....	25
2.4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	29
2.4.1 Aspectos Mercadológicos.....	29
2.4.2 Aspectos Técnicos.....	30
2.4.3 Aspectos Financeiros.....	35
2.5 ACEITABILIDADE DO PROJETO.....	36
2.5.1 Fluxo de caixa.....	37
2.5.2 Payback.....	38
2.5.3 Taxa Interna de Rentabilidade (TIR).....	38
2.5.4 Taxa Mínima de Atratividade (TMA).....	39
2.5.5 Valor Presente Líquido (VLP).....	40
2.5.6 Lucratividade.....	40
2.5.7 Rentabilidade.....	41
2.5.8 Ponto de Equilíbrio.....	41
2.5.9 Análise da Sensibilidade.....	42

2.6 VULNERABILIDADE DO PROJETO.....	42
2.7 ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	43
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.2.1 Universo Amostral.....	46
3.2.2 Coleta de Dados.....	47
3.2.3 Análise Interpretação dos Dados.....	49
4 ESTUDO DE CASO.....	50
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO.....	50
4.1.1 Caracterização do Empreendimento.....	51
4.1.2 Estrutura Comercial e Gerencial.....	51
4.1.3 Forma Jurídica.....	52
4.2 ANÁLISE DE MERCADO.....	53
4.2.1 Perfil dos Respondentes.....	54
4.3 CONCORRÊNCIA.....	62
4.4 FORNECEDORES.....	62
4.5 PLANO DE MARKETING.....	64
4.5.1 Produto.....	64
4.5.1.1 Estimativa de estoque inicial.....	65
4.5.2 Ponto de Venda.....	66
4.5.3 Preço.....	66
4.6 PLANO OPERACIONAL.....	68
4.6.1 Arranjo Físico.....	68
4.6.2 Tamanho e Localização.....	68
4.6.3 Estrutura organizacional.....	70
4.6.3.1 Procedimentos operacionais dos serviços.....	72
4.6.4 Investimentos.....	73
4.6.4.1 Investimentos em equipamentos e Software.....	73

4.6.4.2 Investimento em Estrutura.....	74
4.6.4.3 Composição das Receitas.....	77
4.6.4.4 Custos Fixos.....	79
4.6.4.5 Necessidade de Financiamento.....	81
4.6.4.6 Fluxo de Caixa.....	82
4.6.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	85
4.7 ACEITABILIDADE.....	85
4.7.1 Ponto de Equilíbrio.....	86
4.7.2 Rentabilidade.....	86
4.7.3 Lucratividade.....	87
4.7.4 Payback.....	88
4.7.5 Valor Presente Líquido (VLP).....	89
4.7.6 Taxa Interna de Rentabilidade (TIR).....	90
4.7.7 Vulnerabilidade.....	91
4.8 PLANO FINANCEIRO.....	92
5 CONCLUSÃO.....	94
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A POPULAÇÃO.....	101
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS GESTORES.....	104

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O tema deste estudo foi definido pelo fato do acadêmico trabalhar como fornecedor de medicamentos para as farmácias da região da serra gaúcha e pela busca de maior rentabilidade através do crescimento econômico, despertando o interesse em aprofundar o tema, tendo em vista uma oportunidade de mercado a ser explorada.

O estudo terá o propósito de averiguar a viabilidade econômica e financeira da implantação de uma farmácia no município de Garibaldi - RS que forneça medicamentos e itens de higiene e bem estar à população do município.

A análise da viabilidade econômica e financeira do negócio proposto, justifica a importância do tema, diante de uma economia instável, que exige um planejamento ainda maior das empresas. Além de contemplar um estudo dos setores internos e externos da empresa, a fim de apontar e avaliar os riscos, e então apresentar as melhores soluções que irão contribuir no processo decisório.

Conforme Megliorini e Vallim (2009, p. 125), “a análise de investimentos é o modo de antecipar, por meio de estimativas, os resultados oferecidos pelos projetos”. Sendo assim, ela serve de base para a tomada de decisão na abertura de um novo empreendimento, assim como, para implementação de novos investimentos em organizações já existentes.

1.2 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O empreendedorismo é um fator importante em todos os aspectos para uma nação, tanto para a geração de riquezas como na formação de empregos e renda, promovendo o crescimento econômico dentro de um país. Empreendedorismo, antes de tudo, é uma atitude, que serve para explorar, para inovar, assumir riscos, transformar as ideias em oportunidades.

Como diz Dolabela (2008 p. 5), “os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem não se contentam em ser mais um na multidão, querem deixar um legado”. Todo este

envolvimento está gerando uma onda de empreendimentos capaz de gerar crescimento econômico e riqueza para a sociedade.

Para alcançar o sonho de realizar um empreendimento, é preciso planejar, estudar e avaliar todo o projeto. O Plano de Negócio é “nada mais nada menos de um documento que contém a caracterização e a forma como a empresa vai operar. As principais estratégias, o plano para conquistar determinada fatia do mercado e a projeção das despesas envolvidas no desafio, bem como as receitas e os resultados financeiros” (SALIM, HOCHMAN, RAMAL E RAMAL, 2001, p. 16).

Percebe-se que o setor farmacêutico de Garibaldi e região não possui estratégias de marketing definidas para alavancar negócio. Para isso, se faz necessário definir estratégias comerciais e de marketing para diferenciar a organização das demais concorrentes, criando seu espaço no seu mercado de atuação.

Apesar de ser um setor de alta concorrência, a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias - ABRAFARMA (2014), divulgou que o varejo farmacêutico teve um faturamento de R\$ 28,705 bilhões em 2013, aumento de 13,84% ante a receita bruta de R\$ 25,215 bilhões de 2012. As vendas de medicamentos levantaram um montante de R\$ 19,374 bilhões, avanço de 11,44% ante a cifra de R\$ 17,384 bilhões de 2012. A comercialização de genéricos alcançou R\$ 3,509 bilhões, crescimento de 11,26% na comparação com a de R\$ 3,153 bilhões em 2012.

Já as vendas de não medicamentos, como produtos de higiene e beleza, aumentaram 19,17%, passando de R\$ 7,830 bilhões para R\$ 9,331 bilhões, chegando a uma participação de 32,51% nas vendas totais dos estabelecimentos. "Esses números comprovam que os brasileiros procuram mais do que remédios nas prateleiras das farmácias. E atender essa demanda elevou o papel do varejo além de 'estabelecimentos de saúde'. Hoje, somos fonte de qualidade de vida, bem-estar e conveniência" (ABRAFARMA, 2014).

1.2.1 Delimitação do tema

A empresa do ramo farmacêutico que se pretende instalar estará situada na área central da cidade de Garibaldi – RS próxima a clínicas e ao hospital que é referência regional e abrange além da população da cidade de cerca de 33.000

habitantes conforme estimativa apresentada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) para o ano de 2016, também a população regional que faz uso de atendimento médico na cidade. Garibaldi atende também alguns municípios menores como Coronel Pilar, Boa Vista do Sul contanto a população destes dois municípios estamos tratando segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 13 mil habitantes.

Será uma empresa de pequeno porte, enquadrada no simples nacional, inicialmente não dispõem de prédio próprio sendo necessário o pagamento de aluguel. Passará por todas as avaliações necessárias para seu efetivo funcionamento, como por exemplo, vistorias técnicas, adaptações de acessibilidade e plano de prevenção e combate a incêndios exigido pela legislação.

1.2.2 Definição da questão da pesquisa

De acordo com Crepaldi (1998), a contabilidade gerencial tem como finalidade principal ser a ferramenta capaz de prestar auxílio à tomada de decisão dentro da empresa. É por intermédio dela que se reúnem dados estatísticos, financeiros, de custos, de mercado e todas as demais informações que possam ser eficazes para o apoio à gestão empresarial.

Em posse destas informações, os profissionais da área contábil têm a base para a estruturação do plano de negócios. Nele encontram-se projeções de cenários com foco no atingimento de metas pretendidas pela empresa, os indicativos de quais ações devem ser tomadas e em quais áreas da empresa precisa direcionar os maiores esforços para o atingimento do resultado esperado.

Para Dornelas (2011, p. 4), “o plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro”.

Da mesma forma são criadas situações tanto favoráveis quanto desfavoráveis em relação aos resultados projetados. Em caso de tendências onde existe um cenário desfavorável da economia e das vendas da empresa, seus gestores já podem com antecedência ir buscando alternativas para que possam, sem ter maiores prejuízos, superar este momento de dificuldades.

Assim sendo, este estudo, tem o propósito de estruturar um plano de negócios contemplando todas as variáveis do mesmo que envolvem aspectos

ligados ao mercado, a vendas, marketing e financeiro, simulando cenários favoráveis e desfavoráveis para verificar a viabilidade da instalação de uma farmácia comercial no município de Garibaldi – RS.

Nesse contexto, questiona-se: Como a elaboração de um plano de negócios pode contribuir na análise e decisão da instalação de uma farmácia comercial em Garibaldi – RS?

1.3 OBJETIVOS

Na sequência serão evidenciados os objetivos gerais e específicos do presente estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar a viabilidade econômica de uma farmácia na cidade de Garibaldi, RS.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema;
- Evidenciar os custos para a instalação de uma farmácia na cidade de Garibaldi, RS;
Analisar os aspectos mercadológicos e sua viabilidade.
- Realizar análise econômica e financeira para ver o tempo de retorno do investimento.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo será apresentada uma contextualização do tema, bem como os objetivos, a questão de pesquisa e a metodologia.

O capítulo 2 aborda todo o referencial teórico acerca do tema, trazendo a contextualização do negócio farmácia, as tendências em negócios do ramo farmacêutico, a importância do empreendedorismo para o sucesso da atividade.

Também abordamos, neste capítulo o plano de negócios, custos, investimentos e fluxo de caixa, além de outros indicadores utilizados para a avaliação do projeto.

Já no capítulo 3, é transcrita toda a metodologia bem como os procedimentos realizados para a coleta, análise e interpretação dos dados. Em resumo, o mesmo descreve os procedimentos necessários para realização a pesquisa e os caminhos para obtenção de dados e informações úteis ao trabalho.

O capítulo 4 apresenta a leitura, análise e interpretação dos primeiros resultados obtidos no estudo, fazendo projeções com custos, receitas, análise de mercado, fornecedores e demais. Também no capítulo 4, são trazidas as demais medições acerca da viabilidade, aceitabilidade e sensibilidade do projeto proposto, através de indicadores como o Ponto de Equilíbrio, a Lucratividade, bem como as Taxas Internas de Retorno e o Valor Presente Líquido. Após, é elaborada a conclusão, que justifica através do estudo se existe ou não a viabilidade no investimento.

O projeto de viabilidade aqui proposto torna-se uma importante ferramenta bem como fonte de consulta, podendo inclusive, servir de modelo a outros profissionais interessados na implantação de seu negócio. Além de identificar a viabilidade de criar uma farmácia em Garibaldi e seu tempo de retorno.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

De acordo com Fillion e Dalabela (2000), no atual contexto de competição de mercado os empresários precisam estar constantemente atualizados e buscando sempre a melhoria em questões como o marketing, técnicas de vendas, excelência em atendimento entre outros fatores capazes de tornar a empresa ainda mais competitiva. Para isso é necessário que tenham uma visão empreendedora, ou seja, que tenham criatividade, desejo de mudança e vontade de colocar em prática seus desejos e ideias para que possam realizar seus projetos de melhoria nas empresas que já estejam atuando no mercado ou para a implantação de um novo negócio.

Pela própria natureza de sua atividade, ele tem que estar permanentemente de olho nos acontecimentos, traçando diretrizes e corrigindo rumos para chegar onde pretende. Trata-se de alguém que precisa ficar atento às mudanças, pois elas podem afetar seus negócios e sua vida. Pensando bem, dadas as transformações contínuas do ambiente em que vivemos, o empreendedor deveria ser tomado como exemplo pelas pessoas que tenham a ambição de realizar alguma coisa. Ou que, devido à situação atual do mercado de trabalho, são obrigadas a criar seus próprios caminhos profissionais (FILLION e DALABELA, 2000, p. 17).

Segundo Assef (1997), não basta ao empreendedor somente criatividade e disposição, ele precisa ser um profissional completo e possuir outras habilidades, como por exemplo a capacidade de organizar e planejar os processos, habilidade do conhecimento técnico de todas as etapas de desenvolvimento dos processos ligados ao planejamento e talvez a mais importante de todas a capacidade de liderança e de gestão de pessoas.

O empreendedor não consegue de maneira isolada e sem o auxílio de pessoal, o desenvolvimento hábil e prático de seus projetos e ideias. Uma equipe bem estruturada e de pessoas que se sintam bem trabalhando juntas e acima de tudo se sintam valorizadas, contribui e muito no desenvolvimento eficaz das atividades propostas (COGAN, 1999).

Segundo Fillion e Dalabela (2000) as pessoas que se adaptarem e aprenderem a utilizar as mudanças tecnológicas em seu favor estará diferenciado

dos demais competidores do mercado concorrente. Afirma ainda que o destaque maior será para as pessoas que não se contentam em ficar com apenas o conhecimento básico das novas tecnologias, ou seja, que não apenas se adaptem a mudança, mas que sejam proativos e vão em busca das mudanças. Ainda no ano de 2000 pesquisas apontavam que a cada quatro pessoas uma era considerada agente empreendedora;

Informações divulgadas no site do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), indicam que no ano de 2015 o Brasil apresentou a maior taxa de empreendedorismo dos últimos 14 anos. Aponta que quatro a cada dez brasileiros adultos já tem uma empresa ou estão ligados a criação de uma.

Como em toda área de atuação não basta somente boas ideias e as demais habilidades citadas ao longo deste estudo, é necessário que o profissional empreendedor esteja satisfeito e trabalhando com o que gosta. As chances de se obter sucesso quando se faz o que gosta aumenta significativamente, o profissional trabalha de maneira leve e o trabalho e as ideias fluem naturalmente fazendo com que o sucesso se torne algo certo e inevitável.

Fillion e Dalabela (2000, p. 21) afirmam que, “uma boa maneira de avaliar o que você realmente gosta de fazer é identificar coisas/atividades que fez no passado com prazer. Isso é bem mais seguro do que pensar em coisas que talvez possa gostar de fazer”.

Ainda conforme visão de Fillion e Dalabela (2000), para ser empreendedor não necessariamente o profissional necessita ser empregador, podendo ser um empregado da empresa que sugira ideias inovadoras aos seus empregadores com o intuito de agregar valor e alavancar os negócios da organização tornando-se um agente de mudanças, precisa ter visão e saber estruturar seus projetos.

Já Salim et al., (2001) dizem que com a intensa revolução do mundo dos negócios, nos dias atuais, os jovens estão cada vez mais propensos a buscar seu próprio negócio, deixando de ser empregado e tendo a iniciativa para montar seu empreendimento. Ainda fala que com o desenrolar da economia atual, o profissional que apenas improvisar e não inovar terá frustração ou deixará de aproveitar oportunidades claras de crescimento.

O empreendedorismo está dividido, conforme termo utilizado por Salim et al., (2001), em avenidas empreendedoras, as quais cada uma tem suas atividades e geram um tipo de aprendizado diferenciado.

Um profissional pode estar direcionado especificamente para uma determinada avenida ou ter algumas delas com maior destaque, quanto mais completo maior será o sucesso do empreendedor. O fato é que independente da avenida escolhida o empreendedor precisa estar capacitado para exercer eficazmente as atividades a ele relacionadas (SALIM, et al., 2001).

No Quadro 1 demonstra-se os modelos empreendedores.

Quadro 1- Modelos empreendedores

Modelos	Atividades	Aprendizados
Intraempreendedorismo	Inovação	Visão, relações, sistemas de suporte dentro da empresa
Empreendedorismo	Inovação	Visão, concepção, projeção
Proprietário/administrador de PME	Gestão	Gestão (em especial, de marketing, recursos humanos, finanças, operações)
Empresa familiar	Gestão, sucessão	Gestão, comunicação e relacionamento interpessoal, sistemas sociais
Microempresa	Gestão	Gestão operacional
Trabalho autônomo	Gestão	Gestão de si, de operações, marketing, ecologia pessoal
Tecnoempreendedorismo	Invenção, inovação	Visão, gestão, trabalho de equipe, redes, globalização
Empresas cooperativas e coletivas	Gestão	Trabalho de comunicação de grupo
Empreendedorismo social	Ação benemérita, sem fim Lucrativo	Implicação social

Fonte: Fillion et al., (2000, p. 24).

2.2 ATIVIDADE COMERCIAL

O comércio surgiu desde os primórdios da humanidade há milhares de anos, inicialmente era realizado e pago através de trocas de mercadorias. Com o passar dos tempos e com a criação do dinheiro o comércio passou a ter valor monetário, onde se troca mercadorias por dinheiro. Esta atividade está relacionada as leis da oferta e da procura, onde quem oferece algo seja produto ou serviço é o comerciante e quem procura por isso é o consumidor.

Para a composição de preço de vendas, a maioria dos ramos de atividades já possuem tabelas indicativas de preços de revenda de determinados produtos o que faz com que as empresas tenham que seguir este parâmetro no momento da formação do preço de venda do produto.

No comércio geralmente não é necessário utilizar métodos de custeio para apurar o custo unitário das mercadorias. Este valor pode ser calculado considerando somente os itens relacionados com a compra da mercadoria para revenda. Além disto, em razão da concorrência acirrada que caracteriza a maioria dos segmentos varejistas, não é recomendável imputar um valor “x” às mercadorias comercializadas relativo à folha de pagamentos, energia elétrica, aluguel, gastos administrativos etc., sob pena de prejudicar a competitividade da loja no mercado em que atua, (WERNKE, 2017, p. 26).

Com esta realidade algumas vezes e em alguns ramos de atividade o comércio varejista trabalha com uma margem de contribuição baixa, apenas para ter determinada mercadoria em estoque que possam satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Por outro lado, existem outras linhas de mercadorias que podem gerar uma margem de contribuição alta, dando o retorno necessário e até mesmo suprimento a falta de retorno dos demais produtos de margem baixa. Estes produtos recebem um foco maior na comercialização e no mundo competitivo atual, acabam por decisão dos gestores sendo os produtos focos para a meta de comercialização.

Conforme relata o site do SEBRAE (2016), um comércio é essencialmente retratado nas atividades de compra, estoque e venda de mercadorias. Diz ainda que ter o domínio do controle e da gestão de custos é vital para o negócio. Utilizar as informações levantadas para saber sobre os custos é mais importante do que simplesmente registrar os valores gastos. Entende-los no controle é tudo que é preciso para tomar decisões e ter domínio dos custos, e com isso, proporcionar ao negócio condições de enfrentar situações desfavoráveis ou tirar mais proveitos das situações favoráveis.

O primeiro passo para implantação de uma gestão de custo no comércio varejista é classificar os gastos quanto ao volume comercializado no período, para isso os custos e as despesas devem ser classificadas em fixas e variáveis, sempre lembrado que o custo está voltado para os gastos originados para obtenção de receita e a despesa trata-se de um gasto originado da operação da loja, ou seja, são

as despesas pagas para que haja o funcionamento da empresa, (ROCHA; BALDÃO, 2012).

Assim como em qualquer área de atuação, seja na indústria ou no comércio, a empresa precisa ter um controle claro e eficiente dos seus custos, gastos e despesas mensais para que possam assim manter a saúde financeira da organização.

2.3 O NEGÓCIO FARMÁCIA

De acordo com o Conselho Regional de Farmácia de São Paulo – CRF/SP (2013), a origem das atividades relacionadas à farmácia se deu a partir do século 10, com as boticas ou apotecas, como eram conhecidas, neste período a medicina e a farmácia eram uma só profissão. Na Espanha e na França foram criadas as primeiras boticas. Esse pioneirismo, originaria o modelo das farmácias atuais.

O boticário tinha a responsabilidade de conhecer e curar as doenças, mas para exercer a profissão devia-se cumprir uma série de requisitos tais como ter local e equipamentos adequados para a preparação e guarda dos medicamentos.

No século XVIII, a profissão farmacêutica separa-se da medicina e fica proibido ao médico ser proprietário de uma botica. Na antiga Roma, dá início a separação daqueles que diagnosticavam a doença e dos que misturavam matérias para produzir porções de cura.

Com o tempo, a botica, onde o boticário pesquisava e manipulava fórmulas extemporâneas, originou dois novos tipos de estabelecimentos: Farmácia e Laboratório Industrial Farmacêutico.

Segundo a Federação Brasileira das Redes Associativas de Farmácias – FEBRAFAR (2014) atualmente as farmácias e drogarias são o principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira.

Segundo o instituto *Services and Technology for the Healthcare Industry - IMS Health* (2014) que audita o mercado farmacêutico mundial, indica que o Brasil é o 4º maior mercado de consumo de medicamentos no cenário mundial e existe hoje no Brasil mais de 65 mil farmácias e drogarias (país com o maior número de farmácias do mundo), com uma proporção de 3,34 farmácias para cada 10 mil habitantes, considerando uma população de 190 milhões de habitantes.

A Organização Mundial da Saúde - OMS (2014) recomenda 1 farmácia para cada grupo de 10 mil habitantes.

2.3.1 Tendências em Negócios de Farmácia

De acordo com Polacow e Leonardi (2018), nos Estados Unidos as farmácias comunitárias independentes continuam sendo um dos principais segmentos, com um mercado de aproximadamente US\$ 80 bilhões, representando em torno de 36% do varejo americano.

Já no Brasil, segundo Polacow e Leonardi (2018), existem aproximadamente 22.041 empresas dos segmentos de farmácias, incluindo lojas únicas e múltiplas, redes regionais de administração familiar e franqueados de propriedade individual. Já proprietários de farmácias independentes são em torno de 29%, e os mesmos possuem duas ou mais unidades. Contudo, a média de propriedades por cada empresário do segmento é de 1,96.

Ainda de acordo com Polacow e Leonardi (2018), o número de funcionários que desempenham suas atividades em farmácias, no Brasil, passa de 250 mil pessoas e os medicamentos prescritos são seu ponto focal, representando 92% da receita total de vendas.

Para Gonçalves (2019), para o empreendedor montar uma farmácia de sucesso ele tem que primeiramente escolher a localização, pois o local tem caráter decisivo para o negócio. Outro fator preponderante a ser considerado é o ponto ser com um bom fluxo de pessoas, estacionamento adequado e sem a concorrência por perto. Quanto maior a população, mais apto o local para a instalação de uma farmácia.

Gonçalves (2019) acrescenta que o empreendedor deve analisar se o negócio pode ter sucesso, através dos seguintes aspectos: se a farmácia será lucrativa; qual será o valor do investimento necessário; em quanto tempo terá de volta o dinheiro investido no negócio; e vários outros indicadores de viabilidade da farmácia, do básico ao avançado.

Para que o negócio possa atingir os objetivos e metas propostas, o empreendedor deve avaliar o tamanho do mercado consumidor, percebendo seus clientes potenciais e avaliar principalmente o tamanho da concorrência. Além disso, deve visitar os concorrentes, verificando os itens que eles vendem e como procedem

para fidelizar os clientes. Deve também verificar quais os serviços agregados aos produtos oferecidos, as entregas a domicílio, prazos de pagamento entre outros serviços que a farmácia poderá oferecer aos seus clientes e funcionários.

2.3.2 Marketing para venda via e-commerce

Para Larentis (2008), quando se fala de uma empresa, uma das primeiras mensagens que o cérebro elabora é o comportamento da organização no setor de marketing, pois na atualidade, este aspecto tem sido o principal fator determinante para o sucesso ou fracasso das empresas.

A elaboração das estratégias das organizações possui inúmeros focos, cada um voltado para um determinado setor. Dentre eles, o marketing assume um papel preponderante e primordial na organização, pois é através dele que a empresa se mostra à comunidade e à sociedade num todo, ou seja, conforme Las Casas (2002, p. 15):

O marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Ressalta-se que um dos principais elementos da definição é o aspecto de orientação para os consumidores. Dirigir toda atividade mercadológica para satisfazer aos clientes de determinado mercado é a chave para o sucesso em qualquer empreendimento.

Nesse aspecto, considera-se o marketing como a principal ferramenta para que uma organização possa se estabelecer no mercado e obter sucesso no seu empreendimento, visando atender as necessidades dos seus clientes internos e externos.

Barcellos (2005, p. 22) diz que, “todo setor de atividade importante, um dia foi um setor de pouca expressão e que se há um determinado fracasso em qualquer atividade, é porque há determinadas falhas na administração”. Acrescenta Barcellos (2005),

Segundo o Barcellos (2005), as empresas perdem seus mercados não pelos seus concorrentes, mas para elas mesmas, quando não acompanham a evolução do mundo, quando deixam que pequenos problemas internos proliferem, deixando a organização em estado caótico.

Percebe-se que, para que a empresa possa continuar sua trajetória de sucesso, é necessário que haja uma renovação constante, não somente dos produtos de sua atuação no mercado, mas sim principalmente de novas ideias, novos pensamentos.

Para que a organização possa permanecer no mercado, deve focar sua administração voltada ao cliente e, com isso, sua expansão se tornará muito provável. Satisfazer o cliente com um ótimo produto e com um atendimento de alta qualidade são pressupostos indispensáveis para uma organização de sucesso. O que falta às empresas é um pouco de audácia administrativa e de engenhosidade que as engrandecem.

Segundo Larentis (2008), uma empresa deve estar sempre de olho nas necessidades do seu cliente, aprimorando e criando novas oportunidades de negócio, pois as oportunidades existentes, com o tempo ficam obsoletas e perdem sua importância junto ao mercado. Assim, uma ótima oportunidade de negócio hoje, pode não mais ser num futuro muito próximo e, para isso, o marketing e-commerce é uma ferramenta de suma importância para as vendas e expansão das empresas.

Larentis (2008) enfoca que quando um produto tem assegurado sua distribuição e consumo no mercado, a empresa não tem que se preocupar muito com este, mas o que ela deve fazer é criar novas oportunidades que envolvem este produto e até mesmo propor uma futura alternativa de substituição do mesmo, uma vez que, mais cedo ou mais tarde este mercado se prostituirá e é necessário novas alternativas ao cliente.

É importante ressaltar que sempre tem consumidor para todo e qualquer produto, mas que pode ter maior ou menor aceitação, conforme a situação social, econômica e cultural do povo inserido no sistema. Assim, o marketing via e-commerce se torna importante na medida em que essa ferramenta chega com certa facilidade aos clientes e consumidores.

A indústria de produção de massa está sujeita a uma força que as impede de produzir tudo o que pode, pois procuram produzir o máximo de produtos com o mínimo de custo, de matéria-prima e de mão de obra, buscando cada vez mais uma

alta lucratividade. Porém, esta mesma indústria se utiliza dos planos de marketing mais eficientes possíveis para apresentar e comercializar seus produtos no mercado.

Para Barcellos (2005), a produção em massa de produtos, gera uma determinada pressão para que os produtos sejam colocados no mercado e comercializados, dando ênfase à venda e não ao marketing que, muitas vezes, é deixado de lado. Segundo o mesmo autor, o marketing, na maioria das vezes é esquecido, pois as empresas se preocupam com a venda propriamente dita e com os lucros. Mas o importante é que aquilo que é posto à venda é determinado pelo comprador e não pelo vendedor. Assim, atualmente, o marketing via e-commerce está sendo cada vez mais difundido em todas as empresa e mercados.

Qualidade e estratégia em marketing, requer ousadia, audácia e desprendimento por parte das empresas, buscando alternativas de satisfazer seus clientes com produtos de alta qualidade a preços convincentes, buscando atender estes clientes na sua real necessidade (LARENTIS, 2008).

Barcellos (2005) diz que vale salientar que o marketing é uma forma de apresentar o produto na sua essência, visando demonstrar suas qualidades, suas peculiaridades e sua utilidade, satisfazendo as necessidades do cliente a preços acessíveis e justos, uma vez que todo produto tem seu valor real, seu tempo de utilização e sua vida útil.

Dessa forma, Larentis (2008) diz que o marketing pode ser retratado como uma forma de cultura organizacional, capaz de alavancar ou de reduzir as vendas de uma empresa, e isso pode ser retratado de acordo com a habilidade com que os produtos e as condições de utilização forem apresentados aos clientes interessados nos mesmos.

Várias definições de marketing surgiram ao longo dos anos, porém conforme Stevens, Loudon, Wrenn e Warren (2001, p. 4), “o marketing direciona as atividades que envolvem a criação e distribuição de produtos em segmentos de mercado identificados”.

Diversas palavras-chave nessa definição requerem explicações adicionais. Primeiro, o marketing dá o direcionamento à empresa. Essa é uma perspectiva bastante gerencial, porém não é essencial, e diz respeito somente ao que deve ser feito para levar produtos e serviços ao consumidor.

No que toca ao marketing de maneira geral, antes de tudo, pensamos ser importante trazer um esclarecimento sobre a forma enganosa com a qual se percebe

o marketing e, compreendido o que é marketing, poder ilustrar a grande necessidade de usá-lo nos negócios. Marketing é confundido pela maioria da população brasileira com uma de suas ferramentas, a comunicação (incluindo aí a propaganda, a promoção de vendas, a publicidade e outras ações). A recente popularização (até certo ponto negativa) do conceito, graças ao seu uso em campanhas políticas que comunicam produtos (candidatos) e que, quando eleitos, não apresentam a mesma substância trabalhada, agrava a errônea interpretação e a imagem do termo (LARENTIS, 2008).

As atividades de marketing não se restringem à propaganda, somente. Marketing foi definido como um processo de gestão pelo qual indivíduos e grupos (empresas) obtêm o que querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros (KOTLER, 1997). Assim pensamos que são as atividades administrativas que visam ajustar o processo de trocas nos sistemas produtivos oferecendo valores, principalmente através da configuração (é o ato de “desenhar” o objeto - o produto), da valoração (estabelecendo termos de troca, ou os preços), da simbolização (associação a determinados significados através da propaganda) e finalmente através da facilitação alterando a acessibilidade, a distribuição adequada dos produtos e serviços correspondentes ao processo.

Além da comunicação, o marketing mostra às empresas do sistema, seja a indústria de insumos, o produtor rural, a agroindústria, a indústria de alimentos e bebidas, o atacado, o varejo, setor de serviços de alimentação e o consumidor final, através da pesquisa de marketing, que estes agentes todos são variados em relação a preferências, motivos para compra, gostos e outros. Precisamos entendê-los e analisar seus comportamentos de compra, para melhor satisfazer suas necessidades.

“Todo plano de marketing deve incluir a missão e os objetivos da empresa. Eles orientam a implementação de estratégias e de programas específicos durante o período abrangido. O plano também deve indicar o escopo competitivo do negócio” (KOTLER, 2000, p. 119).

Segundo Simões (1986, p. 17), “o marketing começou quando o homem procurou realizar a primeira troca, nos confins do tempo. A troca foi a primeira intenção comercial e, portanto, o gerador das necessidades de comercialização que, no fundo, formam a sua essência”.

Existem autores que preferem colocar o surgimento do marketing com a publicação, em 1776, por Adam Smith, da obra “A Riqueza das Nações”, texto considerado como ponto de partida da economia moderna.

Outros ainda aliam o surgimento do marketing ao surgimento da revolução industrial na Inglaterra nos fins do século XVIII. Segundo esta corrente de pensamento, o marketing é decorrência do capitalismo moderno nascido da revolução nas técnicas de produção.

Conforme Simões (1986), Karl Marx, em sua obra “O Capital”, procura analisar exatamente as relações de produção e de troca constituidoras da essência da comercialização. Os progressos técnicos da agricultura, o desenvolvimento dos meios de transporte, o crescimento demográfico, a máquina a vapor, as invenções e inovações especialmente no setor de metalurgia, foram elementos fundamentais no aparecimento do marketing.

Outra definição de marketing pode ser definida da seguinte forma, segundo Simões (1986, p. 20): “Marketing é o conjunto de atividades que, partindo do estudo constante do consumidor e das tendências do mercado, chega a definição e fabricação do produto ou serviço, à sua composição, distribuição e até utilização final”.

2.4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O modelo segundo Woiler e Mathias (1996) e Buarque (1984), trata dos aspectos mercadológicos técnicos e financeiros de um projeto, que pode ser entendido como um conjunto de informações que são coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade.

Portanto nesta seção será feito o levantamento bibliográfico, aspectos mercadológicos, técnicos e financeiros do projeto.

2.4.1 Aspectos Mercadológicos

Para Buarque (1984) e Woiler e Mathias (1996), o estudo de mercado é a parte do projeto na qual prevê analisar os aspectos técnicos e financeiros,

determina o grau de necessidade que a sociedade apresenta em relação ao bem ou serviço cuja produção se deve estudar.

Segundo SEBRAE (2013), “A análise do mercado é uma das etapas mais importantes da elaboração do seu plano. Afinal sem clientes não há negócios. Os clientes não compram só produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam”.

Para se realizar o levantamento dos dados sobre o mercado é necessário a aplicação de uma pesquisa de marketing, que é definido por Naresh (2010, p. 34), “A identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidade) de marketing”.

A demanda de mercado para um produto é o volume total que pode ser comprado por um grupo definido de consumidores, em uma área geográfica definida, num determinado período de tempo, num definido meio ambiente e sob um apropriado programa mercadológico (KOTLER, 2007).

O conceito de demanda estudado na microeconomia segundo Woiler e Mathias (1996, p. 42), “é a quantidade de um bem que os consumidores desejam e podem comprar, em dado intervalo de tempo, tende a variar inversamente com o preço do bem, quando todas as demais condições permanecem constantes”.

Segundo Mattar (1997), a análise da demanda compreende do comportamento, necessidades, desejos e características do consumidor/cliente.

Os concorrentes, segundo Chiavenato (2004, p. 77),

São os elementos que disputam as mesmas entradas (fornecedores) e as mesmas saídas (clientes) da organização. Os concorrentes desenvolvem estratégias nem sempre esperadas ou conhecidas para ganhar espaço e domínio e intervêm no ambiente de tarefa provocando incerteza a respeito de suas decisões e ações.

Analisar a concorrência segundo Mattar (1997 p. 39), “é conhecer o concorrente, conhecer seus produtos, porte, participação no mercado, programas de marketing, investimentos programados, estilo de administração, principais pontos fortes e fracos de marketing e ambiente concorrencial futuro. ”

O macroambiente segundo Kotler (2007, p. 162), “consiste em todas as variáveis incontroláveis, cuja a empresa não pode atuar diretamente, mas que poderão intervir em seus resultados. É necessário analisar e acompanhar essas

forças a fim de responder ou se adaptar a qualquer variação inesperada”. Fazem parte do macroambiente fatores como a economia, política, tecnologia, demografia, dentre outros.

O macroambiente é constituído por forças que a empresa não pode controlar. Essas forças podem oferecer oportunidades ou impor ameaças às organizações (SPAREMBERGER, ZAMBERLAN, 2011).

Ainda segundo Sparenberger e Zamberlan (2011, p. 28), “O ambiente oferece várias oportunidades de crescimento para a empresa, mas também pode representar uma ameaça, na medida em que as forças afetam de forma significativa a empresa e esta não consegue reagir de forma eficiente”.

O microambiente conforme Chiavenato (2004, p. 75), “cada organização tem o seu próprio e particular ambiente de tarefa que constitui o nicho onde ela desenvolve suas operações e de onde retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços”.

De acordo com Sparenberger e Zamberlan (2011, p. 22),

O microambiente é constituído de forças à empresa que afetam sua capacidade de atender aos seus clientes, e que podem ser controladas pela organização. Os elementos que formam o microambiente são: administração da empresa, fornecedor, cliente, concorrente, comunidade, funcionários e acionistas.

Para Mattar (1997 p. 40), o produto segundo Sparenberger e Zamberlan (2011, p. 46), “é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, incluindo embalagem, cor e marca, além dos serviços e até mesmo a reputação da empresa vendedora”.

Ainda de acordo com Sparenberger e Zamberlan (2011, p. 46):

As pessoas compram mais que um conjunto de atributos físicos. Elas compram a satisfação de desejos, tais como o que o produto faz, sua qualidade e a imagem obtida pela posse desse produto. Assim para satisfazer às necessidades dos consumidores, é indispensável que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam ao gosto dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, com nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, com serviços e garantias ao usuário que proporcionem adequados retornos financeiros à organização.

O produto, segundo Kotler (2007, p. 99), “é a ferramenta mais básica do composto de marketing – a oferta tangível da empresa para o mercado, que inclui qualidade, *design*, características marca e embalagem”.

Para Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 46), “a oferta do produto além de envolver um bem físico, ele pode ser um serviço ou um composto de ambos, e é importante lembrar que o produto e/ou serviço devem satisfazer algumas necessidades dos consumidores”.

A definição de preço para Kotler (2007, p. 235), “é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Em um sentido mais amplo, preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço”.

Ainda segundo Kotler (2007), o preço é o único elemento do mix de marketing que produz receitas; os outros representam custos. E é também um dos elementos mais flexíveis do mix de marketing. Ao contrário das características do produto e dos canais de comprometimento, o preço pode ser mudado rapidamente.

A praça, ou distribuição conforme Sparenberger e Zamberlan (2011), refere-se à estrutura do canal usado para transferir produtos da empresa para seus clientes. A distribuição precisa levar o produto certo ao lugar certo por meio dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante.

Ainda segundo Kotler (2007), entende-se que os sistemas de distribuição podem ser transacionais, logísticos ou facilitadores. A análise da distribuição envolve estudos de cobertura (áreas de atuação, abrangência), seleção dos tipos e características dos canais, a logística, elementos de motivação para os canais e os níveis de serviço que cada elemento da cadeia deverá oferecer e estar em conformidade.

A promoção para Kotler (2007, p. 31), “significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo”.

Para Etzel Walker e Stanton (2001, p. 46), “a promoção trata de comunicar ao mercado- alvo o produto certo. A promoção inclui venda pessoal, venda em massa e promoção de vendas”.

Segundo Sparenbergere e Zamberlan (2011, p. 48), “tem o propósito de estimular as vendas da empresa ao passar informações sobre o produto para

clientes potenciais. Dessa forma, refere-se a informar, persuadir e influenciar as pessoas na escolha de produtos”.

2.4.2 Aspectos Técnicos

De acordo com Woiler e Mathias (1996, p. 35), “os aspectos técnicos envolvem as considerações referentes à seleção entre os diversos processos de produção, à engenharia do projeto, ao arranjo físico dos equipamentos da fábrica etc.”.

A definição do tamanho para Woiler e Mathias (1996), é a capacidade de produção que pode ser atingida pela organização quando em operação durante um período de tempo normal, do ponto de vista técnico e econômico.

Ao fazermos referência ao *layout*, segundo Slack *et al.* (2002), o arranjo físico por processo, processos similares são localizados juntos um do outro. Isso significa que, quando produtos, informações ou clientes fluírem pela operação, eles percorrerão um roteiro de processo a processo, de acordo com suas necessidades. Diferentes produtos ou clientes terão diferentes necessidades e, portanto, percorrerão diferentes roteiros na operação.

Para Buarque (1984), o *layout* é a distribuição espacial dos meios físicos da produção. Existem dois tipos: distribuição por produtos e por processo. A distribuição por produto é aquela na qual os equipamentos se encontram localizados na sequência de um caminho a percorrer pelo produto em fabricação. A distribuição por processo consiste no agrupamento por seções de máquinas e equipamentos que realizam tarefas similares.

A localização é fator fundamental para o varejo, segundo Slack *et al.* (2002, p. 132), “todas as operações de venda no varejo sabem exatamente o que ele quer dizer: estar na localização errada pode ter impacto significativo nos lucros. No comércio varejista, uma diferença de metros na localização pode fazer diferença entre lucro e prejuízo”.

Ainda, segundo Kotler (2007, p. 307),

A localização de um varejista é a chave de sua capacidade de atrair cliente. E os custos para construir ou alugar instalações têm um grande impacto sobre os lucros dos varejistas. Portanto, a localização é uma das decisões mais importantes a serem tomadas. Os pequenos varejistas às vezes têm de aceitar qualquer localização que puderem encontrar ou pagar.

Existem fatores que fazem parte da comunidade a qual a organização vai ser inserida, segundo Slack *et al.* (2002), eles podem ter impacto direto na rentabilidade de uma organização. Os impostos locais, por exemplo, possuem um papel importante nas decisões de localização das empresas. Outros como a língua falada na região, parecem não ter muitas consequências nos custos, mas na prática podem mostrar-se muito importantes.

Quanto ao gerenciamento, o tamanho da organização conforme Chiavenato (2004), é uma das variáveis que mais afeta o desenho organizacional. O tamanho organizacional representa o volume de pessoas, recursos, arquitetura e operações de uma organização. Quanto ao tamanho, as organizações podem ser classificadas em grandes, médias, pequenas e micro-organizações. O aumento de tamanho é, quase sempre, uma decorrência do sucesso da organização.

Com a estruturação da organização, Chiavenato (2004), faz referência ao uso do organograma que constitui a representação gráfica da estrutura organizacional. Ele é composto de retângulos (que são as unidades organizacionais, como órgãos ou cargos) e de linhas verticais e horizontais (que são as relações de autoridade e de responsabilidade).

No campo da tecnologia e dos processos, segundo Slack *et al.* (2002), define que o fluxograma dá uma compreensão detalhada das partes do processo em que algum tipo de fluxo ocorre. O propósito disso é garantir que todos os diferentes estágios nos processos de fluxo estejam incluídos no processo de melhoramento, e que todos esses estágios estejam de alguma forma em sequência lógica. O ato de registrar cada estágio do processo rapidamente faz aflorar fluxos mal organizados. A técnica também pode tornar mais clara as oportunidades de melhoramento e esclarecer a mecânica interna ou a forma de trabalhar de uma operação.

Segundo Zamberlan e Sparemberger (2011, p. 21), “a sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de uma organização estão condicionados a sua capacidade de interagir com as influências do meio ambiente no qual está inserida”.

Ao estudar o ambiente do varejo farmacêutico percebe que este é um setor fortemente regulado pelos órgãos governamentais que regulam a funcionalidade do negócio. Dentre eles estão o Conselho Regional de Farmácia (CRF), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Vigilância Sanitária Local além de intervenção de outros órgãos fiscalizadores.

2.4.3 Aspectos Financeiros

Silva (2013), afirma que a análise financeira de uma empresa consiste num exame minucioso dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, bem como das condições endógenas e exógenas, que afetam financeiramente a empresa. A função do administrador financeiro consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de dados financeiros, bem como determinar o volume de capital necessário.

O projeto, para Buarque (1984), é uma caixa mágica, onde através de um fluxo físico, alguns insumos são transformados em produtos novos. Esses fluxos físicos têm necessariamente uma contrapartida financeira, onde os insumos são comprados e correspondem as saídas de dinheiro, e aos produtos comercializados que correspondem as entradas de dinheiro.

Esses produtos geram receitas que, de acordo Buarque (1984, p. 105), “são o fluxo de recursos financeiros (monetários) que o mesmo recebe em cada ano da sua vida útil, direta ou indiretamente, graças às suas operações”.

As receitas ainda segundo Buarque (1984), se dividem em receitas diretas, que se originam principalmente da venda dos seus produtos e subprodutos pelo preço correspondente e as receitas indiretas, são obtidas paralelamente às diretas e, ainda que pequenas, merecem serem levadas em conta na determinação do montante global da operação.

Os custos de comercialização no varejo, Slack *et al.* (2002), destaque que está ligado diretamente ao custo na compra das mercadorias. Entretanto, apesar do alto custo de seus “materiais”, uma loja isolada pouco pode fazer se algo afetar o custo das mercadorias que vende.

Buarque (1984), cita que a variação nos preços leva uma variação nas receitas, as variações nos requerimentos de insumos, ou nos seus preços, leva a mudança no nível dos custos previstos na estrutura básica do projeto. Os custos ainda se dividem em custo variável e custos fixos.

Segundo Woiler e Mathias (1996), os custos variáveis são aqueles que variam de modo direto ou proporcional com o volume de produção. Nesta categoria, incluem-se os gastos com matérias-prima, energia, água, entre outros. Deve-se observar também que o custo de uma parcela da mão-de-obra pode ser considerado variável. Os custos fixos são aqueles que independem do volume de

produção. De modo geral, os custos estruturais correspondem às imobilizações cujo uso será feito por vários anos, sendo então a depreciação o custo associado a cada ano.

A depreciação, de acordo de Woiler e Mathias (1996), tem papel importante na análise econômica do projeto, porque é um custo fictício que se pode abater do imposto de renda. Ou seja, na realidade a depreciação é uma fonte de recursos em termos de caixa; daí a necessidade de se dedicar uma atenção especial a este item de custos em termos de projeto.

A mão de obra como força de trabalho também gera custos a organização, que é descrito por Buarque (1984, p. 117), “neste item devem-se especificar a forma e o custo para capacitá-la, caso isto seja necessário. Para o seu cálculo deve-se ter disponível: primeiro, uma lista com valor de salários e comissões por tipo de ocupação, e, segundo, o valor e a percentagem dos cargos por pagamentos de leis sociais que devem ser acrescentados. ”

Para Slack *et al.* (2002), a mão de obra gera custos, esses custos incluem tantos custos de salário direto como outros custos. Estes últimos são impostos de emprego, custos de seguridade social, férias e previdência social.

A demonstração do resultado é “a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da entidade. A demonstração do resultado, observado o princípio de competência, evidenciará a formação dos vários níveis de resultados mediante confronto entre as receitas, e os correspondentes custos e despesas. ” (BASSO, 2005, p. 276).

Assaf Neto (2002, p. 84) afirma que:

A demonstração de resultados do exercício visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social, os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido. O lucro (ou prejuízo) é resultante de receitas, custos e despesas incorridos pela empresa no período e apropriados segundo o regime de competência, ou seja, independentemente de que tenham sido esses valores pagos ou recebidos.

2.5 ACEITABILIDADE DO PROJETO

Slack *et al.* (2002), descreve que além da viabilidade do projeto, que consiste em identificar e relacionar quais os investimentos financeiros e gerenciais

serão necessários para sua implementação, é preciso verificar a sua aceitabilidade. A aceitabilidade refere-se à resposta do questionamento: “Quanto este projeto vale a pena?” Ou seja, avaliar o retorno em melhoria de desempenho e financeiro que o investimento estudado representará. Assim, a aceitabilidade dirá se, e o quanto valerá a pena investir no negócio proposto.

Para responder a esta questão se faz necessário o conhecimento das seguintes ferramentas: Fluxo de caixa, *Payback*, Taxa Interna de Rentabilidade, Valor Presente Líquido, Lucratividade, Rentabilidade, Ponto de Equilíbrio e Análise da Sensibilidade.

2.5.1 Fluxo de caixa

Segundo Braga (1995), entende-se por fluxo de caixa a projeção de fluxos que compreendem pagamentos e recebimentos, distribuídos durante a vida útil do projeto, contendo ainda o ponto de partida do orçamento de capital.

Na visão de Assaf Neto (2002), o fluxo de caixa é de vital importância para a empresa, pois evidencia o rumo financeiro da mesma. Para a sobrevivência no mercado a empresa deve liquidar corretamente suas dívidas sem se tornar insuficiente.

Para Padoveze (2010), o fluxo de caixa é considerado peça-chave na administração financeira, e deve ser elaborado tanto pelo setor contábil quanto para o setor financeiro de uma empresa.

O fluxo de caixa é normalmente apresentado como o registro ordenado no tempo, do total das entradas e saídas de caixa de uma empresa. A sua contribuição está essencialmente ligada à indicação dos períodos de saldos positivos e negativos de caixa, especialmente no futuro, o que é de maior importância para a gestão do negócio, pois possibilita a tomada de ações preventivas para suprir a empresa dos recursos adequados, ou ajustar as suas realizações à disponibilidade e recursos com que a mesma pode operar (PADOVEZE, 2010).

Segue a fórmula para o fluxo de caixa:

$$\text{Fluxo de caixa líquido} = \text{Lucro líquido} + \text{Despesas não}$$

2.5.2 Payback

Para Gitman (2001, p. 300), “período de Payback é o montante exato de tempo necessário para uma empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto”.

De acordo com Padoveze (2010), método do *Payback* (Prazo de Retorno): é um cálculo que envolve a quantidade de anos necessários para recuperar um investimento de fundos por meio de fluxos de caixa gerados pelo projeto através da seguinte fórmula:

$$\textit{Payback (médio) em anos} = \frac{\textit{Investimento Líquido Realizado}}{\textit{Fluxo anual do caixa}}$$

O método é baseado na relação existente entre o valor do investimento e o valor médio dos fluxos de caixa, sem considerar o valor do dinheiro no tempo.

O método do *Payback* descontado traz todos os fluxos de caixa ao mesmo momento de tempo (valor presente), incorporando o conceito do valor do dinheiro no tempo. (ASSAF NETO e LIMA, 2011).

Ainda Padoveze (2010, p. 59), aborda o *payback* descontado,

Citando que para o seu cálculo, deve-se primeiro trazer uma das entradas de caixa a valor presente, descontando esse fluxo de caixa a uma taxa de juros que represente uma rentabilidade mínima (custo de oportunidade) exigida pela empresa na aceitação do projeto.

2.5.3 Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)

Segundo Assaf Neto e Lima (2011), a TIR representa a taxa de desconto que iguala, em determinado momento (geralmente, usa-se a data de início do investimento-momento zero), as entradas e saídas previstas de caixa. Para avaliação de proposta de investimento, o cálculo da TIR requer basicamente, o conhecimento dos montantes de dispêndios de capital e dos fluxos de caixa líquidos incrementais gerados pela decisão.

Segundo Boratti (2009, P. 34), “é a taxa de desconto que iguala, em determinado momento de tempo, as entradas com as saídas previstas de caixa”, mas para que isso seja possível é necessário saber o valor do investimento e o

valor dos fluxos de caixa líquidos. Esse índice busca apresentar a rentabilidade que o projeto poderá gerar.

Para definir se o projeto é aceitável ou não Kuhn e Dama (2009), destacam a seguinte análise: Se a Taxa Interna de Retorno for superior à taxa mínima de atratividade do investimento isso significa que o projeto é atraente e pode ser implantado. Se a Taxa Interna de Retorno for inferior à taxa mínima de atratividade do investimento isso significa que o projeto não será atraente e deverá ser descartado.

2.5.4 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

De acordo com Camargo (2017), a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) traz um grande benefício para as organizações. Tem o papel de funcionar como o cérebro, deixando de lado todos os sentimentos e emoções e focando única e exclusivamente nos aspectos financeiros das empresas.

Camargo (2017) diz que com a TMA, os administradores e analistas financeiros mantêm suas atenções nos riscos de um investimento ou na potencial baixa taxa de retorno. Diz também que a grande maioria das empresas que levam os riscos em consideração ao analisar investimentos em projetos o fazem por meio da Taxa Mínima de Atratividade.

Segundo Camargo (2017, s.p.), sobre a TMA, diz:

A Taxa Mínima de Atratividade é considerada uma excelente ferramenta especialmente na hora de escolher entre as diversas opções de investimento disponíveis. Tanto em níveis estratégicos quanto em financeiros, a TMA é uma das primeiras ferramentas para avaliar a atratividade de um investimento.

Diante disso, a análise de investimento a TMA é estimada com base nas principais taxas de juros praticados pelo mercado, tais como: TMF – Taxa Básica Financeira; TR – Taxa Referencial; TJLP – Taxa de Juros de Longo Prazo; SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia.

Assim, no momento em que o empreendedor pensar em investir em sua empresa, o mesmo fará uma conta simples, ou seja, vai perguntar-se: “Quanto de retorno vou ter x anos”? Ou também, “Será que não vale mais a pena deixar o dinheiro na poupança”?

2.5.5 Valor Presente Líquido (VLP)

Segundo Boratti (2009, P. 37), o VPL “é obtido pela diferença entre o valor presente dos benefícios líquido de caixa, previstos para cada período de duração do projeto, e o valor presente do investimento”.

Através desse método pode-se apurar o retorno financeiro esperado para o investimento. Desta forma obtendo-se o seguinte cálculo:

$$\text{VPL: } -I + \frac{R_1}{(1+K)} + \frac{R_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+K)^n} + \frac{Q}{(1+K)^n}$$

Para saber se o projeto é aceitável ou não Kuhn e Dama (2009), colocam que é considerado atraente todo investimento que apresente um VPL maior ou igual à zero. A partir deste ponto acumula riqueza. Projetos com VPL negativo indicam um retorno inferior à taxa mínima de atratividade requerida, revelando ser economicamente desinteressante sua aceitação.

Ainda segundo os mesmos, Kuhn e Dama (2009), é o critério mais adequado para ser utilizado, visto que contempla a expectativa de remuneração do capital pela taxa de custo deste, e mostra em valores presentes, o ganho ou perda real de valor da empresa, caso seja implantado.

2.5.6 Lucratividade

O índice de Lucratividade ou índice de valor presente de acordo com Ludícibus (2013), é uma variante do método VPL. É determinado por meio da divisão do valor presente dos benefícios líquidos de caixa pelo valor presente dos dispêndios (desembolsos de caixa), ou seja:

$$\text{IL} = \frac{\text{PV dos benefícios líquidos de caixa}}{\text{PV dos desembolsos de caixa}}$$

Indica, em termos de valor presente, quanto o projeto oferece de retorno para cada unidade investida.

Para a análise da Lucratividade, Gitman (2001, p. 142), sugere:

Indicadores de margem bruta (lucro bruto sobre vendas), margem operacional (lucro operacional sobre vendas), margem líquida (lucro líquido após o imposto de renda sobre as vendas, taxa de retorno sobre o ativo total (lucro líquido após o imposto de renda sobre os ativos totais), taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (lucro líquido após o imposto de renda sobre o patrimônio líquido).

2.5.7 Rentabilidade

Para Matarazzo (2003), os índices de rentabilidade mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, ou seja, o quanto renderam os investimentos e, traduzindo assim o grau de êxito econômico da empresa.

Segundo Buarque (1984), no cálculo da rentabilidade, o critério mais utilizado para a medição do mérito de um investimento é a relação do lucro médio provável que ele gerará em cada ano, pelo total desse investimento.

Demonstrado pela formula:

$$(r = (L / I))$$

r = Rentabilidade L = Lucro I = Investimento

Buarque (1984, p.141), afirma que “a grande vantagem desse índice de rentabilidade é a sua fácil determinação, a partir do conhecimento do orçamento de receitas e custos do projeto, num só ano considerado básico e representativo de cada ano futuro de funcionamento da empresa. ”

2.5.8 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio, conforme Braga (1995), permite compreender como o lucro pode ser afetado pelas variações nos elementos que integram as receitas com vendas e os custos e despesas totais.

Para Buarque (1984), é necessário considerar que, além dos investimentos, todo projeto apresenta custos fixos operacionais que devem ser cobertos a cada ano, independentemente do nível de produção em que funcionará a empresa. O instrumento mais utilizado corretamente par tal fim é o ponto de equilíbrio, o qual indica o grau em que um erro nas vendas não gera perdas efetivas à empresa.

O cálculo do ponto de equilíbrio é obtido pela fórmula:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{(\text{Receita Total} - \text{Custo Variável})} \times 100$$

Saber o Ponto de Equilíbrio é “de grande utilidade, pois possibilita o empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro, e assim, tornar-se uma importante ferramenta gerencial. ” (DORNELAS, 2011, p. 115).

2.5.9 Análise da Sensibilidade

Para Buarque (1984), tanto no cálculo da rentabilidade como na determinação do ponto de equilíbrio, utilizam-se os dados como certos e constantes. Isso dificilmente ocorre, já que todos os dados utilizados num projeto são apenas valores aproximados de uma realidade que muda.

Ainda Buarque (1984), diz que através da análise da sensibilidade, determina-se em que medida um erro ou modificação de uma das variáveis incide nos resultados finais do projeto. Dessa maneira, pode-se determinar quais desses elementos devem ser estudados profundamente. A análise permite conhecer a importância de cada insumo e de cada variável sobre o desempenho da empresa.

Buarque (1984), completa que, a análise de sensibilidade consiste em definir a rentabilidade do projeto em função de cada uma de suas variáveis, e observar a variação que ocorrerá na rentabilidade para cada alteração nas variáveis.

2.6 VULNERABILIDADE DO PROJETO

De acordo com Vargas (2003, p. 84),

O gerenciamento de riscos possibilita a chance de melhor compreender a natureza do projeto, envolvendo os membros do time de modo a identificar as potenciais forças e riscos do projeto e responder a eles, geralmente associados a tempo, qualidade e custos. Portanto, a sobrevivência de qualquer empreendimento, atualmente, está intimamente vinculada ao conceito de aproveitar uma oportunidade, dentro de um espectro de incertezas.

Segundo Woiler e Mathias (1996, p. 212), “há risco quando são conhecidos os estados futuros que possam ocorrer e suas respectivas probabilidades de

ocorrência. A incerteza é caracterizada pelo fato de que não são conhecidos os estados futuros que possam ocorrer e ou suas probabilidades de ocorrência”.

Pacheco (1994, p. 97), afirma que:

Análise de Vulnerabilidade é um processo simples e barato de diagnóstico que é normalmente feito em grupo dentro da empresa. Não usa conceitos complexos, modelos elaborados ou grande quantidade de dados, mas a experiência e a capacidade de julgamento dos participantes, do grupo, originários de todos os setores da empresa. Com o enfoque multidisciplinar, o processo de Análise de Vulnerabilidade permite aos participantes identificar divergências nas suas hipóteses de planejamento, tanto implícitas como explícitas. Essa discussão, por outro lado, aumenta a comunicação interdepartamental.

Para Cassarotto (2007), na análise de sensibilidade é estudado que o efeito da variação de um dado de entrada pode ocasionar nos resultados. Avalia quando uma pequena variação altera drasticamente a rentabilidade de um projeto, colocando em risco o investimento.

Para Buarque (1984), em nenhum caso, o risco de um investimento reduz-se a zero, e a rentabilidade calculada apresenta sempre uma incerteza para o futuro. Por essa razão, os projetistas devem esforçar-se em: primeiro, reduzir esse risco o quanto for possível; segundo, determinar um indicador do nível de risco e incerteza ainda envolvidos no projeto.

Para prever esses cenários incertos pode-se realizar uma análise das variáveis ambientais externas e internas do projeto. De acordo com Stone e Freeman (1999), tais variáveis consistem em variáveis econômicas, financeiras, políticas, demográficas, tecnológicas e ambientais.

2.7 ANÁLISE DE CENÁRIOS

De acordo com Ávila (2015), o resultado de uma viabilidade econômica é realizado através do estudo dos cenários realista, otimista e pessimista. Todos esses cenários devem ser devidamente analisados para que a empresa possa dar andamento aos seus projetos de desenvolvimento e de continuidade no seu negócio de atuação escolhido.

Ávila (2015) diz também que a análise de cenários pode ser usada nas mais diversas situações, principalmente no estudo da viabilidade econômica, pois assim cria-se cenários que muitas vezes não haviam sido previstos em algum momento,

pois sempre há a possibilidade de situações melhores e piores a virem acontecer. Assim indica-se três cenários: otimista, pessimista, realista.

No cenário otimista, a planilha de estudo de viabilidade econômica permite a realização de modificações positivas nas três principais variáveis do EVE (receitas, custos e investimentos). Esse tipo de análise de cenários é particularmente boa quando você tem interesse em mostrar o seu estudo para investidores ou potenciais interessados, porque realmente vai levar os seus indicadores para outro nível (ÁVILA, 2015).

Para Ávila (2015), no cenário pessimista, é o momento das empresas realizarem alterações que impactem de forma negativa nas receitas ou que aumentem os custos e os investimentos projetados. Nesse processo, a empresa tem condições de comparar de um cenário e realizar uma análise se é vantajoso ou não entrar nele.

Blanning e Reining (1998) dizem que o cenário realista é aquele realizado com os “pés no chão”, e a empresa deve ter o cuidado de não confundir o cenário realista com um “meio termo”, ou “ficar em cima do muro”, pois cada cenário deve ser pensado de forma crítica, avaliando os impactos de cada decisão no contexto geral.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho é de fim exploratório e descritivo, com caráter quanti-qualitativo. Quanto aos meios utilizados a pesquisa é bibliográfica, documental, de campo.

De acordo com Gil (2002, p. 45), uma pesquisa exploratória “tem por objetivo propiciar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais ou a construir hipóteses.”

Para Vergara (2000, p. 47), a pesquisa exploratória “é realizada em área de pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses, que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

A pesquisa descritiva, segundo Zamberlan *et al* (2014), “visa a identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, características de um grupo, comunidade, população ou contexto social.”

A pesquisa tem caráter quanti-qualitativo, a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. E a pesquisa qualitativa, considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (ZAMBERLAN *et al* 2014).

Quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica conforme Gil (1999), são desenvolvidas com base em materiais já elaborados, constituindo principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Pesquisa bibliográfica abrange todo o referencial teórico já tornando público em relação ao tema de estudo, como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, meios de comunicação orais (rádio e gravações de áudio) e audiovisuais (filmes e televisão). (LAKATOS, MARCONI, 2002).

A pesquisa documental, de modo geral são documentos e/ou materiais que ainda não foram analisados, mas que, de acordo com a questão e objetivos da pesquisa podem ter valor científico (GIL, 2002).

De acordo com Vergara (2000, p. 48), “a pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”.

Segundo Vergara (1998, p. 45) “pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Ainda, para Gil (2002, p. 52):

A pesquisa de campo, procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população, segundo determinadas variáveis. Apresenta maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados durante a pesquisa.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.2.1 Universo Amostral

O projeto de pesquisa tem como objetivo obter informações sobre as características ou parâmetros de uma população. Uma população é o agregado, ou a soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema da pesquisa (MALHOTRA, 2001).

Para a pesquisa dos aspectos mercadológicos estudou-se uma amostra da população da cidade de Garibaldi – RS através da aplicação de uma pesquisa com uma amostragem não probabilística por conveniência.

Quanto aos aspectos operacionais foi realizado uma entrevista com dois gestores da área farmacêutica, sendo que os mesmos além de farmacêuticos são também os administradores da farmácia, empresários do setor, bem como visitas em farmácias e drogarias da cidade e palestras do CRF ofertados na região.

3.2.2 Coleta de Dados

De acordo com Gil (1999), a coleta de dados é uma das partes mais importantes do processo, pois é através dela que se obtêm as informações sobre determinado assunto. Já para Vergara (2000), a coleta de dados deverá informar os meios a serem utilizados para obter os dados necessários para responder ao problema levantado no início do estudo.

Para analisar os aspectos mercadológicos foi realizada pesquisa documental, bibliográfica e de campo.

Quanto aos procedimentos técnicos para a coleta dos dados foi utilizado o método Survey de pesquisa, baseada na opinião pública sobre um determinado assunto. Assim, “a pesquisa deste tipo caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Procede-se, basicamente, à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas sobre o problema estudado. Em seguida, mediante análise quantitativa, obtêm-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2002, p. 50).

A pesquisa documental foi desenvolvida buscando informações em sites de estatísticas, tais como: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e em sites sobre as normas e obrigações para abertura e manutenção da organização: Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Vigilância Sanitária Regional, Associação dos Farmacêuticos do Rio Grande do Sul (AFARGS) e Conselho Regional de Farmácia (CRF). Essas informações são necessárias para conhecer as peculiaridades do mercado farmacêutico e as regras e normas que regem o setor.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, revistas especializadas e artigos publicados com dados relativos ao assunto.

Para a pesquisa de campo foi aplicado um questionário com perguntas estruturadas a uma parcela significativa do público alvo. Conforme Richardson *et al* (1989), as perguntas estruturadas (fechadas) possibilitam uma fácil codificação, o que diminui o tempo de aplicação e facilitam o preenchimento do questionário.

O planejamento da amostra foi por conveniência onde segundo Zamberlan *et al* (2014), a amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada em grande

parte a carga do entrevistador. Os entrevistados geralmente são escolhidos por estarem no lugar exato no momento certo.

Para determinar o tamanho da amostra conforme Zamberlan *et al* (2014), foi usado o seguinte cálculo:

$$n = \frac{1}{\Sigma^2}$$

O tamanho do universo estudado vai variar conforme a margem de erro, ficou definido uma margem de erro de 5%, aplicado a população da cidade de Garibaldi, uma população de aproximadamente de 34.684 habitantes, conforme dados do IBGE (2018), será analisado uma amostra de 2.500 pessoas aplicado um total de 50 questionários. Com base nesses dados foram aplicados 50 questionários

A pesquisa foi adaptada de um estudo posterior realizado na cidade de Jaraguá do Sul – SC (Rossa, 2006) questionário recebeu contribuições do professor orientador assim como de profissionais da área a fim de adaptá-lo para a realidade do mercado farmacêutico de Garibaldi- RS.

A primeira coleta foi realizada na segunda semana de abril de 2019 com passantes do centro da cidade de Garibaldi. Em frente a Farmácia Fran Farma, que fica bem próximo ao local onde pretende-se instalar a farmácia.

Para levantar dados quanto aos aspectos financeiros, foi pesquisado em órgãos e instituições financeiras, através de contatos telefônicos, através destes foi possível levantar questões sobre captação de recursos e possíveis subsídios. Pesquisou-se em manuais e sites especializados os custos operacionais da empresa. Em livros, revistas e artigos serão pesquisados os métodos de análise financeira as técnicas de controle e mensuração.

A vulnerabilidade do projeto foi pesquisada através das as entrevistas anteriormente aplicadas a gestores do ramo farmacêutico (Anexo 2). Esta pesquisa tem como característica de ser uma pesquisa com perguntas abertas, pois segundo Zamberlan *et al* (2014), permitem ao entrevistado expressar atitudes e opiniões gerais que irão ajudar o pesquisador a interpretar suas respostas.

Em encontros periódicos com o sra. Franciele Fontana sócio-gerente da empresa FRAN FARMA COMERCIO DE MEDICAMNTOS LTDA, levantamos tópicos importantes para a análise da vulnerabilidade assim como, custos e

dificuldades na abertura da empresa, valor a ser vendido mensalmente, fornecedores, os concorrentes, capital de giro, sazonalidade (ANEXO B). E para compreendermos melhor o ambiente técnico das normas e obrigações que regem o funcionamento de uma farmácia levantamos dados com a Viviane Furlaneto Farmacêutica, sócia-proprietária da farmácia FARMAGI.

3.2.3 Análise Interpretação dos Dados

Após a coleta de dados a próxima etapa é da pesquisa é a análise e a interpretação. Gil (1999, p. 168) afirma que:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriores obtidos.

Para Cooper e Schindler (2011), a análise dos dados coletados pelo pesquisador reduz os dados para consegui-los administrar de forma eficaz, desenvolve sumários para a organização dos dados e também em alguns casos de pesquisa é feita a aplicação das técnicas estatísticas.

Foi utilizado mídia digital para registrar o *layout* e dimensionamento dos produtos e das pessoas nas organizações do setor, para auxiliar no desenvolvimento do arranjo físico da organização em busca de aproveitar as vantagens de uma boa distribuição dos produtos e das tarefas.

Depois de levantados os dados, tabulados e interpretamos realizamos as Análises de ambiente do mercado e avaliações de possibilidades, além de servirem com dados para cálculos exatos que fazem a medição, como por exemplo, das taxas de rentabilidade, do ponto de equilíbrio, do valor presente líquido, dentre outros. A partir desses resultados foram obtidas informações sobre três itens básicos os quais constituem a base para toda pesquisa: a Viabilidade, a Aceitabilidade e a Vulnerabilidade.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

De acordo com o Conselho Regional de Farmácia de São Paulo – CRF/SP (2013), a origem das atividades relacionadas à farmácia se deu a partir do século 10, com as boticas ou apotecas, como eram conhecidas, neste período a medicina e a farmácia eram uma só profissão. Na Espanha e na França foram criadas as primeiras boticas. Esse pioneirismo, originaria o modelo das farmácias atuais.

O boticário tinha a responsabilidade de conhecer e curar as doenças, mas para exercer a profissão devia-se cumprir uma série de requisitos tais como ter local e equipamentos adequados para a preparação e guarda dos medicamentos.

No século XVIII, a profissão farmacêutica separa-se da medicina e fica proibido ao médico ser proprietário de uma botica. Na antiga Roma, dá início a separação daqueles que diagnosticavam a doença e dos que misturavam matérias para produzir porções de cura.

Com o tempo, a botica, onde o boticário pesquisava e manipulava fórmulas extemporâneas, originou dois novos tipos de estabelecimentos: Farmácia e Laboratório Industrial Farmacêutico.

Segundo a Federação Brasileira das Redes Associativas de Farmácias – FEBRAFAR (2014) atualmente as farmácias e drogarias são o principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira. Segundo o instituto *Services and Technology for the Healthcare Industry - IMS Health* (2014) que audita o mercado farmacêutico mundial, indica que o Brasil é o 4º maior mercado de consumo de medicamentos no cenário mundial e existe hoje no Brasil mais de 65 mil farmácias e drogarias (país com o maior número de farmácias do mundo), com uma proporção de 3,34 farmácias para cada 10 mil habitantes, considerando uma população de 190 milhões de habitantes. A Organização Mundial da Saúde

- Oms (2014) recomenda 1 farmácia para cada grupo de 10 mil habitantes. O varejo farmacêutico na região da serra assim como no restante do Brasil está saturado, de acordo com a Fundação Municipal de Saúde de Garibaldi - o município possui 15 estabelecimentos destes 2 são farmácias de manipulação e 13 são drogarias. Para uma população aproximadamente de 34.684 habitantes de acordo

com o IBGE (2013), o que nos mostra que temos cerca de 1 estabelecimento para cada 2172 habitantes.

4.1.1 Caracterização do Empreendimento

A empresa do ramo farmacêutico que se pretende realizar o estudo estará situada na área central da cidade de Garibaldi – RS próxima a clínicas e ao hospital que é referência regional e abrange além da população da cidade de cerca de 34.684 habitantes conforme estimativa apresentada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) para o ano de 2016, também a população regional que faz uso de atendimento médico na cidade. Garibaldi atende também alguns municípios menores como Coronel Pilar, Boa Vista do Sul contanto a população destes dois municípios estamos tratando segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 13 mil habitantes.

Será uma empresa de pequeno porte, enquadrada no simples nacional, inicialmente não dispõem de prédio próprio sendo necessário o pagamento de aluguel. Passará por todas as avaliações necessárias para seu efetivo funcionamento, vistorias técnicas, adaptações de acessibilidade, plano de prevenção e combate a incêndios exigido pela legislação e reformas estruturais.

4.1.2 Estrutura Comercial e Gerencial

A empresa terá dois sócios que atuarão diretamente na empresa, um deles sendo o farmacêutico responsável e também responsável pela organização e conservação do ambiente de trabalho, pela gerência da farmácia, pelo controle de estoque no que diz respeito ao acompanhamento de validade dos produtos expostos, cumprindo horários diariamente. Terá que necessariamente ter o curso superior em farmácia bem como a filiação no órgão de classe.

O segundo sócio igualmente integrará a equipe de trabalho, da mesma forma cumprindo horários todos os dias da semana, ficando responsável pelo atendimento aos clientes, setor de compras e negociações com fornecedores, controle da gestão de pessoas, tanto para admissão, demissão e organização de horários de trabalho. A formação mínima exigida para esta posição será de superior completo em Ciências Contábeis ou Administração.

A empresa contara ainda com dois atendentes que cumprirão jornada diária de 7:30hs às 19:30hs de segunda-feira sexta-feira, e nos sábados das: 8:00 hs às 12:00 hs. A formação mínima para a função de atendente de farmácia será o curso de Auxiliar de farmácia, e o segundo grau completo.

O horário de funcionamento da farmácia será das 7:30hs às 19:30hs de segunda-feira à sexta-feira, sábado das 8:00hs às 12:00 hs.

Pela legislação vigente o profissional farmacêutico não pode trabalhar mais de 8 horas diárias, ou 6 horas corridas. Como o horário de funcionamento viola este direito a farmácia terá um segundo farmacêutico, que trabalhara das 13:30 hs às 19:30 hs, também terá que apresentar o certificado do curso de conclusão da faculdade de farmácia e a filiação no órgão de classe.

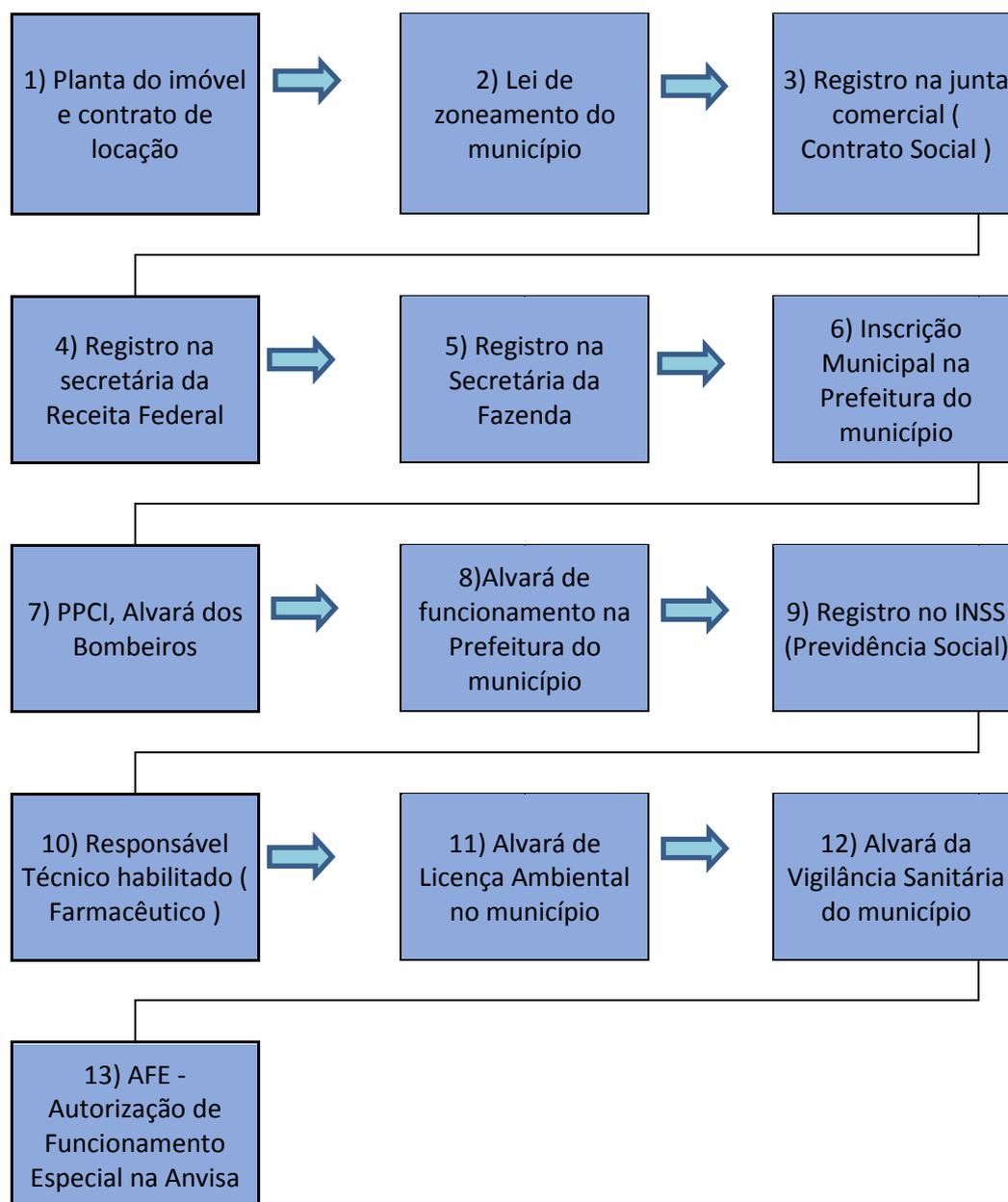
4.1.3 Forma Jurídica

Para constituir nova organização deve-se tomar cuidado com as exigências burocráticas. Será necessário procurar a prefeitura da cidade para obter informações quanto às instalações físicas da empresa. É necessário o registro na Junta Comercial e a AF (Autorização de Funcionamento na Anvisa), no sentido de um melhor entendimento destes tramites burocráticos ilustramos na Figura 2 as principais providencias para a abertura da organização.

A empresa por ser de pequeno porte se enquadrará no Simples Nacional.

Ao projetarmos a organização precisamos visualizar os cargos e a estrutura organizacional, para isso foi definido que a empresa irá atuar com uma carga horária das 7:30 as 19:30 de segunda a sexta feira e aos sábados das 8:00 as 12:00hs, sem fechar ao meio dia, para isso serão necessários 2 atendentes de farmácia, 2 farmacêuticos e 1 Gerente Administrativo.

Figura 1 - Documentação e processo legal



Fonte: Guia para abertura e regularização de farmácias e drogarias (2013).

4.2 ANÁLISE DE MERCADO

Compreender os aspectos mercadológicos é fundamental pois fornece informações que ajudam a prever e analisar os aspectos técnicos e financeiros que a empresa deve incluir em seu plano de estudo.

Para compreender melhor as características do consumidor foram realizadas uma pesquisa de mercado com o intuito de conhecer o perfil socioeconômico dos consumidores, e para isso procurou saber os aspectos comportamentais como o

quanto se gasta em medicamentos, que fatores consideram importantes a respeito dos produtos (medicamentos, perfumarias e higiene pessoal), serviços utilizados e aspectos físicos do estabelecimento. Essas informações foram importantes para o estudo de viabilidade desejado.

O município de Garibaldi conta hoje com 34.684 habitantes (IBGE 2018). Utilizamos uma amostra de 0,001% da população. Obteve-se 50 respostas, conforme metodologia.

Foram utilizados gráficos, tabelas e comentários para fazer a análise dos resultados. As tabelas contemplam a frequência, porcentagem válida e porcentagem acumulada para cada questão abordada, possibilitando assim a análise dos dados, sendo que as questões com respostas abertas foram classificadas e tabuladas para a melhor análise, pois a finalidade delas é fazer o entrevistado expressar a sua experiência e ou opinião.

4.2.1 Perfil dos Respondentes

Para esta pesquisa foi considerado como primeira questão de análise, saber o gênero dos respondentes, está evidenciado conforme Tabela 01.

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes

Variável	Categoria	%
Gênero		66%
	Masculino	34%
	Total	100%
Idade (anos)	Até 20 anos	4%
	De 21 a 30 anos	20%
	De 31 a 40 anos	38%
	De 41 a 50 anos	20%
	Mais de 51 anos	18%
	Total	100%
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	6%
	Ensino fundamental completo	18%
	Ensino médio incompleto	24%
	Ensino médio completo	36%
	Superior Incompleto	10%
	Superior completo	6%
Total	100%	
Renda Média	Até R\$ 999,99	6%
	De R\$ 1.000,00 até R\$2.999,00	70%
	De R\$ 3.000,00 até R\$4.999,00	20%
	Acima de R\$ 5.000,00	4%
	Total	100%
Quantidade de pessoas em casa	Uma	4%
	Duas	38%
	Três	48%
	Quatro	10%
	Mais de quatro	0%
	Total	100%

Fonte: Dados provenientes de pesquisa (2019)

De acordo com os dados coletados, pode-se notar que, dos respondentes, 66% são mulheres e 34% homens, isto evidencia a importante participação da mulher.

Como segunda questão de pesquisa foi solicitado a faixa etária dos respondentes, quanto à faixa etária, constatou-se que 4% dos entrevistados tinham até 20 anos, os entrevistados de 21 a 30 anos apresentaram um total de 20%, de 31 a 40 anos apresentou um total de 38%, de 41 a 50 anos um total de 20% e mais de 50 anos apresentou um total de 18%.

Como terceira questão de pesquisa foi solicitado a renda media familiar dos respondentes, a pesquisa mostrou que 6% dos entrevistados tem renda média

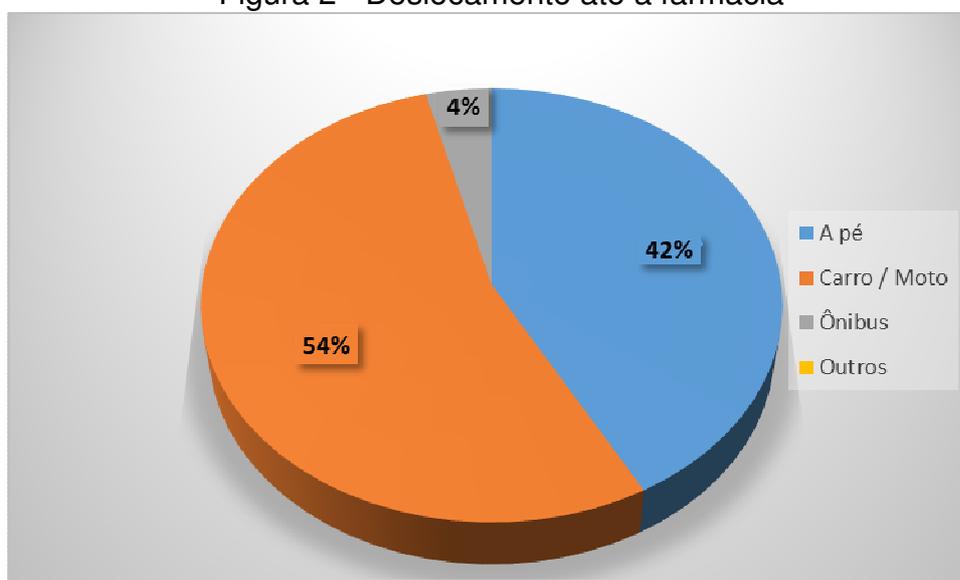
familiar de até R\$ 999,00, outros 70% possuem renda média familiar de R\$ 1000,00 a R\$ 2999,00 demais 20% têm renda familiar de R\$ 3000,00 a R\$ 4999,00 e outros 4% possuem renda familiar superior a R\$ 5000,00.

Com relação a escolaridade dos entrevistados, a pesquisa revelou que em torno de 36% dos entrevistados possuem ensino médio completo, os que estão cursando ensino superior 10%, aqueles que possuem ensino superior completo 6%, outros 6% têm ensino fundamental incompleto, 18% possuem ensino fundamental completo, e 24% possuem ensino médio incompleto.

O número de pessoas que moram junto ao entrevistado, constatou-se que 38% possui 2 pessoas, que 48% possui 3 pessoas e 10% possuem 4 pessoas morando na casa, apenas 4% moram sozinhas e 0% possuem 5 ou mais pessoas na casa.

Com o intuito de conhecer o meio de locomoção mais usado pelo cliente quando procura uma farmácia, contemplamos a Figura 2:

Figura 2 - Deslocamento até a farmácia



Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

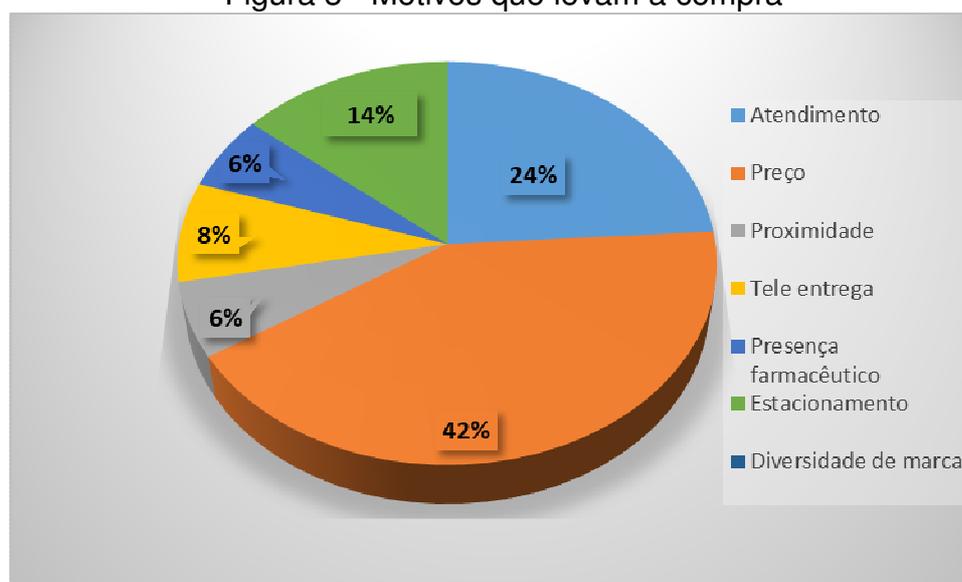
A pesquisa mostrou que 54% se desloca de carro até a farmácia, e outros 42% vão a pé até a farmácia, e apenas 4% utilizam transporte público para ir até a farmácia.

Se deduz que, esse alto índice de pessoas que utilizam o automóvel para ir na farmácia, tem ligação com o grande número de farmácias que estão

localizadas no centro da cidade. Os moradores dos bairros precisam se deslocar até o centro para encontrar os medicamentos que necessitam.

Na Figura 3 demonstra os motivos que levam o entrevistado a comprar medicamentos em uma determinada farmácia.

Figura 3 - Motivos que levam a compra



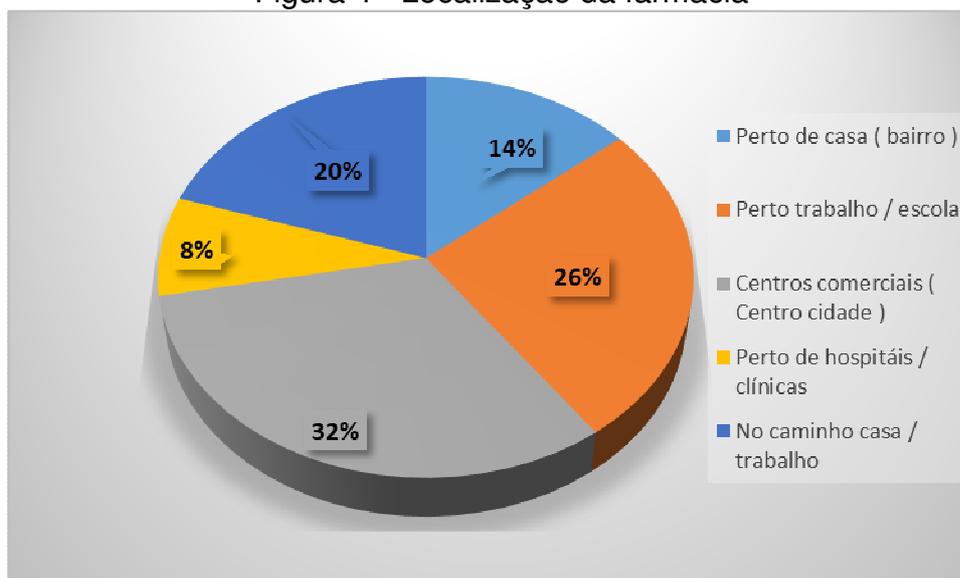
Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Se tratando de uma questão de múltipla escolha, o principal motivo que leva o entrevistado a comprar medicamentos é o preço com 42%, seguido da necessidade de um bom atendimento com 24%, e a proximidade da farmácia apresentou 6% a presença do farmacêutico e as condições de pagamentos apresentam 3% e 14% falaram do estacionamento da farmácia.

Se analisarmos a importância do preço 42% é o bom atendimento, 24%, estes representam 66%, que representa mais da metade dos entrevistados.

Na Figura 4 demonstra a preferência da localização da farmácia pelos entrevistados:

Figura 4 - Localização da farmácia

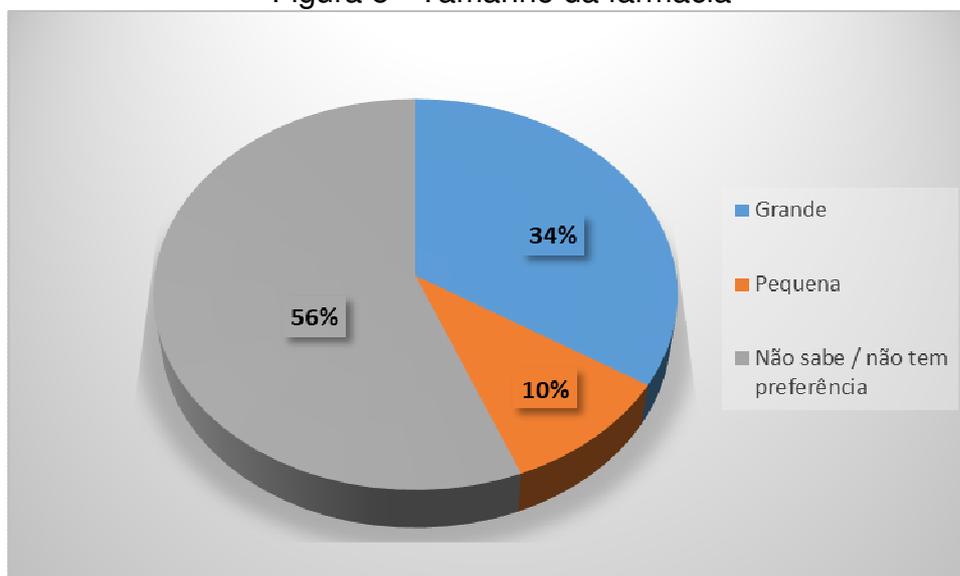


Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Quando questionados quanto a preferência à localização da farmácia, 14% gostariam de ter uma farmácia perto da sua casa, e 32% responderam que tem preferência que seja no centro da cidade, 20% preferem que a farmácia fosse no seu itinerário, 26% gostariam que fosse perto do seu trabalho ou escola e 8% citaram que a preferência seria próxima de clínicas e hospitais.

Na Figura 5 contemplamos o tamanho de farmácia preferido pelos entrevistados:

Figura 5 - Tamanho da farmácia

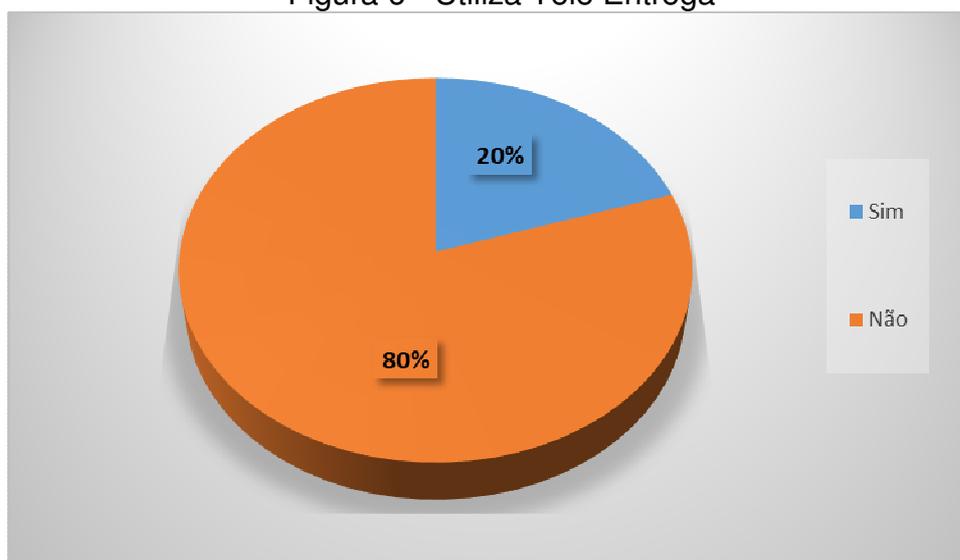


Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Em relação quanto a preferência do tamanho da farmácia, 56% não tem preferência ou não souberam responder, já 34% tem preferem uma farmácia de grande porte e 10% preferem uma pequena farmácia. Alguns mencionaram que umas farmácias grandes geralmente não faltam produtos.

Na Figura 6 os entrevistados foram questionados quanto ao uso do serviço de tele entrega:

Figura 6 - Utiliza Tele Entrega



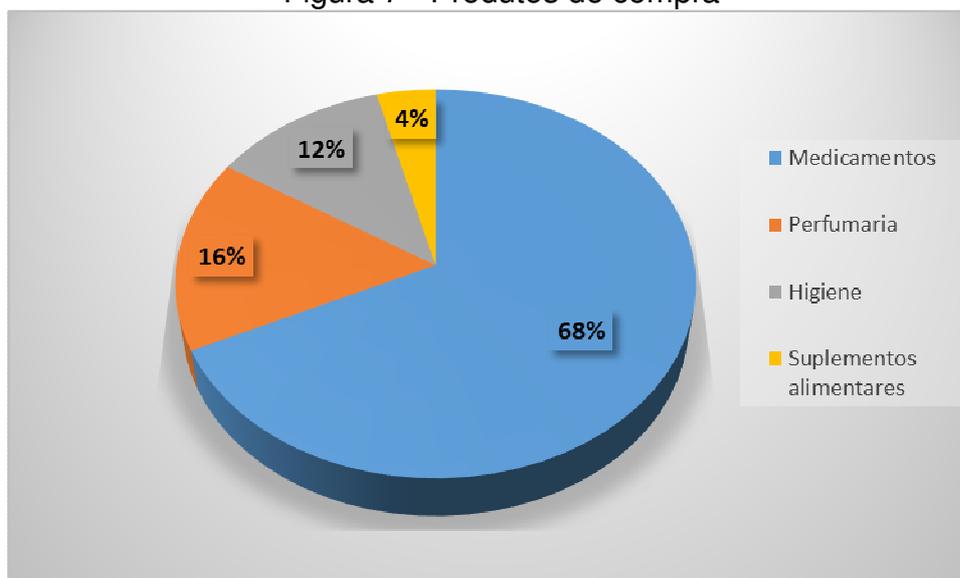
Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

A maioria dos entrevistados 80% diz não fazer uso do serviço de tele entrega, e 20% faz uso do serviço.

O grande número de pessoas que não utilizam a tele entrega é porque as farmácias não disponibilizam os serviços.

A Figura 7 apresenta as respostas dos entrevistados quanto aos produtos que costuma comprar em uma farmácia:

Figura 7 - Produtos de compra

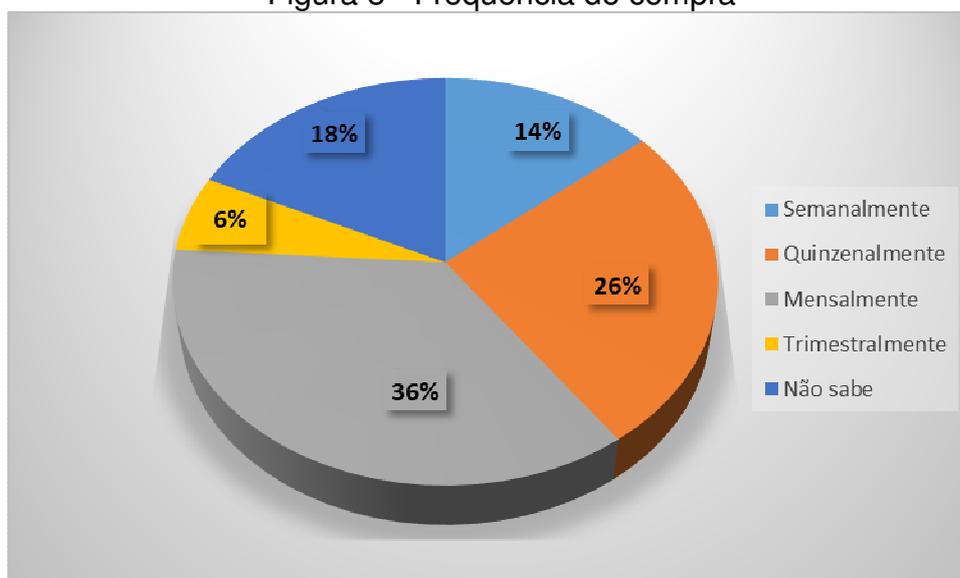


Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Segundo o levantamento, o medicamento é o produto mais procurado em farmácias com 68%, logo são os produtos de perfumaria com 16% seguido dos produtos de higiene pessoal com 12%, e apenas 4% dizem buscar suplementos alimentares.

Na Figura 8 foi questionado quanto à frequência que efetua compras nas farmácias:

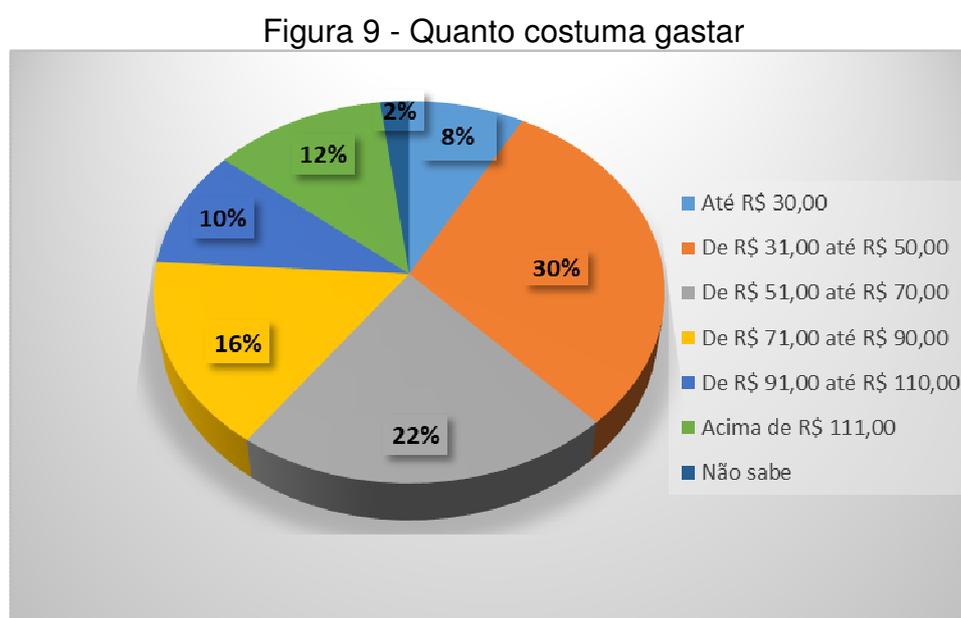
Figura 8 - Frequência de compra



Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Quando perguntado, com que frequência o entrevistado compra medicamentos em farmácias 36% responderam que compra mensalmente, 26% quinzenalmente, 14% semanalmente e 6% responderam que compram medicamentos trimestralmente, 18% não souberam responder. Muito desse comportamento se explica pela posologia do medicamento, enfermidade, ou pelo período em que o cliente irá retornar para adquirir novamente o medicamento

A Figura 9 contempla o valor médio mensal que o entrevistado gasta em medicamentos comprados em farmácias:



Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Quanto ao valor gasto mensal com medicamentos 8% responderam que gastam até R\$ 30,00 reais, 30% responderam que gastam de R\$ 31,00 a R\$ 50,00 reais, 22% responderam que gastam de R\$ 51,00 a 70 reais, 16% gastam de R\$ 71,00 a R\$ 90,00 reais, 10% gastam de R\$ 91,00 a R\$ 110,00 reais, enquanto que 12% gastam mais de R\$ 111,00 reais. Outros 2% não souberam responder o gasto mensal em medicamentos na farmácia.

Pode-se destacar nesta questão o comportamento de alguns entrevistados, aqueles que responderam gastar mais de R\$ 110,00 relataram durante a entrevista que chegam a gastar de R\$ 500,00 até R\$ 1000,00 mensal em medicamentos.

Analisando alguns pontos na pesquisa é possível fazer uma reflexão quanto ao que é importante em uma farmácia e o que leva o consumidor procurar uma determinada farmácia 42% da frequência responderam que o preço é o principal motivo de procurar uma farmácia, mas quando cruzamos esse dado com a resposta do que julgam ser mais importante e ainda o que não pode faltar em uma farmácia os entrevistados citaram o bom atendimento com 24% da frequência.

Outro fato que chamou a atenção do pesquisador e também dos gestores que auxiliaram na construção do questionário foi a respeito da localização preferida. Julgávamos que a preferência fosse uma farmácia no bairro, mas com 39,87% da frequência responderam que preferem uma farmácia perto de casa. Essa informação ajudou no estudo pois atualmente o aluguel é uma despesa muito onerosa para uma organização e sabendo da preferência do dos entrevistados foi possível estimar um custo menor de aluguel.

4.3 CONCORRÊNCIA

Existem atualmente no município de Garibaldi, 15 estabelecimentos de farmácias, sendo destas: 02 farmácias de manipulação, 03 farmácias localizada em bairros e 10 localizadas no centro da cidade.

As duas farmácias mais próximas do endereço pretendido perdem-se a duas diferentes de redes.

Observamos que as farmácias localizadas no centro não fornecem serviços adicionais como: teste de glicemia, verificação de pressão. Serviços estes que fidelizam os clientes, principalmente os da terceira idade.

Em relação aos produtos e serviços que pretende-se oferecer, destacamos: a sala de aplicações, onde o profissional farmacêutico habilitado, irá realizar segundo a receita apresentada a aplicação de injetáveis, a realização do teste de glicemia, caderneta de verificação de pressão (consiste em um caderninho que a farmácia dará aos hipertensos para anotarem as medições acompanhando assim a evolução da hipertensão).

4.4 FORNECEDORES

O mercado fornecedor da empresa, segundo SEBRAE (2013), compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para fabricação ou venda de bens e serviços.

No mercado farmacêutico as empresas buscam fornecedores que ofereçam produtos que além da boa qualidade, se diferenciam no preço, prazo de pagamento e na entrega. Os possíveis fornecedores de medicamentos e perfumaria que a empresa buscará parcerias segundo indicações dos gestores entrevistados estão citadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Lista dos principais fornecedores

Ordem	Itens	Fornecedor	Preço	Condição de pagamento	Entrega	Localização
	Medicamentos de Referência, genéricos, venda livre e Perfumaria	Santa Cruz	Baixo	Varia pela negociação, á vista ou parcelado.	Um dia.	Curitiba – PR
	Medicamentos de referência, genéricos, venda livre e perfumaria	Dimed	Médio	Varia pela negociação, á vista ou parcelado.	Um dia.	Porto Alegre - RS
	Medicamentos de referência, genéricos, venda livre e perfumaria	Genésio	Médio, Baixo em genéricos	Varia pela negociação, á vista ou parcelado.	Um dia.	Tubarão – SC
	Medicamentos de referência, genéricos, venda livre e perfumaria	Panpharma	Médio	Varia pela negociação, á vista ou parcelado.	Um dia.	
	Medicamentos de referência, genéricos, venda livre e perfumaria Similares, venda livre, perfumaria, Teuto, Neo Química, Globo	ANB Farma Gaúcha Farma	Alto Médio, Baixo em Teuto, Neo Química	Varia pela negociação, á vista ou parcelado.	Um dia.	Porto Alegre - RS Porto Alegre – RS
	Similares, venda livre, perfumaria, Teuto, Legrand	Neosul	Médio, Baixo em Legrand	Varia pela negociação, á vista ou parcelado.	Um dia.	Porto Alegre - RS
	Similares, venda livre, perfumaria, Teuto, Multilab. Vidora (produtos Naturais)	Cervosul	Alto	Varia pela negociação, á vista ou parcelado.	Um dia.	Eldorado do Sul – RS
	Perfumaria	Riomed	Alto	Varia pela negociação, á vista ou parcelado.	Dois a três dias.	BR 470 – SC
0	Similares, venda livre, Multilab, produtos ortopédicos	Difremel	Alto	Varia pela negociação, á vista ou parcelado.	Um dia.	Frederico Westfalen - RS
1	Perfumaria, linha Infantil	Azambuja	Médio	Varia pela negociação, á vista ou parcelado.	Cinco Dias	Passo Fundo - RS

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Para realizar a compra desses produtos, será feito um cadastro com cada fornecedor, o qual liberará ou não o crédito para as compras, este cadastro pode ser feito por meio eletrônico no site do fornecedor. No sistema oferecido pelo fornecedor é possível ver a disponibilidade do estoque e a cópia do pedido realizado posteriormente. Em outros casos, como na compra dos similares, a melhor negociação seria via representante onde pode ser negociado melhor preço em função do volume a ser comprado, buscando assim uma flexibilidade do prazo de pagamento.

É possível também realizar pedidos através do serviço de ligação gratuita ao fornecedor e ou diretamente com o representante. Os prazos de pagamento variam conforme a negociação, podendo ser feito à vista, 30 ou 60 dias.

Para tentar evitar o estoque desnecessário e produtos sem rotatividade, as compras serão programadas para manter sempre um estoque de segurança e serão analisadas e realizadas conforme a demanda de cada item e pelas promoções vigentes. Por outro lado, também devemos considerar os itens sazonais tais como antialérgicos, antigripais, protetor solar entre outros.

4.5 PLANO DE MARKETING

A empresa estipulou um plano de vendas inicial baseado na demanda de mercado pesquisada juntamente com os gestores do setor, levando-se em consideração os medicamentos, que são os produtos com maior giro de estoque atualmente, conforme informação dos gestores que participaram desta pesquisa no município de Garibaldi – RS.

4.5.1 Produto

Entre os diferentes tipos de produtos que podem ser comercializados por um estabelecimento de farmácia, escolhemos trabalhar com os que seguem na Tabela 2:

Tabela 2 - Estrutura do número de registro na ANVISA

Medicamentos	1	1.2700.0002.001-9
Cosmético	2	2.1888.0006.001-7
Saneantes	3	3.1825.0013.001-6
Alimentos	4,5 ou 6	6.2109.0008.001-1
Produtos para Saúde	1 ou 8	1.0017.7710.120-0

Fonte: <http://www.crfms.org.br/noticias/artigo/3749-artigo-produtos-que-podem-ser-vendidos-nas-farmacias-e-drogarias>

Quanto a distinção e separação dos grupos de medicamentos trabalharemos com os seguintes grupos percentuais:

- Éticos ou de referência: que correspondem a 16,47% do total de medicamentos;
- Controlados: que correspondem a 9,27% do total de medicamentos;
- Genéricos: que correspondem a 44,99% do total de medicamentos;
- Similares: que correspondem a 29,27% do total de medicamentos.

Segundo a Anvisa (2019), **Medicamento Éticos** – são produtos inovadores registrados no órgão federal; **Medicamentos Genéricos** – são produtos que possuem o mesmo princípio ativo, mesma dose, mesma forma farmacêutica e via de administração; **Medicamentos Liberados** – é todo produto isento de prescrição médica e ou com registro no ministério da agricultura; - **Medicamentos Controlados** – são Medicamentos ou substâncias que são vendidos com retenção de receita pois agem no sistema nervoso central e são capazes de causar dependência física ou psíquica.

Para que se obtenha resultados positivos é esperado que as farmácias comercializem o maior número de medicamentos genéricos e/ou similares, são esses que dão poder de negociação no momento da compra e consequentemente deixam maior lucratividade aos estabelecimentos.

4.5.1.1 Estimativa de estoque inicial

Na sequência a Tabela 3, demonstra o resumo dos investimentos e o valor do estoque inicial orçado em R\$ 100.000,00. O estoque inicial será abastecido respectivamente com os seguintes produtos: 40% de medicamentos classificados

como similar e genérico, 30% perfumaria, 20% fraldas e tinturas e 10% na compra de medicamentos ético.

Tabela 3 – Investimentos

Investimentos	Total
Investimento em estrutura	R\$ 17.339,00
Investimento em equipamentos	R\$ 10.624,00
Investimento em móveis e utensílios	R\$ 7.682,99
Investimento para instalações	R\$ 16.639,00
Investimentos iniciais com estoque	R\$ 100.000,00
Total	R\$ 152.284,99

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.5.2 Ponto de Venda

O empreendimento será localizado na Rua Buarque de Macedo, número 3201, localização central no município de Garibaldi-RS. A sala tem 90m. Passam na frente do ponto diariamente uma média de 3 mil pessoas. A farmácia fica perto de instituições bancárias, lotérica, clínicas e hospital.

A sala terá que passar por reformas de adequação, para ficar dentro das exigências da ANVISA.

4.5.3 Preço

A formação do preço de venda, no caso do grupo dos medicamentos, é estipulada por legislação pertinente e os mesmos são formados mediante tabela. Os estabelecimentos recebem mensalmente o “livro de preços”, o qual apresenta os preços dos medicamentos com as diferentes alíquotas do imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS).

O que define a margem de lucro para que esses produtos não ultrapassem o limite estabelecido para a formação de preços é a negociação e compra dos medicamentos genéricos e similares, ou também chamados de bonificados. Os medicamentos éticos ou de referência têm seus preços de compra também estabelecidos pelo regramento de preços. Ou seja, o grupo de medicamentos que garante o lucro para os estabelecimentos farmacêuticos é o grupo dos bonificados, por esse motivo as empresas investem na aquisição e concentra o foco das vendas nessa linha de produtos.

A Tabela 4 apresenta os cálculos com base em projeções e estimativa de vendas, e compras, baseadas em informações de giro de estoque e vendas médias dos gestores que participaram da pesquisa, farmácias situada no município de Garibaldi – RS.

Sendo assim optou-se por usar a seguinte política de vendas e de compras demonstradas nas Tabelas 4 e 5:

Política de Vendas		
Prazo médio de vendas das mercadorias	%	Dias
Vendas à vista	35	
Vendas à prazo	65	60
		Prazo
		Médio
		<u>39</u>

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Estima-se que 35% das vendas serão realizadas com pagamento à vista e 65% a prazo na modalidade de cartão de créditos. Pretende-se também firmar convênios com empresas locais, disponibilizando aos seus funcionários a possibilidade de efetuarem suas compras com pagamentos mensais, dessa maneira o prazo médio para recebimento fica em torno de 39 dias.

Prazo médio de compras das mercadorias	%	Dias
Compras à vista	25	
Compras à prazo	75	90
		Prazo
		Médio
		<u>67,5</u>

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

As compras para reposição das mercadorias vendidas dar-se-á a cada 5 dias ou conforme necessidade de encomendas. Para isso possui negociação prévia com fornecedores, onde ficou estipulado que 25% das vendas serão à vista e, 75% a prazo para 90 dias, dessa forma tendo um prazo médio para pagamento de 67,5 dias. Com o prazo médio de 39 dias a empresa consegue ter um fluxo de caixa equilibrado e um período para trabalhar com o dinheiro e acumular capital de giro de 28,5 dias.

Tabela 6 - Estimativa de vendas mensais

Grupo de Produtos		Receita	%
Medicamentos	R\$	41.310,00	54,00%
Perfumaria	R\$	32.895,00	43,00%
Diferenciados	R\$	2.295,00	3,00%
Total	R\$	76.500,00	100,00%

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

O maior volume de vendas concentra-se no grupo dos medicamentos com R\$ 41.310,00 o que corresponde a 54% das vendas, quase 10 pontos percentuais a mais do que o grupo de perfumarias que com a venda de R\$ 32.895,00 tem uma representatividade de 43% do total do faturamento. Os 3% restantes ficam por conta do grupo de produtos diversificados, com R\$ 2.295,00 de faturamento mensal.

4.6 PLANO OPERACIONAL

No plano operacional ocorre a descrição da parte comercial e gerencial do empreendimento. Nesse momento é traçada a estrutura da farmácia e estimada sua capacidade de comercialização. Todo levantamento necessário foi efetuado com o auxílio dos gestores.

4.6.1 Arranjo Físico

Abordamos nos aspectos estruturais tudo o que se faz relevante na questão do tamanho, localização, *layout*, gerenciamento e tecnologia.

4.6.2 Tamanho e Localização

Pretende-se definir os pontos positivos e negativos da localização da farmácia a localização definida tem vários fatores positivos para o empreendimento, conforme apontado pela pesquisa 32% preferem uma farmácia no centro da cidade, onde 14% tem preferência no bairro, 20% no caminho de casa.

Foi definido como o local ideal para a instalar um ponto comercial central no mesmo nível da rua.

A sala comercial possui 90m² espaço considerado ideal para o empreendimento, nele será organizado as prateleiras, as bancadas, o ambulatório, o estoque de mercadorias, banheiro e o escritório conforme o *layout* projetado, que de acordo com Levy (2000) projetar um bom *layout* de loja deve-se primeiramente instigar os clientes a se moverem por ela para que comprem mais mercadorias do que tinham planejado originalmente e depois um bom *layout*, deve encontrar um equilíbrio entre fornecer aos clientes um espaço adequado em que possam fazer compras e usar produtivamente esse recurso caro e quase sempre escasso para as mercadorias.

Figura 10 - Localização da Sala Comercial



Fonte: <https://www.google.com.br/maps/@-29.2555396,-51.5302442,3a,60y,305.56h,76.09t/data=!3m6!1e1!3m4!1sB990WSWSEiaO4xVXif5quw!2e0!7i13312!8i6656?hl=pt-BR>

Para a estrutura física do empreendimento avaliou-se a necessidade da aquisição de equipamentos conforme Tabela 7. Através da aquisição dos itens listados é possível realizar o *layout* adequado, priorizando a organização, o bem-estar dos colaboradores e buscando estimular a compra por impulso.

Tabela 7 - Equipamentos projetados para o *layout*

Item	Quantidade
Camarim com espelho, com iluminação e testeira usinada para os dermocosméticos.	1
Gôndola fila máster	12
Prateleiras em MDF para cosméticos 1mt	20
Climatizador 18.000	1
Cortina de Ar	1
Persianas	10mts
Ponta de gôndola com iluminação e divisórias de vidro	9
Balcão de caixa com gavetas para cédulas	2
Balcão de atendimento para computador	2
Armário para medicamentos controlados	1

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019)

Para a reforma da sala comercial serão necessários a troca de itens exigidos pela vigilância sanitária local e também se faz necessário reformar a estrutura da sala conforme listado na Tabela 8.

Tabela 8 - Itens para reformada sala comercial

Item	Quantidade
Troca da Fachada	10mt
Pintura Externa	30lt
Pintura Interna	32lt
Troca piso atual para um piso liso e impermeável e fácil higienização, conforme as boas práticas farmacêuticas em drogarias	90mt
Instalação de novas lâmpadas para melhorar a iluminação de led	20und
Troca dos ralos convencionais para escamoteáveis, conforme as boas práticas farmacêuticas em drogarias	2und
Instalar telas nas janelas para evitar a entrada de insetos e outros animais	3und
Troca dos utensílios do banheiro, toalha descartável, detergente líquido, lixeira identificado com pedal e tampa, conforme as boas práticas farmacêuticas em drogarias	2un
Instalação de divisórias para criar o escritório, ambulatório, depósito e local para guarda dos pertences dos funcionários.	7mt

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

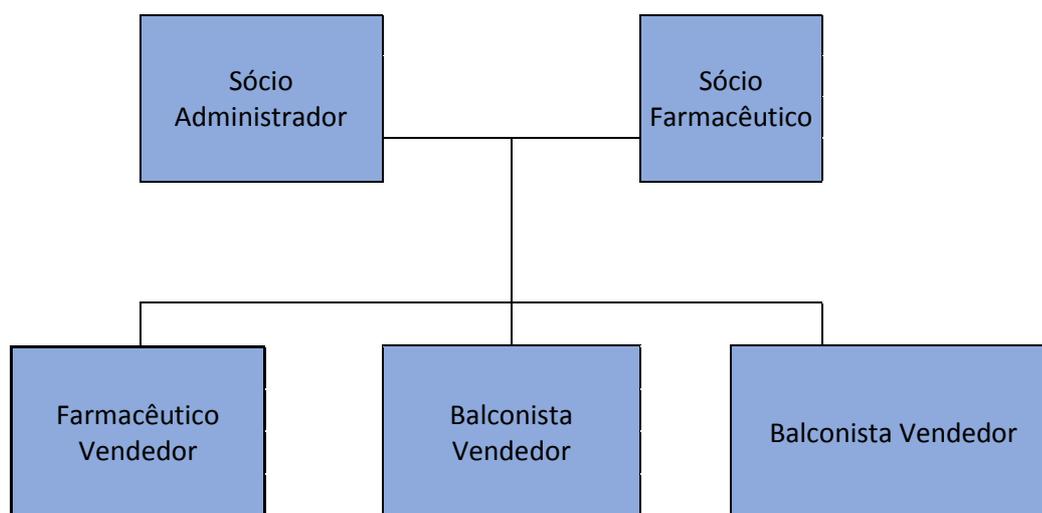
4.6.3 Estrutura organizacional

Ao projetarmos a organização precisamos visualizar os cargos e a estrutura organizacional, para isso foi definido que a empresa irá atuar com uma carga horária das 7:30 as 19:30 sem fechar ao meio dia, para isso serão necessários 2

colaboradores balconistas, 2 farmacêuticos (um dos farmacêuticos será um dos sócios) e 1 Gerente Administrativo (o gerente administrativo será um dos sócios)

A estrutura organizacional da empresa terá uma típica estrutura linear simples, sendo respeitado toda a hierarquia e subordinação conforme sugere o organograma da Figura 11.

Figura 11 - Organograma



Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Segundo a convenção coletiva do comércio varejista farmacêutico de 2018 os colaboradores que recebem fixo mais comissão e por exercerem a função de caixa será adicionado ao salário vigente 10% de quebra de caixa conforme cláusula vigésima primeira da convenção coletiva de 2019. Assim, serão remunerados os atendentes no valor de R\$ 1.664,00 mensais mais comissões. A periculosidade será paga para aquele profissional que exercer aplicações de injetáveis.

A remuneração dos farmacêuticos será de R\$ 3.600,00 conforme convenção sindical. Quanto ao recrutamento e seleção serão aceitos currículos de candidatos e a preferência de contratação será para pessoas com experiência no ramo. Não havendo necessidade imediata de contratação será feito um banco de dados com os currículos recebidos para possível contato em caso da necessidade de contratar.

4.6.3.1 Procedimentos operacionais dos serviços

Tabela 9 - Procedimentos operacionais dos serviços da Farmácia

Procedimento	Fonte	Departamento Responsável
Manual de boas práticas	Resolução 44/09 da Anvisa	Controle
Plano de gerenciamento de resíduos	RDC 306 de 2004	Controle
Dispensação de medicamentos genéricos	RDC 44/09	Dispensação
Balanço de substâncias sujeito a controle especial	Portaria 344 e RDC 20	Controle
Limpeza de ambulatório	POP sob orientação da Vigilância Sanitária	Ambulatório
Medicamentos vencidos	POP segundo resolução 283/01 – CONAMA	Controle
Qualificação dos fornecedores	POP exigido pela Vigilância Sanitária	Dispensação
Plano de prevenção de incêndios	RDC 67/07	Estoque
Recebimento de produtos e medicamentos	POP sob orientação da Vigilância Sanitária	Aquisição e Recepção
Dispensação de medicamentos controlados	RDC 20/11 e Portaria 344/09	Dispensação
Controle de pragas e vetores	POP exigência da Vigilância Sanitária	Controle
Serviços farmacêuticos	Resolução 44/99	Ambulatório
Lavagem e assepsia das mãos	RDC 67/07 ANVISA	Ambulatório
Serviço de tele entrega	RDC 44/09	Dispensação
Recebimento e fiscalização da vigilância sanitária	POP orientação da Vigilância Sanitária	Visitas

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019)

Slack *at al.* (2002) destacam que os investimentos são as necessidades de recursos financeiros para a execução do projeto. O investimento inicial do empreendimento tem por objetivo estimar o total de recursos de capital necessários para sua realização. Esta estimativa auxilia na avaliação econômica e social do empreendimento na busca de alternativas para seu financiamento. Buarque (1984), ainda afirma que é muito importante determinar quais são os níveis de investimento para um projeto, pois eles definirão a sua viabilidade econômica ou não.

4.6.4.1 Investimentos em equipamentos e Software

Para realizar os procedimentos das compras, vendas, controle e segurança da organização é necessário uma série de equipamentos.

Estes equipamentos e sistema listados na Tabela 10.

Tabela 10 - Equipamentos projetados para vendas e segurança

Item	Quantidade
Computador para realizar venda e consulta de estoques	2
Computador para retaguarda	1
Impressora fiscal	1
Impressora convencional	1
Nobreak	1
Balança	1
Servidor	1
Busca preços Automatec	1
Leitor de código de barras	3
Sistema Trier Drogarias e Trier Concentrador Farmácia Popular	1
Câmeras	4

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Para auxiliar no gerenciamento da organização se faz necessário a contratação de um sistema de apoio, com um custo mensal de R\$ 217,00 reais o sistema Trier Drogarias auxilia nas tarefas diárias da farmácia.

O programa é utilizado também para fazer a conexão entre a organização e o Ministério da Saúde, fazendo as autorizações e validações da venda dos produtos que fazem parte desse projeto do governo federal. O custo deste software é variável, pois quanto maior a venda de produtos desse sistema maior é o custo

mensal, atualmente o custo do *software* é de 1% da venda total de produtos da farmácia popular.

4.6.4.2 Investimento em Estrutura

Para contemplar a execução do projeto, incluindo as etapas da reforma da estrutura, a montagem do e ambulatório das gôndolas e prateleiras, instalação dos itens obrigatórios, e demais instalações adicionais, propõe-se o orçamento transcrito nas Tabelas 11 a 14.

Tabela 11 - Investimento em estrutura

Bem	Descrição do Bem	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Pintura	Tinta	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Piso	Porcelanato liso e impermeável	90	R\$ 19,90	R\$ 1.791,00
Iluminação	Lâmpadas internas e Externas	20	R\$ 33,50	R\$ 670,00
Telas para Proteção	Evitar entrada de insetos	3	R\$ 85,00	R\$ 255,00
Ralos Escamoteáveis	Em aço Inox	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00
Gôndolas	Gôndolas fila Master	12	R\$ 349,00	R\$ 4.188,00
Prateleiras	Em MDF para Cosméticos	20	R\$ 225,00	R\$ 4.500,00
Pontas de Gôndola	Com Iluminação e vidro	9	R\$ 95,00	R\$ 855,00
Divisórias	Escritório e Ambulatório	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Mão de Obra	Pintura e Pisos	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
			Total	R\$ 17.339,00

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019);

A leitura da Tabela 11 demonstra o investimento para a estrutura, nele se projeta o valor de R\$ 17.339,00 o qual seria utilizado para pintura, troca do piso, troca do sistema de iluminação, criação das divisórias para o escritório e ambulatório, e ainda cumprir as normas e exigências quanto às boas práticas com a instalação dos ralos escamoteáveis e das telas de proteção.

Os investimentos em equipamentos se fazem necessários para o bom funcionamento da organização. A compra dos computadores, impressoras, leitoras de código de barra, câmeras de segurança, balança entre outros acessórios somam juntos o valor de R\$10.624,00. A Tabela 12 demonstra o investimento em móveis e utensílios. Esse investimento será usado em cadeiras, balcões, instrumentos para realização dos serviços farmacêuticos e utensílios necessários para atender as

exigências das boas práticas exigidos pela legislação.

Tabela 12 - Investimento em Equipamentos

Bem	Descrição do Bem	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Computadores	Atendimento e Retaguarda	3	R\$ 1.300,00	R\$ 3.900,00
Impressora Fiscal		1	R\$ 520,00	R\$ 520,00
Impressora Laser	Para escanear e fazer cópias	1	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Nobreak	Evitar perda do Sistema	1	R\$ 550,00	R\$ 550,00
Balança	Digital marca Toledo 2096	1	R\$ 1.550,00	R\$ 1.550,00
Busca Preço	Automatec	1	R\$ 1.549,00	R\$ 1.549,00
Leitor código de barras	2 para vendas 1 retaguarda	3	R\$ 115,00	R\$ 345,00
Câmeras	Segurança com Infravermelho	4	R\$ 65,00	R\$ 260,00
Notebook	Ambulatório	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
			Total	R\$ 10.624,00

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

A Tabela 13 demonstra o investimento em móveis e utensílios. Esse investimento será usado em cadeiras, balcões, instrumentos para realização dos serviços farmacêuticos e utensílios necessários para atender as exigências das boas práticas exigidos pela legislação.

Tabela 13 - Investimento em Móveis e Utensílios

Bem	Descrição do Bem	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Balcão	Atendimento e Caixa	4	R\$ 720,00	R\$ 2.880,00
Armário	Medicamentos controlados	1	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00
Cadeira	Paciente usar no ambulatório	1	R\$ 380,00	R\$ 380,00
Cadeira Giratória	Ambulatório e Retaguarda	3	R\$ 373,33	R\$ 1.119,99
Mesas	Ambulatório e Retaguarda	3	R\$ 220,00	R\$ 660,00
Balcão	Suporte da Pia	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Instrumentos	Verificar Pressão Arterial	1	R\$ 85,00	R\$ 85,00
Pistola Perfuração	Perfuração do lóbulo auricular	1	R\$ 275,00	R\$ 275,00
Pia com água corrente	Exigência Boas Práticas	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Utensílios para boas práticas	Toalha, Detergente, Lixeiras	2	R\$ 216,50	R\$ 433,00
			Total	R\$ 7.682,99

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Os móveis e utensílios básicos necessários para o bom andamento das atividades está listado na Tabela 13 sendo este orçado em R\$ 7.682,99.

O investimento para as instalações, dentre eles estão os registros, alvarás e o custo estimado para o responsável técnico, custos de inauguração e na estrutura da fachada estão orçados em R\$ 16.639,00 conforme demonstrado na Tabela 14.

Tabela 14 - Investimento em Instalações

Bem	Descrição do Bem	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Taxas gerais prefeitura	Planta do Imóvel e Locação	1	R\$ 189,00	R\$ 189,00
Registro da marca	Registro do nome da empresa	1	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Alvará sanitário	Condições higiênico-sanitárias	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
PCI - bombeiros	Liberação PCI	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Secretaria da Receita Federal		1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Alvará de Funcionamento	Liberação pela Prefeitura	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Registro na Secretaria da Fazenda		1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Controle Médico de Saúde Ocupacional		1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
AF Anvisa	Autorização de Funcionamento	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Fachada	Estrutura Metálica e Banner	1	R\$ 3.250,00	R\$ 3.250,00
Responsável Técnico	Farmacêutico Responsável	2	R\$ 3.800,00	R\$ 7.600,00
Despesas para Inauguração	Anúncios e salgados para os clientes	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
			Total	R\$ 16.639,00

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

A Tabela 15 demonstra o resumo dos investimentos e o valor do estoque inicial orçado em R\$ 100.000,00. O estoque inicial seria abastecido respectivamente com os seguintes produtos: 40% de medicamentos classificados como similar e genérico, 30% perfumaria, 20% fraldas e tinturas e 10% na compra de medicamentos ético.

Tabela 15 - Resumo de investimento

Investimento	Valor
Investimento em estrutura	R\$ 17.339,00
Investimento em equipamentos	R\$ 10.624,00
Investimento em móveis e utensílios	R\$ 7.682,99
Investimento para instalações	R\$ 16.639,00
Investimento inicial em estoque	R\$ 100.000,00
Total	R\$ 152.284,99

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Assim, os investimentos ficam estimados em R\$ 152.687,07 sendo que, conforme o esperado o maior valor será destinado ao estoque inicial (R\$ 100.000,00), o demais investimento conforme mostra a Tabela 15 totalizam R\$ 52.687,07.

4.6.4.3 Composição das Receitas

As receitas do projeto são o fluxo de recursos financeiros resultantes da comercialização dos produtos/serviços do investimento, a cada período (dia/mês/ano). Para montarmos a composição das receitas do projeto foi levado em consideração os produtos comercializados.

Tabela 16 - Composição de Receitas

Medicamento Referência	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	75%	85%	95%	105%	115%
Custo Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 108.000,00	R\$ 118.800,00	R\$ 130.680,00	R\$ 143.748,00	R\$ 158.122,80
Margem de contribuição	35%	35%	35%	35%	35%
Total da margem de contribuição	R\$ 37.800,00	R\$ 41.580,00	R\$ 45.738,00	R\$ 50.311,80	R\$ 55.342,98
Total da receita	R\$ 145.800,00	R\$ 160.380,00	R\$ 176.418,00	R\$ 194.059,80	R\$ 213.465,78
Alíquota de imposto - Simples Nacional	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%
Total custo comercialização	R\$ 12.320,10	R\$ 13.552,11	R\$ 14.907,32	R\$ 16.398,05	R\$ 18.037,86
Receita Total - Impostos	R\$ 133.479,90	R\$ 146.827,89	R\$ 161.510,68	R\$ 177.661,75	R\$ 195.427,92
Medicamentos Genéricos e Similares	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	75%	85%	95%	105%	115%

Continua...

...Continuação.

Custo Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 216.000,00	R\$ 237.600,00	R\$ 261.360,00	R\$ 287.496,00	R\$ 316.245,60
Margem de contribuição	120%	120%	120%	120%	120%
Total da margem de contribuição	R\$ 259.200,00	R\$ 285.120,00	R\$ 313.632,00	R\$ 344.995,20	R\$ 379.494,72
Total da receita	R\$ 475.200,00	R\$ 522.720,00	R\$ 574.992,00	R\$ 632.491,20	R\$ 695.740,32
Alíquota de imposto - Simples Nacional	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%
Total custo comercialização	R\$ 40.154,40	R\$ 44.169,84	R\$ 48.586,82	R\$ 53.445,51	R\$ 58.790,06
Receita Total	R\$ 435.045,60	R\$ 478.550,16	R\$ 526.405,18	R\$ 579.045,69	R\$ 636.950,26

Perfumaria	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	75%	85%	95%	105%	100%

Custo Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 108.000,00	R\$ 118.800,00	R\$ 130.680,00	R\$ 143.748,00	R\$ 158.122,80
Margem de contribuição	50%	50%	50%	50%	50%
Total da margem de contribuição	R\$ 54.000,00	R\$ 59.400,00	R\$ 65.340,00	R\$ 71.874,00	R\$ 79.061,40
Total da receita	R\$ 162.000,00	R\$ 178.200,00	R\$ 196.020,00	R\$ 215.622,00	R\$ 237.184,20
Alíquota de imposto - Simples Nacional	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%
Total custo comercialização	R\$ 13.689,00	R\$ 15.057,90	R\$ 16.563,69	R\$ 18.220,06	R\$ 20.042,06
Receita Total	R\$ 148.311,00	R\$ 163.142,10	R\$ 179.456,31	R\$ 197.401,94	R\$ 217.142,14

Tinturas e Fraldas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	75%	85%	95%	105%	100%

Custo Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 108.000,00	R\$ 118.800,00	R\$ 130.680,00	R\$ 143.748,00	R\$ 158.122,80
Margem de contribuição	25%	25%	25%	25%	25%
Total da margem de contribuição	R\$ 27.000,00	R\$ 29.700,00	R\$ 32.670,00	R\$ 35.937,00	R\$ 39.530,70
Total da receita	R\$ 135.000,00	R\$ 148.500,00	R\$ 163.350,00	R\$ 179.685,00	R\$ 197.653,50
Alíquota de imposto - Simples Nacional	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%	8,45%
Total custo comercialização	R\$ 11.407,50	R\$ 12.548,25	R\$ 13.803,08	R\$ 15.183,38	R\$ 16.701,72
Receita Total	R\$ 123.592,50	R\$ 135.951,75	R\$ 149.546,93	R\$ 164.501,62	R\$ 180.951,78

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Segundo a entrevista com o gestor foi elaborado a composição das receitas com base na Margem de Contribuição (MC) indicada para cada família de produtos. Desenvolve-se quatro famílias de produtos, Medicamentos Éticos, Medicamentos Genéricos e Similares, Fraldas e Tinturas, e por fim Perfumaria. Na Tabela 16 mostra cada família e sua respectiva Margem de Contribuição.

Destaca-se que a projeção de crescimento iniciou em 75% da venda julgada ideal, podemos classificar essa projeção como sendo uma visão pessimista do negócio, tal qual relatada pela experiência do gestor entrevistado. Nos anos seguintes projetou-se um acréscimo de 10% na venda bruta. O mercado

farmacêutico vem crescendo de forma sistemática na faixa de dois dígitos e muito acima do PIB. Ainda não temos os dados de fechamento de 2018, mas já dá para afirmar que **o crescimento será maior que 10%**. Considerando que em 2018 o PIB brasileiro deve ficar em torno de 1% a 2%, o dado é realmente muito positivo”, explica Edison Tamascia, presidente da Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (Febrifar).

Estamos inseridos em uma realidade que sofre mudanças o gestor entrevistado afirma que o valor bruto ideal nas vendas para uma drogaria do porte pretendido no estudo seria de R\$1.180.000,00/ano, esse valor, segundo ele atenderia os objetivos dos sócios, mas segundo o fluxo de caixa projetado esse valor seria atingido somente a partir do quarto ano.

4.6.4.4 Custos Fixos

Os Custos Fixos são aqueles custos que existirão independentemente do nível de atividade da empresa. Dentre os principais custos fixos, consideram-se essenciais os gastos com mão de obra, energia elétrica, água, telefone, internet, taxas, aluguel e serviço para terceiros. Para o capital investido foi estimada uma depreciação mensal para os equipamentos utensílios e móveis o valor de R\$ 62,96

A depreciação projetada pode ser melhor entendida através da leitura Tabela 17.

Tabela 17 – Depreciação

Item a Depreciar	Valor	Valor residual		Valor Econômico	Tempo	Depreciação	
		%	R\$			Ano	Mês
Computadores	R\$ 3.900,00	10%	R\$390,00	R\$ 3.510,00	1	R\$ 3.510,00	R\$ 292,50
Móveis	R\$ 1.545,00	10%	R\$154,50	R\$ 1.390,50	1	R\$ 1.390,50	R\$ 115,88
Utensílios Domésticos	R\$ 560,00	10%	R\$56,00	R\$ 504,00	1	R\$ 504,00	R\$ 42,00
Balança	R\$ 1.550,00	10%	R\$155,00	R\$ 1.395,00	1	R\$ 1.395,00	R\$ 116,25
Nobreak	R\$ 550,00		R\$0,00	R\$ 550,00	1	R\$ 550,00	R\$ 45,83
Câmeras	R\$ 260,00		R\$0,00	R\$ 260,00	1	R\$ 260,00	R\$ 21,67
Gôndolas	R\$ 5.043,00		R\$0,00	R\$ 5.043,00	1	R\$ 5.043,00	R\$ 420,25
Prateleiras	R\$ 4.500,00		R\$0,00	R\$ 4.500,00	1	R\$ 4.500,00	R\$ 375,00
Depreciação Ano			R\$ 755,50	-R\$ 755,50	1	-R\$ 755,50	-R\$ 62,96
					Total	R\$ 16.397,00	R\$ 1.366,42

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Os gastos com a mão de obra foram calculados para quatro funcionários. Como base salarial foi utilizado o piso da categoria que segundo a convenção

coletiva que determina o valor para atendente R\$ 1.660,00, para farmacêutico R\$ 3.600,00, mais (10%), valor referente a quebra de caixa é acrescido na base salarial da categoria, fato porque os vendedores desempenham a função de caixa. Devemos destacar que um dos colaboradores terá direito à periculosidade pois este ficará responsável pela aplicação dos injetáveis quando o farmacêutico não estiver presente. Será remunerado comissões no valor de (3%) sobre as vendas dos Medicamentos Genéricos e Similares.

Tabela 18 - Cálculo da Mão de Obra

Função	Salário	Horas Extras	Comissões	Periculosidade	Total
Farmacêutico	R\$ 3.600,00		R\$ 0,00		R\$ 3.600,00
Balconista	R\$ 1.660,00		R\$ 0,00		R\$ 1.660,00
Balconista	R\$ 1.660,00		R\$ 0,00	R\$ 197,00	R\$ 1.857,00
Total					R\$ 7.117,00
	13° Salários				R\$ 593,08
	Férias				R\$ 593,08
	1/3 Férias				R\$ 197,69
Subtotal					R\$ 8.500,86
	INSS				R\$0,00
	FGTS				R\$ 680,07
	50% Multa FGTS				R\$ 340,03
	Precisão faltas não justificadas				R\$ 60,06
Custo total Mão-de-Obra (Mês)					R\$ 9.581,02
Custo total Mão-de-Obra (Ano1)					R\$ 114.972,29

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Estimou-se ainda os cálculos do 13º salário, insalubridade, férias, INSS, multas do FGTS e uma previsão de faltas. Assim, chega-se a um custo aproximado com a mão de obra equivalente a R\$ 7.117,00 mensais, que representam R\$ 114.972,29 anuais conforme apresentado na tabela 19.

Para os anos posteriores, acrescentará um percentual de 8% referente a média de aumento salarial do setor.

Estima-se ainda um Pró-labore para os sócios de R\$ 6.600,00 por mês, um dos sócios exercerá a função de farmacêutico que receberá um valor equivalente ao piso da categoria que segundo a convenção 2018 é de R\$ 3.600,00 e o outro sócio exercerá as funções de comprador e administrador, para este o pró-labore será de R\$ 3.000,00. O custo anual do pró-labore no primeiro ano será um total de R\$

79.200,00 evoluindo através dos anos conforme mostra na tabela 29 das despesas fixas, o qual, ainda demonstra os custos fixos correspondentes a energia elétrica, água, telefone, internet ainda materiais de consumo e expediente juntamente com o aluguel, somados totalizam R\$ 45.848,00 anuais. Taxas e contribuições somam um total de R\$ 13.267,80, serviços contábeis e previsões para viagens somados somam R\$7.705,80 anuais.

Tabela 19 - Despesas Fixas

Despesas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Mão de Obra	R\$ 114.972,29	R\$ 123.488,76	R\$ 132.636,08	R\$ 142.460,98	R\$ 153.013,65
Pró Labore	R\$ 79.200,00	R\$ 85.066,67	R\$ 91.367,91	R\$ 98.135,90	R\$ 105.405,23
Encargos Pró Labore	R\$ 8.712,00	R\$ 9.357,33	R\$ 10.050,47	R\$ 10.794,95	R\$ 11.594,58
Energia Elétrica	R\$ 4.860,00	R\$ 5.220,00	R\$ 5.606,67	R\$ 6.021,98	R\$ 6.468,05
Água	R\$ 1.296,00	R\$ 1.392,00	R\$ 1.495,11	R\$ 1.605,86	R\$ 1.724,81
Telefone	R\$ 2.430,00	R\$ 2.610,00	R\$ 2.803,33	R\$ 3.010,99	R\$ 3.234,02
Internet	R\$ 810,00	R\$ 870,00	R\$ 934,44	R\$ 1.003,66	R\$ 1.078,01
Aluguel	R\$ 30.780,00	R\$ 33.060,00	R\$ 35.508,89	R\$ 38.139,18	R\$ 40.964,31
Material de consumo	R\$ 1.620,00	R\$ 1.740,00	R\$ 1.868,89	R\$ 2.007,33	R\$ 2.156,02
Material de expediente	R\$ 3.240,00	R\$ 3.480,00	R\$ 3.737,78	R\$ 4.014,65	R\$ 4.312,03
Equipamentos de proteção	R\$ 810,00	R\$ 870,00	R\$ 934,44	R\$ 1.003,66	R\$ 1.078,01
Taxas e contribuições	R\$ 13.267,80	R\$ 14.250,60	R\$ 15.306,20	R\$ 16.439,99	R\$ 17.657,77
Despesas de viagem	R\$ 675,00	R\$ 725,00	R\$ 778,70	R\$ 836,39	R\$ 898,34
Serviços Contábeis	R\$ 7.030,80	R\$ 7.551,60	R\$ 8.110,98	R\$ 8.711,79	R\$ 9.357,11
Total	R\$ 269.703,89	R\$ 289.681,97	R\$ 311.139,90	R\$ 334.187,31	R\$ 358.941,93

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Para os anos posteriores, acrescentará um percentual de 8% referente a média de aumento dos insumos em geral.

O percentual de 8% foi projetado com base no aumento médio anual do custo dos medicamentos, nos últimos cinco anos (FEBRAFAR, 2018).

4.6.4.5 Necessidade de Financiamento

A necessidade de financiamento para bancar as estruturas, compra de móveis e utensílios foram projetados através da linha de crédito oferecida pelo BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social), o qual se mostrou mais atrativa em comparação as taxas oferecidas pelos demais bancos.

Tabela 20 - Simulação das Parcelas

	Tempo	Total	Valor da Parcela	Tempo Corrigido	Juro
Cartão BNDES	36 Meses	R\$ 49.357,09	R\$ 1.700,67	R\$ 61.224,12	R\$ 11.867,03

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

A linha de crédito seria obtida através do Cartão BNDES que é baseado no conceito de cartão de crédito, visa financiar os investimentos de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Podem obter o Cartão BNDES as MPMEs (com faturamento bruto anual de até R\$ 90 milhões), sediadas no País, de controle nacional, que exerçam atividade econômica compatíveis com as Políticas Operacionais e de Crédito do BNDES e que estejam em dia com o INSS, FGTS e demais tributos federais.

O valor a ser obtido através do BNDES será de R\$ 49.357,09 conforme apresentado na Tabela 20.

4.6.4.6 Fluxo de Caixa

Para criar o fluxo de caixa anual do projeto, consideram-se todos os investimentos realizados no ano 0 (zero) sendo que foi estimado em estrutura R\$ 17.339,00, os equipamentos foram investidos R\$ 10.624,00 em móveis e utensílios utiliza-se o investimento em R\$ 7.682,99 o investimento em instalações que compreendem a fachada, taxas, licenças, alvarás e responsável técnico totalizam R\$ 16.639,00 ainda seria investido um total de R\$ 100.000,00 em estoque inicial e será destinado R\$ 62.072,10 para o caixa da empresa este como capital de giro.

Tabela 21 - Fluxo Caixa Projetado

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Investimentos	R\$ 214.357,09					
Estrutura	R\$ 17.339,00					
Equipamentos	R\$ 10.624,00					
Móveis e Utensílios	R\$ 7.682,99					
Processo de instalação	R\$ 16.639,00					
Estoque inicial	R\$ 100.000,00					
Capital de Giro	R\$ 62.072,10					
Receitas brutas		R\$ 918.000,00	R\$ 1.009.800,00	R\$ 1.110.780,00	R\$ 1.221.858,00	R\$ 1.344.043,80
(-) deduções de vendas		R\$ 77.571,00	R\$ 85.328,10	R\$ 93.860,91	R\$ 103.247,00	R\$ 113.571,70
(=) Receitas Líquidas		R\$ 840.429,00	R\$ 924.471,90	R\$ 1.016.919,09	R\$ 1.118.611,00	R\$ 1.230.472,10
(-) CMV		R\$ 540.000,00	R\$ 594.000,00	R\$ 653.400,00	R\$ 718.740,00	R\$ 790.614,00
(=) Lucro Bruto		R\$ 300.429,00	R\$ 330.471,90	R\$ 363.519,09	R\$ 399.871,00	R\$ 439.858,10
(-) Custos e Despesas operacionais		R\$ 274.415,07	R\$ 294.393,15	R\$ 315.851,08	R\$ 334.942,81	R\$ 359.697,43
Despesas operacionais		R\$ 269.703,89	R\$ 289.681,97	R\$ 311.139,90	R\$ 334.187,31	R\$ 358.941,93
Depreciação		R\$ 755,50	R\$ 755,50	R\$ 755,50	R\$ 755,50	R\$ 755,50
Juros Financiamento		R\$ 3.955,68	R\$ 3.955,68	R\$ 3.955,68	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=) Resultado Operacional		R\$ 26.013,93	R\$ 36.078,75	R\$ 47.668,01	R\$ 64.928,19	R\$ 80.160,67
Fontes de Financiamento						
Capital Próprio	R\$ 165.000,00					
Financiamento	R\$ 49.357,09	R\$ 16.452,36	R\$ 16.452,36	R\$ 16.452,36		
(-) Amortização do Financiamento						
(+) Depreciação		R\$ 755,50	R\$ 755,50	R\$ 755,50	R\$ 755,50	R\$ 755,50
(+) Capital de Giro	R\$ 62.072,10					
Disponibilidade de Caixa		R\$ 10.317,07	R\$ 20.381,89	R\$ 31.971,15	R\$ 65.683,69	R\$ 80.916,17
Saldo acumulado de caixa	R\$ 62.072,10	R\$ 72.389,17	R\$ 92.771,06	R\$ 124.742,21	R\$ 190.425,91	R\$ 271.342,08

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

No primeiro ano de atividade considera-se a renda bruta anual, sendo ela deduzida dos custos de tributação e do custo dos produtos vendidos, formando assim o lucro bruto o qual descontam-se os custos e despesas operacionais para formar o resultado operacional. Também leva-se em conta o pagamento anual correspondente ao financiamento o qual impactará no disponível em caixa, será pago de valor de R\$ 16.452,36.

Para o segundo ano foi projetado um aumento de 10% na venda bruta o que resultou também no aumento dos custos, nas demais despesas foi estimado um aumento de 8% de modo a prever os reajustes de insumos, encargos e inflação. Sob essa perspectiva o resultado operacional apresentou o valor de R\$ 36.078,75. No terceiro ano também foi projetado um aumento de 10% com um reajuste de 8%, neste

ano o resultado operacional foi de R\$ 47.668,01. No quarto ano a projeção atinge 105% das vendas, valor este considerado ideal para o primeiro ano de atividade conforme o gestor entrevistado, foi calculado um reajuste dos custos em 8%, o resultado operacional foi de R\$ 64.928,19. O quinto ano foi novamente projetado um aumento de 10% na venda bruta e 8% nos insumos, o registro do resultado operacional foi de R\$ 80.160,67 como foi mostrado na tabela 21.

Por fim que, ao final desses 5 anos seguindo as projeções propostas e estando tudo de acordo, estimasse que a empresa acumule em caixa um capital de R\$ 271.342,08.

Tabela 22 - Fluxo Caixa Cenário Otimista

	ANO 0	ANO 1
Investimentos	R\$ 214.357,09	
Estrutura	R\$ 17.339,00	
Equipamentos	R\$ 10.624,00	
Móveis e Utensílios	R\$ 7.682,99	
Processo de instalação	R\$ 16.639,00	
Estoque inicial	R\$ 100.000,00	
Capital de Giro	R\$ 62.072,10	
Receitas brutas		R\$ 1.180.000,00
(-) deduções de vendas		R\$ 98.648,00
(=) Receitas Líquidas		R\$ 1.081.352,00
(-) CMV		R\$ 713.939,76
(=) Lucro Bruto		R\$ 367.412,24
(-) Custos e Despesas operacionais		R\$ 274.415,07
Despesas operacionais		R\$ 269.703,89
Depreciação		R\$ 755,50
Juros Financiamento		R\$ 3.955,68
(=)Resultado Operacional		R\$ 92.997,17
Fontes de Financiamento		
Capital Próprio	R\$ 165.000,00	
Financiamento	R\$ 49.357,09	R\$ 16.452,36
(-) Amortização do Financiamento		
(+) Depreciação		R\$ 755,50
(+) Capital de Giro	R\$ 63.676,18	
Disponibilidade de Caixa		R\$ 77.300,31
Saldo acumulado de caixa	R\$ 63.676,18	R\$ 140.976,49

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Lembrando que estimamos um cenário pessimista no primeiro ano e que a venda ideal somente seria alcançada apenas no quarto ano, criamos o cenário otimista dentro das expectativas do gestor, o resultado operacional nesta nova realidade seria de R\$ 92.997,17.

4.6.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

O DRE serve para avaliar a situação legal e tributária da empresa e os dados do DRE são usados para avaliar os indicadores de aceitabilidade. Os dados estimados pelo projeto são demonstrados na Tabela 23.

Tabela 23 - Demonstrativo do Resultado projetado para os cinco primeiros exercícios

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receitas brutas	R\$ 918.000,00	R\$ 1.009.800,00	R\$ 1.110.780,00	R\$ 1.221.858,00	R\$ 1.344.043,80
(-) deduções de vendas (8,36% Simples Nacional)	R\$ 77.571,00	R\$ 85.328,10	R\$ 93.860,91	R\$ 103.247,00	R\$ 113.571,70
(=) Receitas Líquidas	R\$ 840.429,00	R\$ 924.471,90	R\$ 1.016.919,09	R\$ 1.118.611,00	R\$ 1.230.472,10
Margem Contribuição	R\$ 300.429,00	R\$ 330.471,90	R\$ 363.519,09	R\$ 399.871,00	R\$ 439.858,10
(-) CMV (Custo das Mercadorias Vendidas)	R\$ 540.000,00	R\$ 594.000,00	R\$ 653.400,00	R\$ 718.740,00	R\$ 790.614,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 300.429,00	R\$ 330.471,90	R\$ 363.519,09	R\$ 399.871,00	R\$ 439.858,10
(-) Custos e Despesas operacionais	R\$ 274.415,07	R\$ 294.393,15	R\$ 315.851,08	R\$ 334.942,81	R\$ 359.697,43
Despesas operacionais	R\$ 269.703,89	R\$ 289.681,97	R\$ 311.139,90	R\$ 334.187,31	R\$ 358.941,93
Depreciação	R\$ 755,50				
Juros Financiamento	R\$ 3.955,68	R\$ 3.955,68	R\$ 3.955,68	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=)Resultado Operacional	R\$ 26.013,93	R\$ 36.078,75	R\$ 47.668,01	R\$ 64.928,19	R\$ 80.160,67

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

4.7 ACEITABILIDADE

Nesta etapa propõe-se a análise de retorno ou Aceitabilidade, através do cálculo do Ponto de Equilíbrio, da Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), do Valor Presente Líquido (VLP) e do *Payback*, sendo estudado anteriormente, a Vulnerabilidade do investimento.

4.7.1 Ponto de Equilíbrio

Na composição das receitas definimos quatro grupos de produtos: Medicamentos Éticos, Medicamentos Genéricos e Similares, Perfumaria e por fim Fraldas e Tinturas. Em cada um desses grupos foi estipulado uma Margem de Contribuição que segundo Braga (1989) se os produtos forem similares e apresentarem a mesma margem de contribuição unitária, poderão ser tratados como se fossem um único produto, independentemente das diferenças nos seus preços de venda e custos variáveis unitários.

Para a análise da proposta trabalhada nesse estudo, utilizou-se como base o Ponto de Equilíbrio Financeiro – PEF, o qual calcula as receitas líquidas de vendas seriam suficientes para cobrir os desembolsos com custos operacionais, despesas financeiras e amortizações das dívidas. Para isso, utilizou-se a fórmula matemática que divide o total das Despesas pela Margem de Contribuição, obtido esse resultado multiplica-se pelas Receitas Brutas. Foi calculado também o PE em Quantidades para ter uma exata ideia da quantidade de produtos a serem comercializadas, tais cálculos estão apresentados na Tabela 24.

Tabela 24 - Análise do Ponto de Equilíbrio

PE x ANO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
PE Financeiro	R\$ 824.115,43	R\$ 885.161,04	R\$ 950.728,54	R\$ 1.021.152,91	R\$ 1.096.793,89
PE / Fat.	89,77%	87,66%	85,59%	83,57%	81,60%

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Com o levantamento do ponto de equilíbrio, verifica-se que apesar do percentual ser de 89,77%, o faturamento do empreendimento ainda no primeiro ano supera o ponto de equilíbrio.

4.7.2 Rentabilidade

Para chegar ao cálculo da rentabilidade deve-se dividir o lucro líquido da empresa, pelo valor do investimento inicial. O resultado representará a rentabilidade do negócio no período proposto.

A rentabilidade calculada nesse projeto está demonstrada na Tabela 25:

Tabela 25 - Análise de Rentabilidade

Rentabilidade	LL/INV
ANO 1	12,14%
ANO 2	16,83%
ANO 3	22,24%
ANO 4	30,29%
ANO 5	37,40%

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

A Rentabilidade já no primeiro ano do projeto se mostra atrativa, pois ela fica dentro da faixa de rentabilidade dos produtos oferecidos atualmente pelos bancos, no segundo ano projetamos um crescimento de 10% nas vendas e um reajuste dos insumos de 8%, neste cenário a rentabilidade subiu para 16,83%. No terceiro ano projetamos 10% de aumento nas vendas e iguais 8% nos insumos, nesse novo cenário a rentabilidade foi de 22,24% um bom nível de rentabilidade. No quarto ano temos um novo aumento de 10% nas vendas e 8% nos insumos e apresentou um índice de Rentabilidade de 30,29% e no quinto ano com o mesmo crescimento projetado a Rentabilidade voltou a aumentar apresentando agora 37,40%.

Comparando a Rentabilidade do projeto com a Rentabilidade de produtos oferecidos em bancos o projeto se mostrou ser um bom investimento. Pois na média dos 5 anos a rentabilidade atingiu 23,78% a.a., atualmente aplicações financeiras como a poupança ou CDB rendem próximo de 6% ao ano. Fazendo, portanto, um balanço geral de Riscos x.

4.7.3 Lucratividade

O cálculo da lucratividade pode ser obtido através da divisão do Lucro pelas Vendas líquidas, multiplicado por cem para ter obtenção do percentual, demonstrado na Tabela 26.

Tabela 26 - Análise de Lucratividade

Rentabilidade	LL/RL
ANO 1	3,10%
ANO 2	3,90%
ANO 3	4,69%
ANO 4	5,80%
ANO 5	6,51%

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Analisando os índices obtidos pela lucratividade apresentaram uma média de 4,80% valores esse considerado baixo para o empreendimento, na visão de investidores não seria a primeira opção de investimento, uma vez que outros investimentos de renda fixa geram mais lucratividade e segurança.

4.7.4 Payback

A técnica de *Payback* mede o tempo necessário para recuperação do capital inicialmente investido, segundo Dornelas (2001), um projeto de investimento é mais atraente

No presente estudo foi calculado os dois métodos, primeiramente na Tabela 27, o método do *Payback* Simples e na Tabela 28 o método do *Payback* Descontado.

	Valor	Saldo
Investimento inicial		-R\$ 214.357,09
Ano 1	R\$ 26.013,93	-R\$ 188.343,16
Ano 2	R\$ 36.078,75	-R\$ 152.264,41
Ano 3	R\$ 47.668,01	-R\$ 104.596,40
Ano 4	R\$ 64.928,19	-R\$ 39.668,20
Ano 5	R\$ 80.160,67	R\$ 40.492,47
Ano 6 (estimado)	R\$ 68.935,63	R\$ 109.428,10
Ano 7 (estimado)	R\$ 68.935,63	R\$ 178.363,73
		Ano Meses
Tempo:		4 4,13
		5 anos

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

A análise do investimento se paga já no quinto ano de atividade desconsiderando a remuneração sobre o capital investido.

Para a análise do *Payback* Descontado, foi considerado uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) no valor de 15% ao ano, essa taxa representa o mínimo que um investidor quer ganhar quando faz um investimento.

Tabela 28 - *PAYBACK* – Descontado

	Valor	15%	Saldo
Investimento inicial			R\$ 214.357,09
Ano 1	R\$ 26.013,93	R\$ 32.153,56	R\$ 220.496,73
Ano 2	R\$ 36.078,75	R\$ 33.074,51	R\$ 217.492,48
Ano 3	R\$ 47.668,01	R\$ 32.623,87	R\$ 202.448,34
Ano 4	R\$ 64.928,19	R\$ 30.367,25	R\$ 167.887,40
Ano 5	R\$ 80.160,67	R\$ 25.183,11	R\$ 112.909,84
Ano 6	R\$ 80.160,67	R\$ 16.936,48	R\$ 49.685,65
Ano 7	R\$ 80.160,67	R\$ 7.452,85	-R\$ 23.022,18
Ano 8	R\$ 80.160,67	-R\$ 3.453,33	-R\$ 106.636,17
		Ano	Meses
	Tempo	6	3,8
			Mais de 6 anos

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

4.7.5 Valor Presente Líquido (VLP)

Conforme analisado, o resultado obtido no cálculo do VPL com a TMA proposta traduz um valor total negativo no final do 5 ano de R\$ 56.136,15. Porém com a continuidade do empreendimento mostra um saldo positivo acumulado de R\$ 34.859,75 em 8 anos. Portanto, conclui-se que esse resultado, remunerado a uma TMA de 15%, o investimento se torna viável a longo prazo.

Tabela 29 - Análise do VPL com TMA de 15% a.a.

Tempo /Ano	Fluxo de Caixa		BALANÇO
Investimento Inicial	-214.357,09		-214357,09
1	26.013,93	R\$ 22.620,81	-188343,16
2	36.078,75	R\$ 27.280,72	-152264,41
3	47.668,01	R\$ 31.342,49	-104596,40
4	64.928,19	R\$ 37.122,91	-39668,20
5	80.160,67	R\$ 39.854,02	40492,47
	40.492,47		
Taxa TMA	15%		
Val Pres Liq	-R\$ 56.136,15		

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Tabela 30 - Análise do VPL com TMA de 15% a.a.

Tempo /Ano	Fluxo de Caixa		BALANÇO
Investimento Inicial	-214.357,09		-214357,09
1	26.013,93	R\$ 22.620,81	-188343,16
2	36.078,75	R\$ 27.280,72	-152264,41
3	47.668,01	R\$ 31.342,49	-104596,40
4	64.928,19	R\$ 37.122,91	-39668,20
5	80.160,67	R\$ 39.854,02	40492,47
6	80.160,67	R\$ 34.655,67	120653,14
7	80.160,67	R\$ 30.135,36	200813,81
8	80.160,67	R\$ 26.204,67	280974,48
Total	280.974,48		
Taxa TMA	15%		
VPL	R\$ 34.859,55		

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

4.7.6 Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)

A TIR é usada em análise do investimento, significa a taxa de retorno de um projeto, demonstramos a análise do projeto na Tabela 31.

Tabela 31 - Análise da TIR com TMA de 15% a.a.

Tempo /Ano	Fluxo de Caixa		BALANÇO
Investimento Inicial	-214.357,09		-214357,09
1	26.013,93	R\$ 22.620,81	-188343,16
2	36.078,75	R\$ 27.280,72	-152264,41
3	47.668,01	R\$ 31.342,49	-104596,40
4	64.928,19	R\$ 37.122,91	-39668,20
5	80.160,67	R\$ 39.854,02	40492,47
	40.492,47		
TIR	5%		

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Tabela 32 - Análise da TIR com TMA de 15% a.a.

Tempo /Ano	Fluxo de Caixa		BALANÇO
Investimento Inicial	-214.357,09		-214357,09
1	26.013,93	R\$ 22.620,81	-188343,16
2	36.078,75	R\$ 27.280,72	-152264,41
3	47.668,01	R\$ 31.342,49	-104596,40
4	64.928,19	R\$ 37.122,91	-39668,20
5	80.160,67	R\$ 39.854,02	40492,47
6	80.160,67	R\$ 34.655,67	120653,14
7	80.160,67	R\$ 30.135,36	200813,81
8	80.160,67	R\$ 26.204,67	280974,48
Total	280.974,48		
	TIR	19%	

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

O resultado obtido no cálculo da TIR mostra que o investimento neste negócio é atrativo. Porém como mencionado anteriormente para investimento a Longo prazo, pois o resultado obtido em 5 anos ficou em 5%, ou seja, 10% abaixo da TMA pretendida conforme Tabela 31. Desta forma analisou-se um período maior onde o resultado obtido foi de 19%, pouco acima da TMA desejada uma vez que foi determinado uma Taxa de Atratividade Mínima de 15%, conforme a Tabela 32, dentro desta realidade a proposta pode ser vista com cautela.

4.7.7 Vulnerabilidade

A Vulnerabilidade considera todos os pontos em que o negócio, de alguma forma possa ser afetado caso não sejam tomadas as medidas preventivas. Para a análise da Vulnerabilidade do Projeto vários pontos devem ser levados em consideração, tanto positivos como negativos dentre os quais pode se destacar alguns.

Nos fatores positivos, podemos afirmar, segundo a ABRAFARMA (2019), o mercado de farmácias e drogarias registrou um crescimento nas vendas de 11,89% no ano de 2018. Atualmente as drogarias diversificaram seus produtos não limitando-se, somente, a venda de medicamentos, todavia são comercializados diversos produtos liberados pela ANVISA.

Já os fatores negativos, cabe destacar a alta concorrência identificada na cidade proposta no estudo. As exigências, normas e regulamentações para

estabelecer uma farmácia ou drogaria, podem ser um complicador para a organização, pois se não forem cumpridas a agência reguladora pode aplicar multas ou até solicitar o fechamento da organização. Outro fator que afeta diretamente a organização é encontrar mão-de-obra especializada para o horário a partir das 18:00hs, também nos horários do final de semana.

A sazonalidade é um fator importante para a organização. Muitas vezes esse fato vem a ser um agravante pois se os produtos destinados ao inverno ou verão não forem vendidos, eles ficarão parados no estoque, se não, descartados. Também a sazonalidade pode ser vista como um implemento nas vendas, segundo o entrevistado, se houver abastecimento antecipado de determinado produto têm então uma vantagem comercial perante aos concorrentes.

A análise de viabilidade mostra que o projeto é uma boa opção para investimento, porém para longo prazo, pois tanto o cálculo da VLP e da TIR registraram ganhos em comparação com investimentos bancários como a Poupança que rende em torno de 6% a.a. a outros investimentos e em comparação a TMA desejada pelos investidores.

4.8 PLANO FINANCEIRO

Na composição das receitas definimos quatro grupos de produtos: Medicamentos Éticos, Medicamentos Genéricos e Similares, Perfumaria e por fim Fraldas e Tinturas. Em cada um desses grupos foi estipulado uma Margem de Contribuição que segundo Braga (1989) se os produtos forem similares e apresentarem a mesma margem de contribuição unitária, poderão ser tratados como se fossem um único produto, independentemente das diferenças nos seus preços de venda e custos variáveis unitários.

Para a análise da proposta trabalhada nesse estudo, utilizou-se como base o Ponto de Equilíbrio Financeiro – PEF, o qual calcula as receitas líquidas de vendas seriam suficientes para cobrir os desembolsos com custos operacionais, despesas financeiras e amortizações das dívidas. Para isso, utilizou-se a fórmula matemática que divide o total das Despesas pela Margem de Contribuição, obtido esse resultado multiplica-se pelas Receitas Brutas. Foi calculado também o PE em Quantidades para ter uma exata ideia da quantidade de produtos a serem comercializadas, tais cálculos estão apresentados na Tabela 33.

Tabela 33 - Análise do Ponto de Equilíbrio

PE x ANO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
PE Financeiro	R\$ 824.115,43	R\$ 885.161,04	R\$ 950.728,54	R\$ 1.021.152,91	R\$ 1.096.793,89
PE / Fat.	89,77%	87,66%	85,59%	83,57%	81,60%

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2019).

Com o levantamento do ponto de equilíbrio, verificou-se que, apesar do percentual ser de 89,77%, o faturamento do empreendimento supera o ponto de equilíbrio ainda no primeiro ano.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou fazer uma completa análise da viabilidade econômica financeira para abertura de uma farmácia, avaliando a vulnerabilidade, a aceitabilidade e os riscos decorrentes desse investimento.

Empreender não consiste somente em implantar seus esforços para realizar um sonho, é necessário seguir as etapas de um projeto para avaliar se é viável ou não a implantação do empreendimento. O estudo do projeto, porém, não certifica com exatidão a viabilidade do mesmo, o estudo fornece informações de mercado próximas da realidade que vão auxiliar na tomada de decisão e servirá como um quesito de confiabilidade ao investimento.

Foi feita uma pesquisa de mercado a fim de buscar informações sobre as preferências dos pesquisados, também se pesquisou em sites e revistas especializados para entender o desenvolvimento econômico e as tendências do setor. Analisando a pesquisa de mercado foi possível identificar que o fator mais importante na hora de escolher um determinado estabelecimento é o preço, em segundo lugar o atendimento. Abordando questões sobre o item mais importante em uma farmácia a maioria respondeu que é o atendimento com qualidade, e foi possível determinar que a demora no atendimento foi o fator que mais irrita os clientes. Quanto a preferência da localização a pesquisa indicou que o melhor lugar para instalar a farmácia é no centro da cidade, seguido da proximidade do local de trabalho.

O planejamento do empreendimento foi feito em um cenário pessimista com crescimento anual abaixo do crescimento do setor, essa decisão foi tomada em função das experiências trocadas com alguns gestores do varejo farmacêutico. Assim no primeiro ano as vendas estimadas atingem apenas 75% da estimativa, subindo 10% ao ano. Para simular possíveis reajustes de preços e nos insumos foi utilizado um reajuste de 8% a.a.

Neste cenário, apesar da baixa venda e dos investimentos realizados, vislumbrados no fluxo de caixa previsto, verificou-se no primeiro exercício um saldo positivo no valor de R\$ 10.317,07. No segundo ano em diante o resultado do exercício mostrou-se com um crescimento dentro do esperado, na soma dos anos conforme a previsão do fluxo de caixa registrou um Resultado Operacional de R\$ 254.849,56, sendo que, o empréstimo tomado seria pago até o final do terceiro

ano. Com a dívida do financiamento sanada, no final do quinto ano o empreendimento apresenta uma sobra do caixa no valor de R\$ 271.342,08.

Os índices de Rentabilidade se mostram positivos a partir do primeiro ano, registrando um valor pouco baixo no primeiro exercício (como era esperado), porém, somando os quatro anos seguintes fica com uma rentabilidade de 106,75% média de 23,78% ano, bem superior as opções de investimento encontradas no mercado financeiro, a exemplo dos bancos.

A análise do Ponto de Equilíbrio foi essencial para averiguar o faturamento necessário a fim de manter o crescimento esperado, no primeiro ano o Ponto de Equilíbrio Financeiro mostrou que apesar de não ter prejuízo neste exercício, onde fechou o disponível em caixa positivo de R\$ 10.317,07. Observa-se nos anos seguintes com um aumento de 10% nas vendas brutas é possível melhorar o PEF registrando assim um resultado operacional significativo.

A Lucratividade apresentou valores abaixo do esperado, chegando a apresentar no primeiro ano o valor de 3,10% subindo nos demais anos, totalizando no final dos cinco anos 24% em uma média de 4,8% ao ano. Em comparação com investimentos bancários esse valor fica um pouco abaixo do esperado, sendo que somente a partir do sexto ano supera os investimentos bancários.

Na análise do *Payback* Simples, é estimado que o investimento levaria 4 anos e 4 meses para se pagar, porém o *Payback* simples não prevê a correção do capital no tempo, sendo assim, já no *Payback* Descontado a uma TMA de 15% estimasse que o investimento não se pagaria nos 6 anos e 3 meses estimados pelo estudo.

O índice do Valor Presente Líquido e da Taxa Interna de Retorno se apresentaram abaixo do esperado nos primeiros 5 anos. O VPL no final dos 5 (cinco) anos, levando em conta a Taxa Mínima de Atratividade de 15%, teve um resultado negativo de R\$ 56.136,15 representa R\$ 11.227,23 negativos anuais, se levarmos em consideração a TMA de 15%, o projeto se mostra viável, porém a longo prazo. O resultado da TIR apresentou um valor positivo de 5%, um resultado abaixo da taxa de atratividade. No entanto como mencionado no estudo de viabilidade, com o termino do empréstimo e dos investimentos iniciais em apenas 8 anos o empreendimento já tem uma TIR de 19%.

Analisando a vulnerabilidade do projeto, pode-se destacar pontos positivos e negativos. Como fatores positivos, se destaca o crescimento do mercado de farmácias e drogarias, o esforço dos conselhos de farmácia (CRF) em tornar a farmácia um estabelecimento de saúde, onde não somente se vendam medicamentos, mas, haja acompanhamento, prevenção e orientações para o melhor uso dos medicamentos. Nos pontos negativos, se destacam a alta concorrência, atualmente o Brasil possui três vezes mais farmácias do que o indicado na Organização Mundial da Saúde e no município do projeto existe quatro vezes mais farmácias do que o indicado. Outro fator é a sazonalidade, que afeta diretamente as compras da organização. A mão de obra qualificada para trabalhar nos horários alternativos (das 18:00 às 22:00hs) principalmente dificuldade de encontrar técnicos para trabalhar nesses horários.

Desta forma conclui-se que é imprescindível o papel do contador em todos os processos de empreendedorismo, seja no início para conhecer o negócio ou no seu desenvolvimento ou sustentação.

REFERÊNCIAS

- ABRAFARMA. (2014). Disponível em: <https://www.abrafarma.com.br>. Acesso em 15 de outubro de 2018.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro comércio e serviços, industriais, bancos comerciais e múltiplos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSEF, Roberto. **Formação de preços**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ÁVILA, Rafael. **Como fazer análise de cenários em um estudo de viabilidade econômica**. 02/11/2015. disponível em: <https://blog.luz.vc/como-fazer/como-fazer-analise-de-cenarios-em-um-estudo-de-viabilidade-economica/>. acesso em 27 de março de 2019.
- BARCELLOS, Paulo. **Marketing, qualidade e estratégia**. Rio de Janeiro: Campos: 2005.
- BASSO, Manoel. **Função Estratégica das Finanças**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BLANNING, R. W.; REINING, B. A. **Building Scenários for Hong Kong Using EMS. Long Rang Planning**, v. 31, iss. 6, p. 900-910, 1998.
- BORATTI, Ivo Joel. **Administração Financeira e Estratégias de Finanças**. 2009.
- BRAGA, Gilberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos**: uma apresentação didática. Rio de Janeiro: Campus, 1984.
- CARMO-NETO, Dionísio. **Metodologia científica para principiantes**. 3. ed. São Paulo: Edição do Autor, 1996.
- CASSAROTTO, N. F. **Análise de Investimento**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial, 10. ed, São Paulo, Editora Atlas, 2007.
- CAMARGO, Renata Freitas de. **Entenda sobre a taxa mínima de atratividade: o que é, quando usar e por que pensar em tma na hora de investir**. Publicado dia 5 de fevereiro de 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/taxa-minima-de-atratividade-tma/>. Acesso em 27 de março de 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COGAN, Samuel. **Custos e preços**: formação e análise. São Paulo: Pioneira, 1999.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

Conselho Regional de Farmácia de São Paulo – CRF/SP (2013), Disponível em: portal.crfsp.org.br/component/phocadownload/.../36-comites.html?. Acesso em 30 de outubro de 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. xii, 166 p

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. 11 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa Ideia! E agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FILION, Louis Jacques. (2000). **Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 7(3), 2-7.

Federação Brasileira das Redes Associativas de Farmácias – FEBRAFAR (2014). Disponível em: <https://www.febrafar.com.br/a-febrafar/>. Acesso em 27 de outubro de 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira: essencial**. Tradução: Jorge Ritter. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GONÇALVES, Vinicius. **Novo Negócio**. Como Montar Uma Farmácia Lucrativa [Atualizado 2019]. Disponível em: <https://novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-montar-farmacia/>. Acesso em 26 de março de 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KUHN, Ivo Ney; DAMA, Remi Antonio. (**Coleção educação a distância**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. – 88 p. –

KIM, W. CHAN, MAUBORGNE, RENNÉ – **A estratégia do oceano azul** – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante, 10ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do Consumidor e Marketing de Relacionamento**. Curitiba: IE, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3. ed. São Paulo: Altas, 2002.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Altas, 1997.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de balanços**. 12 Ed. São Paulo: Atlas 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

Organização Mundial da Saúde – OMS. Disponível em: <https://sinus.org.br/2014/whp-content/uploads/2013/11/OMS-Guia-Online.pdf>. Acesso em 05 de novembro de 2018.

PACHECO, Odete. **Bandeira Branca na Guerra de Preços**. São Paulo: Exame, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2010.

POLACOW, Marcelo; LEONARDI, Egle. **Análise de tendências para farmácias americanas e seus impactos nas farmácias brasileiras**. VITAE EDITORA. 19 de março de 2018. Disponível em: <http://www.vitaeeditora.com.br/analise-de-tendencias-das-farmacias-americanas-e-seu-impacto-nas-brasileiras/>. Acesso em 25 de março de 2019.

REVISTA EXAME: 20 fev 2018, 16h23. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/setor-farmaceutico-tem-crescimento-de-1286-e-expectativas-positivas/>. Acesso em 26 de março de 2019.

ROCHA, F.H.C; BALDÃO, G. M. **A Gestão de custos e formação de preço no comércio varejista**. São Paulo: Atlas, 2012.

SALIM César, HOCHMAN, Nelson, RAMAL, Andréa e RAMAL Silvina. **Construindo plano de negócios**. Editora Campus. São Paulo, 2001.

SEBRAE (2013). Disponível em: www.sebraers.com.br. Acesso em 13 de novembro de 2018.

SEBRAE. (2016). Disponível em: www.sebraers.com.br. Acesso em 15 de setembro de 2018.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 12. Ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SIMÕES, Roberto. **Iniciação ao marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

STEVENS, R.; LOUDON, D.; WRENN, B.; WARREN, W. **Planejamento de marketing**: guia de processos e aplicações práticas. São Paulo: Makron Books, 2001.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Vendas**: Fundamentos e relacionamento com os clientes. Ijuí. Editora Unijui, 2011.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

Services and Technology for the Healthcare Industry - IMS Health (2014). Disponível em: www.reportlinker.com/health-services/reports. Acesso em 10 de novembro de 2018.

VARGAS, R. V. **Manual prático de plano de projeto**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2017.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZAMBERLAN et al. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Unijuí, 2014

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A POPULAÇÃO

1) Gênero

- 1) Masculino
- 2) Feminino

2) Idade:

- 1) Até 20 anos
- 2) De 21 a 30 anos
- 3) De 31 a 40 anos
- 4) De 41 a 50 anos
- 5) Mais de 51 anos

3) Renda média da Família

- 1) até R\$999,00
- 2) de R\$1000,00 a R\$2999,00
- 3) de R\$3000,00 a R\$4999,00
- 5) R\$5000,00 ou mais

4) Qual a sua escolaridade?

- 1) Ensino fundamental incompleto
- 2) Ensino fundamental completo
- 3) Ensino médio incompleto
- 4) Ensino médio completo
- 5) Superior Incompleto
- 6) Superior completo

5) Quantas pessoas moram em sua casa?

- 1) Uma
- 2) Duas
- 3) Três
- 4) Quatro

5) Mais de quatro pessoas.

6) Como costuma ir na farmácia?

- 1) A pé
- 2) Carro
- 3) Ônibus
- 4) Outros. Cite: _____

7) Quais os motivos que o levam a comprar medicamentos em uma farmácia específica?

- 1) Atendimento
- 2) Preço (descontos)
- 3) Proximidade
- 4) Tele-entrega
- 5) Presença do Farmacêutico
- 6) Estacionamento
- Diversidade de marcas
- 7) Condições de Pagamento
- 8) Outros. Cite: _____

8) Qual a sua preferência quanto a localização de uma farmácia?

- 1) Perto de casa (bairro)
- 2) Perto do trabalho/escola
- 3) Centros comerciais (CENTRO DA CIDADE)
- 4) Perto de Hospitais/Clínicas
- 5) No caminho do trabalho/casa
- 6) Outros

9) Qual a sua preferência quanto ao tamanho da farmácia?

- 1) Grande
- 2) Pequena
- 3) Não sabe/não tem preferência

10) Você utiliza a tele-entrega para a compra de medicamentos?

- 1) Sim

2) Não

11) Quais os produtos que você costuma comprar na farmácia?

1) Medicamentos

2) Perfumaria

3) Higiene

4) Suplementos Alimentares

5) Outros. Cite: _____

12) Com que frequência você compra medicamentos em farmácias?

1) Semanalmente

2) Quinzenalmente

3) Mensalmente

4) Trimestralmente

5) Não sabe

13) Quanto costuma gastar, em média, mensalmente com medicamentos comprados em farmácia?

1) até R\$30,00 reais

2) de 30,00 a 50,00 reais

3) de 50,00 a 70,00 reais

4) de 70,00 a 90,00 reais

5) de 90,00 a 110,00 reais

6) mais de R\$110,00

7) Não sabe

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS GESTORES

1 Investimentos

1.1 Qual foi o valor investido para iniciar o negocio de farmácia?Capital próprio ou de terceiros?

1.2 Qual a melhor opção de linha de crédito?

1.3 O capital investido teve retorno em quanto tempo? E qual media mensal de faturamento?

2 Processos e Tecnologia

2.1 Como são realizadas as compras?

2.2 Quais são as exigências dos órgãos reguladores?

2.3 Como poderíamos gerar renda através da Assistência Farmacêutica?

2.4 Quais os principais fornecedores e suas vantagens e desvantagens?

2 Aceitabilidade

3.1 Quais são os fatores que afetam positivamente o varejo farmacêutico?

3.2 Quais são os fatores que afetam negativamente o varejo farmacêutico?

3.3 É vantajoso pertencer a uma rede de farmácias?