



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
RODRIGO ALVES DE SOUZA

PLANO DE NEGÓCIOS:
VIABILIDADE DE ABERTURA DE UMA DROGARIA

Palhoça
2019

PLANO DE NEGÓCIOS:
VIABILIDADE DE ABERTURA DE UMA DROGARIA

Trabalho de Conclusão de Curso em Administração
apresentado ao Curso de Administração, da Universida-
de do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à
aprovação nas disciplinas de TCC I e TCC II.

Orientador: Prof.^a Sidenir Niehuns Meurer

Palhoça
2019
RODRIGO ALVES DE SOUZA

**PLANO DE NEGÓCIOS:
VIABILIDADE DE ABERTURA DE UMA DROGARIA**

Este trabalho de Conclusão de Curso em Administração foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso Superior de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 31 de outubro de 2019.

Professora e orientadora Sidenir Niehuns Meurer
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que, diariamente, me concede acordar e respirar me dando força pra ultrapassar mais um obstáculo.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e incentivaram para que nunca parasse de estudar.

À minha esposa que muitas vezes me ajudou quando estava com dificuldades e me incentivava a continuar os estudos.

À minha orientadora, Prof.^a Sidenir Niehuns Meurer, pela sua dedicação, compreensão e sempre prestativa em suas orientações, fez com que o ensino virtual não fosse uma barreira.

E aos demais que contribuíram direta e indiretamente para meu sucesso no curso e em minha vida, a todos vocês meu muito obrigado!

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA E PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 METODOLOGIA	11
1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS	12
2. REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 PLANO DE NEGÓCIO	14
2.2 FLUXO DE CAIXA	15
2.3 DECISÕES DE INVESTIMENTO	16
2.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	16
2.4.1 Payback	17
2.4.2 Valor Presente Líquido (VPL)	18
2.4.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)	19
2.5 INVESTIMENTOS E RISCOS	20
2.5.1 Custo de Oportunidade	20
2.5.2 Custo Irrecuperáveis	20
2.5.3 Riscos	21
2.6 PONTO DE EQUILÍBRIO	22
2.7 CAPITAL DE GIRO	22
2.8 ANÁLISE DE CENÁRIOS	24
3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	25
3.1 NOME DA EMPRESA	25
3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL	25
3.3. PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA	25
4. PLANO ESTRATÉGICO	26

4.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE.....	26
4.2 ANÁLISE DO SETOR.....	26
4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO.....	29
4.4 A MATRIZ SWOT.....	30
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	30
4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	31
5. PLANO DE MARKETING	32
5.1 ANÁLISE DE MERCADO.....	32
5.1.1 Descrição dos produtos.....	32
5.1.2 Análise do mercado consumidor	32
5.1.3 Análise dos fornecedores.....	33
5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes.....	34
5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	39
5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	39
5.3.1 Objetivos de marketing.....	39
5.3.2 Estratégias de marketing.....	39
5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing	40
6. PLANO DE OPERAÇÕES	42
6.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)	42
6.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO	43
6.2.1 Equipamentos e Tecnologia Necessária	43
6.2.2 Processo de Produção	44
6.2.3 Projeto de Construção Civil/Arquitetônico	49
6.2.4 Projeção da Necessidade de Mão-De-Obra: Equipe Gerencial e Operacional.....	49
6.3 LOCALIZAÇÃO	52
7. PLANO FINANCEIRO	57
7.1 INVESTIMENTO INICIAL	57
7.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO	61
7.3 RECEITAS	61
7.4 CUSTOS	64
7.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	70

7.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)	78
8. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	80
8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA	80
8.1.1 Ponto de equilíbrio	80
8.1.2 Taxa de lucratividade	81
8.1.3 Taxa do retorno do investimento	81
8.1.4 Prazo de retorno do investimento (<i>payback</i>)	82
8.1.5 Taxa Interna de Retorno	82
8.1.6 Valor Presente Líquido	83
8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	84
8.3 AVALIAÇÃO SOCIAL	87
8.3.1. Contribuição Para a Receita do Governo	87
8.3.2. Indicadores Vinculados ao Processo de Desenvolvimento Regional.....	87
8.3.3. Indicadores Vinculados a Programas e Objetivos Conjunturais	87
9 CONCLUSÃO.....	89
REFERÊNCIAS	91

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo elaborar um plano de negócios com análise de viabilidade de abertura de uma drogaria no bairro Los Angeles, na cidade de Campo Grande, no estado de Mato Grosso do Sul. Um plano de negócios é um instrumento indispensável para a concepção de um empreendimento. É através do plano de negócios que se avalia a viabilidade do empreendimento. Ele reduz a possibilidade de erros e fracassos do negócio.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Tem aumentado muito o surgimento de novos empreendimentos no mercado. Seja por necessidade ou por se detectar uma oportunidade de negócios, a cada dia observar-se a abertura de novos empreendimentos que ofertam bens e serviços ao consumidor.

Segundo Dolabela (2006), a palavra empreendedor designa, principalmente, as atividades de quem se dedica a geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em diversas áreas.

Entretanto, o que geralmente acontece é um surgimento de organizações não planejadas, onde os empreendedores se esquecem que, para se chegar à geração de riquezas, é necessário um planejamento. Assim, à medida que os problemas vão surgindo, com o funcionamento e crescimento da organização, é que se percebe a necessidade de estruturar o negócio de forma especializada e planejada.

Administradores que não se preparam e insistem em trilhar um caminho desordenado, acabam, muitas vezes, por desistirem. O índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras nos primeiros quatro anos de existência é muito alto. A falta de conhecimentos gerenciais é uma forte razão para a paralisação das atividades.

Observa-se, ainda, que o fator que ameaça a sobrevivência da empresa é a falta de dados consistentes para a tomada de decisão, desde a escolha do negócio a ser empreendido, até a forma de financiamento das operações, política de vendas, estratégia de compras e estrutura de produção. A área de conhecimento mais importante no primeiro ano de atividade de uma empresa é o planejamento, ficando explícito que esta é uma área que merece maior atenção.

O Plano de Negócios surge como auxílio neste processo. Ele se caracteriza como sendo uma importante ferramenta no planejamento detalhado dos principais aspectos de uma empresa. Com planejamento, as chances de sucesso de um negócio aumentam substancialmente.

Cada empresa possui uma característica diferente, sendo inevitável a análise de suas peculiaridades antes da construção do plano de negócios. Tais diferenciais podem ser encontrados no tamanho da empresa, ramo de atividade ou até mesmo em sua forma jurídica ou financeira.

Assim como em outros tipos de negócios, a drogaria também acompanhou a evolução das necessidades de seus consumidores. Estresses, hábitos alimentares incorretos, poluição, doenças do trabalho e estética são causas que levam cada vez mais gente às drogarias em busca de medicamentos e, conseqüentemente, aquecem o setor farmacêutico no Brasil e no mundo.

A cidade de Campo Grande possui um potencial de crescimento bastante relevante. Segundo dados do IBGE, a cidade possui uma taxa de crescimento de 1,5 a 3 %. Acompanhando esta realidade, encontra-se o surgimento de novos empreendimentos na cidade. Todavia, no bairro Los Angeles só existe uma drogaria, num raio de 7 km, surgindo, assim, uma oportunidade de negócio.

Tendo como base a importância de um plano de negócios para a abertura de um empreendimento, e esse aumento pela procura de medicamentos, o presente estudo propõe a elaboração de um plano de negócios para a abertura de uma drogaria, com ênfase em atender a população do bairro Los Angeles e adjacências, na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

Diante disso, o problema a ser respondido por esse trabalho é: qual a viabilidade de abertura de uma drogaria no bairro Los Angeles, na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral:

O objetivo geral é elaborar um plano de negócios a fim de determinar a viabilidade de abertura de uma drogaria no bairro Los Angeles, na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos:

Os objetivos específicos são:

- Definir o negócio;
- Definir o Plano Estratégico;
- Definir o Plano de Marketing;
- Definir o Plano de Operações;
- Definir o Plano Financeiro;
- Realizar uma Avaliação do Plano de Negócios.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância do estudo está estritamente ligada com sua relevância para a comunidade, questões teóricas que devem ter seus estudos continuados, além de temas novos que possam vir a interessar ou afetar muita gente. Esse é um tema bastante explorado por tra-

balhos acadêmicos, o que evidencia a essencial importância de um plano de negócios para a abertura de um novo empreendimento.

Diante do exposto, destaca-se os benefícios que este trabalho proporcionará como ferramenta de planejamento para o dono do empreendimento em questão, reduzindo as dúvidas e as chances de abrir um negócio que pode não estar de acordo com as características do estabelecimento.

Analisando a relevância social do empreendimento em estudo, é de fácil percepção os benefícios que este se propõe a trazer, visando colaborar para a saúde e bem-estar da população do bairro Los Angeles e adjacências.

A viabilidade de um projeto de pesquisa está diretamente relacionada com diversos fatores, dentre eles a competência do futuro autor. Salienta-se a execução de outras pesquisas acadêmicas realizadas por parte do acadêmico. Ainda dentro deste quesito, o tema do presente projeto de pesquisa justifica-se pela formação do futuro proprietário do empreendimento, haja vista ser tecnólogo em Administração Pública pela UNISUL (Universidade do Sul de Santa Catarina) e atualmente, encontra-se em período de conclusão do bacharelado em Administração, também pela UNISUL. Sua esposa, Nayra Rosalva Villanova, é graduada em Farmácia pela UCDB (Universidade Católica Dom Bosco) e possui Pós-graduação em gestão farmacológica pela Estácio.

A razão pela abertura de uma drogaria, é baseada no desejo de empreender. Quando era criança, já imaginava qual empresa iria criar, o que eu iria vender, qual seria o melhor local para ser instalada, dentre outras. Ao chegar à fase adulta, a vida foi tomando outros caminhos que me afastaram do empreendedorismo, mas a vontade sempre esteve presente. Quando me casei, percebi que minha esposa também tinha a mesma visão empreendedora e, como ela é farmacêutica, com experiência na área, ficou decidido que iríamos abrir uma drogaria na cidade onde ela nasceu.

1.4. METODOLOGIA

O presente estudo é classificado como pesquisa aplicada, no que tange a aplicabilidade da pesquisa, pois irá gerar conhecimentos que visam à solução de problemas práticos no ato de estruturar a drogaria Villanova.

Com relação à forma de abordar o problema, será a pesquisa qualitativa, pois será considerada a relação dinâmica entre o mundo real (fundar uma drogaria) e o sujeito (eu), assim como a pesquisa quantitativa, utilizando a mensuração dos resultados obtidos para confirmar ou refutar minhas hipóteses, no que tange a criação da drogaria.

Na forma de tratar os objetivos da pesquisa, será descritiva e exploratória. Na pesquisa descritiva, que tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência, será buscada a descrição das características de um objeto de pesquisa já conhecido (outras drogarias da região), mas sem manipular os dados além da descrição. Já a pesquisa exploratória, permitirá uma maior familiaridade entre o pesquisador (eu) e o tema pesquisado (a abertura de uma drogaria).

Acerca dos procedimentos de coleta de dados, será utilizada a Pesquisa-ação, a bibliográfica e a documental. Na Pesquisa-ação, irei não somente participar da atividade que está sendo pesquisada (criação da drogaria), mas também procurarei dirigir essa atividade e ter influência na maneira pela qual ela é conduzida, pois eu sou o maior interessado no futuro exitoso desse empreendimento. Na Bibliográfica, será realizada a partir de material já publicado e disponibilizado, principalmente na Internet. Serão consultados alguns sítios na Internet, como SEBRAE e ENDEAVOR. Na Documental, a coleta será feita a partir de fontes de informação que não receberam tratamento analítico, ou não foram publicadas, tais como pesquisa de campo e questionários, com o intuito de saber a aceitação da população na criação de uma drogaria na região.

Por fim, os instrumentos para coletar os dados serão a Análise documental, pois serão utilizados os documentos disponíveis como fontes de dados secundários para a pesquisa (sítios do SEBRAE e ENDEAVOR) e o Questionário, objetivando saber a aceitação da drogaria na região.

1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- Denominação da empresa: Drogaria Villanova;
- Porte: Empresa de Pequeno Porte;
- Localização: Rua Engenheiro Paulo de Froton, 983, Los Angeles, Campo Grande, Mato Grosso do Sul;

- Ramo de atividade: comércio;
- Área de atuação: mercado local;
- Setor da economia: terciário;
- Produtos: medicamentos, cosméticos, produtos de higiene pessoal e perfumes, alimentos para fins especiais, produtos para saúde que possam ser utilizados por leigos, plantas medicinais e drogas vegetais, bem como aplicação de vacinas, aferição de pressão arterial;
- Número de funcionários: 04 (quatro);
- Investimento total: R\$ 397.000,00;
- Receita operacional mensal prevista: R\$ 187.168,80;
- Ponto de Equilíbrio: R\$ 88.629,39 (ou 23,13%) por mês;
- Taxa mensal do retorno do investimento: 74,33%;
- Situação do mercado: estável;
- Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento: viável.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente trabalho tem como objetivo elaborar um plano de negócios com análise de viabilidade de abertura de uma drogaria no bairro Los Angeles, na cidade de Campo Grande, no estado de Mato Grosso do Sul.

O Brasil ocupa a sexta posição entre os maiores mercados consumidores de medicamentos no cenário mundial. De acordo com o Conselho Federal de Farmácia, em 2018 existiam 87.794 farmácias/drogarias privadas no país. Conhecendo esses dados é importante ressaltar sobre o papel do gestor de uma drogaria diante um mercado tão competitivo e íntegro que apresenta o país. Sabe-se que o desenvolvimento de habilidades e competências é relativo a cada pessoa, mas é notório que características empreendedoras podem também ser desenvolvidas por meio de interesse na área, o gestor pode buscar o aperfeiçoamento para melhorar os resultados do serviço ou produto que oferece.

A sobrevivência das drogarias depende da habilidade em gestão e da capacidade em estabelecer estratégias de destaque em relação a concorrência e especialmente, estratégias para melhorar satisfação do consumidor (SARTURI, FILHO, MOREIRA, 2015), o que inclui como maior objetivo a prevenção e promoção de saúde no caso desse tipo de estabelecimento.

2.1. PLANO DE NEGÓCIOS

É um documento que reúne informações sobre as características, as condições e necessidades do futuro empreendimento, tendo como objetivo analisar sua potencialidade e sua viabilidade de implantação, segundo cartilha do SEBRAE – Como Elaborar um Plano de Negócio.

Para Hisrich e Peters (2004), o plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento.

A elaboração do plano de negócio é importante para que o empreendedor tenha uma noção prévia do funcionamento de uma empresa, levando em consideração todos os aspectos mercadológico, financeiro e organizacional. Dessa forma, o empreendedor passa por um processo de aprendizagem e reconhecimento do ambiente da empresa, construindo uma ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões, pois esse instrumento auxilia a diminuição dos riscos envolvidos no momento de implantar ou expandir um negócio.

Como norma geral, um plano de negócio é uma fonte de referência para funcionários, investidores, banqueiros, investidores de risco, fornecedores, clientes, conselheiros e consultores. Assim, essa ferramenta fornece informações com relação à identificação de oportunidades para o negócio, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos fornecedores e às variáveis financeiras do empreendimento. Por isso, ele deve ser abrangente e realista.

2.2. FLUXO DE CAIXA

Segundo Salim (2004), o fluxo de caixa funciona como o instrumento que retrata todas as entradas e saídas do caixa da empresa (receitas e despesas). O resultado mostrado pelo fluxo de caixa é o saldo disponível no caixa da empresa a cada dia, semana ou mês.

Um fluxo de caixa bem administrado permite que a empresa melhore sua capacidade de geração de recursos e, conseqüentemente, reduz os custos financeiros, pois diminui a necessidade de financiamento dos investimentos em capital de giro, de acordo com Assaf Neto (1997).

O fluxo de caixa está ligado às atividades da empresa de forma ampla, comportando em si todas as entradas e saídas de caixa dos negócios que realiza. Assim, ele se refere às atividades operacionais, financeiras e legais a empresa, tendo impacto não só no capital de giro, mas também na administração de longo prazo.

2.3. DECISÕES DE INVESTIMENTO

É muito importante a análise adequada dos investimentos, o acompanhamento dos fluxos de caixa e a aplicação de métodos apropriados de decisão. Para Braga (1995), a importância dessas decisões requer um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir. Braga diz ainda que esse processo está compreendido no Orçamento de Capital, cujo escopo é a seleção de um conjunto de investimentos que seja mais vantajoso em termos de retorno e risco.

Segundo Gitman (2017), o Orçamento de Capital é o processo que consiste em avaliar e selecionar investimentos em longo prazo, que sejam coerentes com o objetivo da empresa de maximizar a riqueza de seus proprietários.

2.4. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Quando se realiza uma avaliação de investimentos há uma comparação entre os fluxos de caixa e o investimento inicial das propostas em questão dentro da empresa. Segundo Leite (1994), esta decisão é tomada através de previsões de vendas e de custos dos produtos a serem gerados pelos ativos. Assim, essas previsões têm papel fundamental no processo decisório.

Muitas vezes, porém, esse tipo de previsão pode ser pessimista ou otimista, o que prejudica muito a análise. Para que esta subjetividade não cause danos à análise, existem métodos de avaliação de investimentos.

2.4.1 Payback

De acordo com esse método, diante das opções de projeto oferecidas para a empresa a melhor seria aquela com possibilidades de recuperação mais rápida dos recursos a serem investidos, ou seja, o menor prazo, ou ainda, o período de payback menor do que um prazo predeterminado como satisfatório pela administração. O método de payback é muito simples e, geralmente, é o primeiro método a ser aplicado em um processo decisório de investimento. O método mostra o número de períodos (anos, meses ou dias) necessários para recuperar o investimento despendido em determinado projeto.

Esse método, segundo Ross e Westerfield (2002), é muito usado em grandes empresas para decisões menos importantes onde o custo da realização de análises mais detalhadas seria maior que o projeto em si. Pode haver ainda um a questão prática, pois um investimento que se paga rapidamente e traz benefícios posteriores ao período de payback indica, provavelmente, um investimento com retorno positivo. Além disso, a regra do payback tem ênfase no curto prazo e na liquidez, aspecto que, segundo Ross e Westerfield (2002), tende a favorecer investimentos de curto prazo e com maior liquidez, o que tem grande peso em pequenas empresas, principalmente.

Todavia também apresenta algumas desvantagens. De acordo com Leite (1994), o payback não leva em consideração o “valor do dinheiro no tempo”, ao realizar as parcelas que serão recebidas em diferentes datas. Além disso, o método desconsidera as entradas de caixa realizadas após o período de payback, o que pode levar a escolha por um projeto que gere um volume final de saldo de caixa inferior em relação a outros, induzindo a uma decisão incorreta.

O método também não considera a distribuição dos fluxos de caixa descontados para identificar se há adição de valor à empresa, não comprovando o real resultado o projeto em questão traria ou não à empresa.

Outro ponto desfavorável à utilização do método é que, segundo Ross e Westerfield (2002), essa regra também desconsidera diferenças de risco. Assim, o payback poderia ser

calculado de forma idêntica tanto para projetos arriscados como para projetos muito seguros, sendo essa uma dimensão totalmente excluída pelo método.

Apesar de suas limitações, o método do payback é amplamente utilizado por dar uma ideia da liquidez e, conseqüentemente, por apresentar certa medida do risco do negócio.

2.4.2 Valor Presente Líquido (VPL)

De acordo com Gitman (2017), o valor presente líquido é a diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, assumindo-se determinada taxa de desconto para as avaliações. Essa taxa de retorno é o mínimo que deve ser obtido em um projeto para que o valor de mercado da empresa fique inalterado. Assim, esse é um dos métodos de cálculo de retorno de uma proposta de investimento.

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Sendo que,

Σ : somatório

FC: fluxo de caixa do período n i: taxa de desconto

t: período

Nesse método, a escolha mais apropriada é aquela que apresenta o maior VPL. No caso de avaliação de um único projeto, o investimento deverá ser aceito se seu VPL for positivo, e rejeitado se negativo. Se o VPL for igual a zero a realização ou não desse projeto, segundo o método, é indiferente. Todavia, se o VPL for nulo ou muito pequeno, o projeto se mostra mais arriscado do ponto de vista de sua lucratividade.

Apesar de muito usado e confiável, o método do VPL apresenta desvantagens. Dentre elas está a dificuldade de determinação da taxa mínima de retorno requerida, difi-

culdade verificada, principalmente em médias e pequenas empresas. Além disso, alguns consideram a compreensão de seus resultados mais difícil do que a taxa interna de retorno, por exemplo.

Existe ainda o risco de previsão que consiste na possibilidade da ocorrência de erros na projeção dos fluxos de caixa levando as decisões incorretas, o também chamado risco de estimação.

2.4.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Para Ross e Westerfield (2002), “a TIR de um investimento é a taxa exigida de retorno que, quando utilizada como taxa de desconto, resulta em VPL, igual a zero.” Dessa forma, pode-se observar que o VPL e a TIR estão muito ligados, de forma a levarem as decisões similares. Isso ocorre, porém, somente quando os fluxos de caixa dos projetos analisados são convencionais, ou seja, quando o investimento inicial é negativo e os demais fluxos são positivos. E, ainda, a decisão analisada não poderá ter vinculação a nenhuma outra. Dessa forma, quando alguma dessas duas condições não é satisfeita, podem ocorrer distorções. O método da TIR é muito usado e isso se explica pelas vantagens que a sua utilização apresenta.

Uma dessas qualidades é o fato de ter uma relação muito próxima ao VPL, tendendo a apresentar resultados na mesma direção. Outro aspecto positivo é a sua compreensão, pois é mais simples discutir sobre taxas de retorno do que sobre valores monetários absolutos.

Os problemas com a TIR ocorrem em duas situações. A primeira é quando os fluxos de caixa não são convencionais. Nessa situação, ocorrem taxas de múltiplas de retorno, o VPL com mais de uma taxa interna de retorno. O cálculo da TIR não é conclusivo nessa hipótese, a solução mais adequada é realizar o cálculo do VPL.

A segunda situação ocorre quando se está realizando uma comparação entre investimentos mutuamente excludentes. Assim a aceitação de um impede a aceitação do outro. As taxas encontradas podem levar a conclusões incorretas, e o uso do método VPL mostra-se mais eficaz também nesse caso.

É preciso cuidado ao utilizar a TIR como critério de análise de investimentos, porque a TIR é o resultado do cálculo em uma planilha e pode não ter relação com a realidade, ou seja, pode não ser possível aplicar os recursos obtidos àquela TIR calculada. Isso porque a TIR, assim como a taxa de desconto utilizada para o desconto dos fluxos de caixa no cálculo do VPL, é a taxa à qual os fluxos de caixa deveriam ser reaplicados durante o projeto.

2.5. INVESTIMENTOS E RISCOS

Antes de tomar a decisão de investimento em projeto é fundamental saber todas as possibilidades que o novo projeto traz consigo. Muitas vezes, os aspectos positivos são enfatizados, mas existem riscos que podem ter papel de destaque.

2.5.1. Custo de oportunidade

São as oportunidades de utilização de um ativo que a empresa renúncia em favor de outra oportunidade que é realizada. Segundo Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999) trata-se, na realidade, de um custo incremental; ele não representa uma saída de caixa, mas a desistência, em função do projeto, de uma entrada de caixa que a empresa poderia ter, assim, deve-se incluir todos os recursos utilizados em um projeto, inclusive o custo de oportunidades.

2.5.2 Custos irrecuperáveis

São aqueles valores que precisam ser pagos pela empresa de qualquer forma para avaliar se um projeto pode ser implementado, ou seja, não podem ser recuperados. Gitman (2017) afirma que “são gastos que já foram feitos (gastos passados) e, portanto, não têm ne-

nhum efeito sobre os fluxos de caixa relevantes para a decisão presente. Em consequência, esses custos não devem ser incluídos nos fluxos de caixas incrementais de um projeto”.

Assim, na análise de um projeto a decisão, não deve considerar esses custos, pois eles existirão independentemente da concretização do projeto. Por exemplo: se você pagar por uma pesquisa de mercado para saber se há mercado para o seu negócio ou não, você obterá duas respostas possíveis: ou há mercado, ou não há mercado.

Se não houver mercado, você terá que pagar a pesquisa de qualquer forma e não vai ter como recuperá-la. Se houver mercado e você decidir investir no projeto, não pode incluir o custo da pesquisa entre os custos iniciais do projeto, pois teria que pagá-los de qualquer forma. Se você incluir estes custos, poderá distorcer a rentabilidade do projeto.

2.5.2. Riscos

A empresa moderna passou a exigir de seus administradores a habilidade de prever as necessidades do mercado futuro, além disso, certa soma de dinheiro, em geral, é necessária para suprir a necessidade de capital de giro, aquisição de máquinas e instalações. As oficinas medievais cederam lugar às pequenas indústrias construídas pelo capitalismo comercial, precursoras das grandes fábricas do século XVIII, nascendo, então, o capitalismo industrial e financeiro. A partir desse momento surgiu a produção em massa, a padronização e foram desenvolvidos a máquina à vapor, a energia elétrica e o motor a explosão, que passaram a ser usados nas linhas de produção.

Essa nova organização da produção, entretanto, passou a exigir mais dos empresários, pois o novo sistema estava envolto de incerteza. Isso ocorre pela existência de um grande volume de capital para financiar a produção e o fato de se assumir os riscos desse investimento, que pode ser perdido, caso não apresente retorno. Sabe-se hoje que quase todas as decisões de negócios estão cercadas por algum grau de incerteza.

Segundo Droms (2002), na prática, a incerteza é tratada atribuindo taxas de desconto mais altas para projetos mais arriscados. Assim, cada empresa tem um nível de aceita-

ção de riscos, normalmente, um projeto muito arriscado, precisa apresentar um retorno maior em razão do maior nível de incerteza.

2.6. PONTO DE EQUILÍBRIO

A análise do ponto de equilíbrio considera as relações existentes entre receitas, custos fixos e custos variáveis, com o intuito de identificar as unidades de produção ou o volume de vendas necessário para que a empresa fique em equilíbrio, ou seja, quando o total das receitas é igual ao total dos custos. Através desse cálculo a organização identifica o volume mínimo de operações necessárias para cobrir seus custos operacionais e identificar níveis de lucratividade de acordo com as vendas.

2.7. CAPITAL DE GIRO

O capital de giro é fundamental para qualquer organização, pois ele representa os recursos necessários para a empresa manter suas atividades. Os elementos do capital de giro são aqueles identificados no ativo e passivo circulantes, ou seja, no curto prazo. O capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais.

Segundo Droms (2002), existem muitas razões que justificam a importância da administração do capital de giro. Uma delas é a “urgência das decisões que envolvem capital de giro”. Existe uma relação muito próxima entre crescimento de vendas e de ativos correntes. Consequentemente, quando os ativos circulantes aumentam, precisam ser financiados, e as decisões que envolvem utilização de parte do lucro, ou do passivo circulante, ou do capital externo são fundamentais para a saúde financeira da empresa. A segunda razão citada é o tamanho das contas que compõem o capital de giro, pois os ativos circulantes têm um peso muito grande em muitas das empresas.

A administração do capital de giro se refere à administração das contas dos elementos de giro, ativos e passivos correntes. Para isso, são estudados o nível adequado de estoques mantidos pela organização, sua política de crédito a clientes, gerenciamento de caixa e a estrutura do passivo circulante, todas essas ações devem ser realizadas de forma a atingir os objetivos de rentabilidade e liquidez requeridos pela empresa, para isso devem ser mantidos níveis adequados de capital de giro.

Uma administração inadequada de capital de giro, normalmente, resulta em sérios problemas financeiros, podendo levar a empresa a uma situação de insolvência. A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados por muitos fatores, dentre eles, o volume de vendas, que determina os níveis de estoque, valores a receber e caixa; a sazonalidade dos negócios, que determina as variações de recursos necessários; políticas de negócios, ligadas as política de vendas, de crédito, produção. Dessa forma, a política de capital de giro atinge a empresa como um todo tendo como objetivo além da preservação da saúde financeira da empresa, seu desenvolvimento.

Para Fleuriet, Kehdt e Blanc (2003) define-se como capital de giro a diferença entre o passivo permanente e o ativo permanente. O valor do capital de giro é igual ao valor do capital circulante líquido, definido no sentido financeiro como a diferença entre o ativo e o passivo circulantes. Constitui-se em uma fonte de fundos permanente utilizada para financiar a necessidade de capital de giro da empresa. Adotando a terminologia do Fleuriet, Kehdt e Blanc, o capital de giro é o volume de financiamentos constituído pelo capital próprio e as dívidas de longo prazo, que não estão aplicados no ativo permanente.

O capital próprio é constituído pelo capital inicial mais os lucros retidos ou menos os prejuízos, enquanto as dívidas de longo prazo são iguais ao endividamento do início de período menos as amortizações efetuadas durante o ano e mais os novos empréstimos de longo prazo. Logo, capital de giro é o dinheiro que está na empresa, não é parte da operação e não está aplicado no permanente. Sendo assim, está disponível para financiar o ativo circulante que não encontra financiamento nas operações, ou seja, que não é financiado por fornecedores, salários e impostos sobre a produção.

Ocorre também a possibilidade de o capital de giro ser negativo. Neste caso, o ativo permanente é maior do que o passivo permanente. Isso, segundo Fleuriet, Kehdt e Blanc

(2003), ocorre quando a empresa financia parte do seu ativo permanente com fundos de curto prazo.

Para Fleuriot, Kehdt e Blanc (2003), quando, no ciclo financeiro da empresa, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, que se evidencia no balanço por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo e das contas cíclicas do passivo. Portanto, a Necessidade de Capital de Giro (NCG) é esta aplicação permanente de fundos. Chama-se ativo cíclico a soma das contas cíclicas do ativo e passivo cíclico a soma das contas cíclicas do passivo. A NCG é muito sensível às modificações que ocorrem no ambiente econômico em que a empresa opera. Assim, modificações como redução de crédito de fornecedores e aumento de estoques alteram, em curto prazo, a Necessidade de Capital de Giro da empresa.

2.8. ANÁLISE DE CENÁRIOS

O objetivo desse tipo de análise é verificar o que acontece com o VPL quando ocorrem cenários alternativos. Dessa forma, pode-se ter mais segurança quanto à análise realizada. Isso ocorre porque o VPL é apenas projetado, ou seja, conhecemos somente o resultado provável e não certeza com relação ao sucesso de determinado projeto e é fundamental que se tenha uma ideia do comportamento do VPL em diferentes cenários.

A análise de cenários engloba desde as piores possibilidades até as mais otimistas. Para obter esses cenários, segundo Ross e Westerfield (2002), atribui-se os valores mais baixos a variáveis como unidades vendidas e preço unitário, por exemplo – no caso do pior cenário - e atribui-se os valores mais altos a essas mesmas variáveis – no melhor cenário.

Essas informações são fundamentais para o cálculo do lucro líquido e fluxo de caixa de cada cenário projetado. Para o pior cenário se devem reduzir as expectativas de vendas e de preços de venda e se aumentar o valor dos gastos operacionais.

3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

3.1 NOME DA EMPRESA

Drogaria Villanova.

3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL

Empresa Individual de Pequeno Porte, optante pelo Simples Nacional.

3.3. PROPRIETÁRIO DA EMPRESA

A drogaria possui apenas um proprietário, Rodrigo Alves de Souza. Militar, formado em Administração Pública e bacharelado em Administração, ambos pela UNISUL, tem 35 anos, casado e natural de Brasília-DF.

4. PLANO ESTRATÉGICO

4.1. ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Abaixo temos a análise do macroambiente com base no modelo STEP:

Fatores	Aspectos analisados
Econômicos	O momento econômico brasileiro atual ainda sugere cautela, mas com a aprovação das reformas, o país irá crescer e o crédito ficará mais abundante. Por falar em crédito, as taxas de juros nunca foram tão baixas, viabilizando empréstimos bancários satisfatórios.
Político-legais	Trata-se de um setor bastante regulado. Existe fiscalização tanto dos Conselhos de Medicina e de Farmácia, como da ANVISA. Com relação à política de preços, os aumentos são regulamentares, no dia 1º de abril de cada ano.
Socioculturais	A expectativa de vida está aumentando. Com isso, a população está envelhecendo cada vez mais, fazendo com que cresça a demanda por remédios e outros itens geriátricos.
Tecnológicos	A medicina vive em constante evolução, criando novos medicamentos para combater as doenças que antes não havia cura, aumentando o consumo de remédios.

4.2 ANÁLISE DO SETOR

Abaixo temos a análise do setor farmacêutico por meio das forças competitivas de Porter:

FORÇA 1 - POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

FATORES		Nota
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	4
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	2
C.	É necessário baixo investimento em infra-estrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	3
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	3
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	4
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	2
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	5
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	1
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	2
J.	O mercado não está saturado.	4
TOTAL		30

$$\text{Intensidade da FORÇA 1} = \frac{(30 - 10)}{40} \times 100 = 50$$

Intensidade da Força 1 é média. Atratividade mediana.

FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR

FATORES		Nota
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	2
B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	2
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	4
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
TOTAL		18

$$\text{Intensidade da FORÇA 2} = \frac{(18 - 6)}{24} \times 100 = 50$$

Intensidade da Força 2 é média. Atratividade mediana.

FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FATORES		Nota
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	2
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	4
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	2
D.	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	2
TOTAL		10

$$\text{Intensidade da FORÇA 3} = \frac{(10 - 4)}{16} \times 100 = 37,5$$

Intensidade da FORÇA 3 é média. Atratividade mediana.

FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FATORES		Nota
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	2
B.	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	2
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	4
D.	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	3
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	1
F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	2
G.	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	3
H.	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	2
TOTAL		19

$$\text{Intensidade da FORÇA 4} = \frac{(19 - 8)}{32} \times 100 = 34,375$$

Intensidade da FORÇA 4 é baixa. Atratividade alta.

FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

FATORES		Nota
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	3
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	3
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	2
D.	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	4
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	3
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	2
TOTAL		19

$$\text{Intensidade da FORÇA 5} = \frac{(19 - 7)}{28} \times 100 = 42,857$$

Intensidade da FORÇA 5 é média. Atratividade mediana.

4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

Abaixo temos a análise interna da drogaria Villanova, analisando as diferentes áreas da drogaria:

Áreas	ASPECTOS ANALISADOS
Produção	Drogaria não produz, só revende.
Recursos Humanos	Serão contratos colaboradores com comprovada experiência na atividade, o que pode ser considerado um ponto forte.

Finanças	Foco na otimização dos recursos. Como o capital de giro será pequeno, pode ser considerado como um ponto fraco.
Marketing	A localização da drogaria é um ponto forte. A publicidade vai ser um ponto fraco, tendo em vista a escassez de recurso.

4.4 A MATRIZ SWOT

Abaixo temos a matriz SWOT da drogaria Villanova com base nos aspectos analisados anteriormente:

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
Funcionários qualificados Boa localização	Recursos financeiros Marketing pouco agressivo
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
Envelhecimento da população Surgimento de novos medicamentos Taxa de juros baixa	Forte concorrência

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos para a drogaria Villanova, com base na matriz SWOT são alcançar o *breakeven* (ponto de equilíbrio) nos primeiros três anos e abrir uma filial no 4º ano de drogaria. O ponto de equilíbrio é importante, pois é importante não entrar na estatística de empresas que fecham as portas. Segundo pesquisa recente da Fundação Getúlio Vargas em parceria com SEBRAE, um terço das empresas acaba fechando em dois anos. Outra pesquisa, do IBGE agora, informa que 48,2% das empresas fecham as portas até o 3º ano. Alcançando o *breakeven*, a probabilidade de falência diminui muito.

4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Para atingir os objetivos estratégicos, o posicionamento estratégico adotado será o enfoque na diferenciação, pois a drogaria Villanova focalizará (segmentará) mercados específicos, com a segmentação geográfica, para atender todos os moradores do bairro e dos bairros vizinhos.

5. PLANO DE MARKETING

5.1 ANÁLISE DE MERCADO

5.1.1. Descrição dos produtos

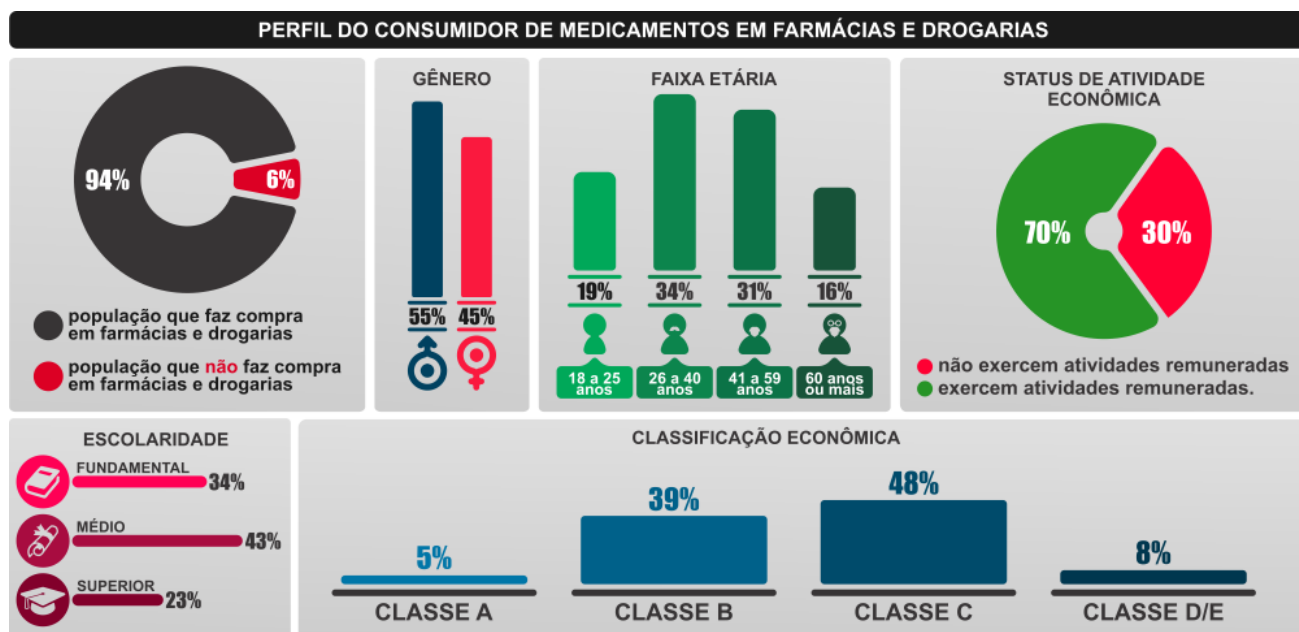
A Drogaria Villanova visa atender todos os moradores do bairro Los Angeles, na cidade de Campo Grande, no Mato Grosso do Sul e de seus bairros vizinhos, os quais procuram serviços de uma drogaria, tais como: dispensação de remédios, sejam eles de referência, similar ou genérico, bem como produtos de higiene, cosméticos, aplicação de injeção, aferição da pressão arterial e índice de glicemia.

Por ser a segunda drogaria existente no bairro, espera-se que a drogaria Villanova conquiste rapidamente a população local, tendo em vista nosso pessoal qualificado, nossa ótima localização e nosso preço justo, sendo o diferencial da drogaria para a concorrência.

Os principais produtos substitutos a uma drogaria seriam as outras drogarias, supermercados, lojas de suplementos alimentares e perfumarias. Já os produtos complementares, seriam as farmácias de manipulação.

5.1.2 Análise do mercado consumidor

De acordo com pesquisa realizada pelo DataFolha, a pedido do ICTQ (Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade), o perfil do consumidor de medicamentos é conforme a figura abaixo:



Fonte: ICTQ/Datafolha

Como a Drogaria Villanova estará localizada em um bairro afastado cerca de 20 km do centro da cidade e o bairro não possui uma estrutura comercial muito grande (existe somente mais uma drogaria no bairro), o intuito é atender a demanda de todo o bairro e alguns bairros vizinhos, haja vista somente haver uma drogaria num raio de 7 km. O remédio, sendo o produto mais vendido nas drogarias, é um produto de primeira necessidade, com vendas estáveis ao longo do ano, sem sazonalidade e pouco afetado por crises econômicas. A expectativa é que a demanda seja alta, pela presença do “fator novo”, por ser uma boa opção à concorrência e a população não ter que se deslocar até o centro da cidade para receber um excelente atendimento, por um preço razoável. O potencial de crescimento, caso as expectativas se concretizem, é enorme, pois a tendência é que os consumidores passem a comprar na Drogaria Villanova.

5.1.3 Análise dos fornecedores

Toda drogaria é obrigada a comprar por distribuidora. Existem nove distribuidoras de medicamentos, todas distantes entre 11 km a 15 km da Drogaria Villanova. As três principais, que fornecem os melhores custo/benefício são a Top Farma Distribuidora de Medicamentos, Panpharma Distribuidora de Medicamentos e Alfamed Distribuidora de Medicamentos. A Top Farma localiza-se na Avenida Manoel da Costa Lima, 783, Amambaí. A Panphar-

ma fica localizada na Rua Winston Churchill, 595, Jardim América, Campo Grande. Já a Alfamed, está localizada na Rua Alexandre Fleming, 112, Vila Bandeirante. Todas dão o prazo de 24h para a entrega do pedido e 48h para os remédios não padrão. Somente a Top Farma tem uma opção de entrega em até 2h depois de efetuado o pedido, com um acréscimo de 3% no valor do pedido. A Panpharma possui o valor cerca de 2% mais barato que as outras. Já a Alfamed, possui o maior prazo para pagamento, com carência de até 45 dias. O prazo máximo de carência das outras duas é de 30 dias.

Ao final, avaliando a relação custo/benefício (custo total, prazo de pagamento, disponibilidade de entrega imediata, programa de benefícios, maior quantidade de laboratórios atendidos) a distribuidora Top Farma se mostrou a melhor escolha.

5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes

Será feita, no quadro abaixo, a análise detalhada dos concorrentes. Cabe ressaltar que o concorrente direto da Drogaria Villanova é a Drogaria Los Angeles, localizada na Rua Engenheiro Paulo Frontin, 352, Los Angeles. Atualmente, é a única drogaria localizada num raio de 7 km. Como foi solicitado, colocarei mais dois concorrentes, a Drogaria São Bento e Drogaria PagueMenos, que distam 9 km e 11 km respectivamente da Drogaria Villanova.

Item	Drogaria Villanova	Drogaria Los Angeles	Drogaria São Bento	Drogaria PagueMenos
Produto	Dispensação de remédios, produtos de higiene, cosméticos, aplicação de injeção, bem como aferição da pressão arterial e índice de glicemia	Dispensação de remédios, produtos de higiene, cosméticos	Dispensação de remédios, produtos de higiene, cosméticos, aplicação de injeção, bem como aferição da pressão arterial e índice de glicemia	Dispensação de remédios, produtos de higiene, cosméticos, aferição da pressão arterial e índice de glicemia

Participação do mercado (em vendas)	Ainda não possui participação no mercado, por se tratar de um empreendimento novo	Na região do bairro Los Angeles e na vizinhança, possui cerca de 80% de participação do mercado	Por se tratar de uma rede, possui uma grande participação de mercado na cidade. Cerca de 30% do total da cidade	Por se tratar de uma rede, possui uma grande participação de mercado na cidade. Cerca de 19% do total da cidade
Atendimento	Primará por um atendimento em excelência, com funcionários bem instruídos e cordiais	Atendimento não é bom. Por não ter uma concorrência na região, acabou desmotivando seus funcionários	Atendimento eficaz, com funcionários bem instruídos e amigáveis	Atendimento não é seu forte. Prima pelo baixo preço. Possui poucos funcionários e a espera pelo atendimento
Atendimento pós-venda	Os funcionários serão instruídos a prestarem qualquer esclarecimento, seja por problema na compra ou mesmo dúvidas acerca da posologia	Tanto atendimento na no balcão como o pós-venda, são insuficientes. Inúmeras reclamações já houveram e nada mudou	Possuem uma central de atendimento ao cliente, para que possam prestar um ótimo atendimento pós-venda	Possuem uma central de atendimento ao cliente, porém a sede fica em Fortaleza-CE, o que dificulta uma dúvida local
Localização	Ótima localização, para atender o bairro Los Angeles, na rua de maior circulação de pessoas	Boa Localização, próximo ao terminal rodoviário	Possuem 18 drogarias na cidade, mas localizadas nos bairros nobres e no centro	Possuem 11 drogarias na cidade, sendo 8 na região central e as demais em bairros dis-

				tantes
Divulgação	Uso intensivo de mídias sociais (Facebook, Instagram, Twitter), além de distribuição de folders	Não há divulgação	Divulgação em TV, rádio, internet e Outdoor	Divulgação em TV, rádio, internet e Outdoor
Garantias oferecidas	Garantia do laboratório, para os medicamentos e garantia de que quem executará os serviços serão funcionários qualificados e com experiência	Garantia do laboratório	Garantia do laboratório, para os medicamentos e garantia de que quem executa os serviços serão funcionários qualificados e com experiência	Garantia do laboratório, para os medicamentos e garantia de que quem executa os serviços serão funcionários qualificados e com experiência
Política de crédito	Não possui uma política de crédito	Não possui uma política de crédito	Possuem cartão de crédito da drogaria, em convênio com banco	Não possui uma política de crédito
Preços	Condizentes com a concorrência. Tendência em proporcionar um preço mais baixo que a Drogaria Los Angeles,	Por ser a única na região, pratica preços mais altos que o normal	Preço condizente com o atendimento prestado	Preço baixos. Rede nacional, consegue um preço mais baixo junto os fornecedores

	pela boa ligação com os fornecedores			
Qualidade dos produtos	Produtos com qualidade comprovada. Já os serviços, serão executados por profissionais experientes, em ambiente limpo	Produtos de qualidade e com qualidade questionável. Preza pela variedade de produtos	Qualidade excelente. Serviços muito bem executados	Boa qualidade nos produtos oferecidos, incluindo os serviços prestados
Reputação	Como o foco será em atender bem o cliente, com profissionais altamente qualificados, terá uma ótima reputação	Não é das melhores. Os consumidores só tem essa opção, senão, não iriam tamanha a insatisfação	Ótima reputação. Considera o benchmarking da cidade	Não é muito boa. O atendimento não é dos melhores. Pessoas que somente visam preço é que são seus clientes
Tempo de entrega	Imediata. Caso não tenha em estoque, pode ser entregue em até 2h	Imediata, caso tenha estoque. Senão tiver, entrega em 24h	Entrega imediata. Por se tratar de uma rede, possui um alto estoque	Entrega imediata. Por se tratar de uma rede, possui um alto estoque
Canais de venda utilizados	Por telefone (com entrega em domicílio), internet (através das redes sociais) e no bal-	No Balcão	Internet, através do site e no balcão	No balcão

	cão			
Capacidade de produção	Para o atendimento, existe um funcionário e uma farmacêutica. Já os serviços são realizados somente pela farmacêutica	Para o atendimento, existe um funcionário e uma farmacêutica. Não oferece serviço	Para o atendimento, existem dois funcionários e uma farmacêutica. Já os serviços são realizados somente pelo farmacêutico	Para o atendimento, existem dois funcionários e uma farmacêutica. Já os serviços são realizados somente pelo farmacêutico
Recursos humanos	3 funcionários mais a farmacêutica	4 funcionários mais farmacêutico	Numa drogaria, são 7 funcionários mais 2 farmacêuticos	Numa drogaria, são 5 funcionários mais 2 farmacêuticos
Métodos gerenciais	Foco no crescimento de mercado	Foco na manutenção das condições atuais	Buscando sempre aperfeiçoar as melhores práticas	Busca enfraquecer a concorrência praticando preços baixos
Métodos de produção	Não é o caso	Não é o caso	Não é o caso	Não é o caso
Estrutura econômico-financeira	Não terá dívida, pois será financiada por capital próprio	Informação indisponível	Por não ser uma empresa de capital aberto, não foi possível realizar a consulta	Por não ser uma empresa de capital aberto, não foi possível realizar a consulta
Flexibilidade	Flexível	Inflexível	Altamente flexível	Pouco flexível
Formas de	Utilizará preço	Utiliza de sua	Compete pri-	Compete utili-

competição	condizente aos seus serviços prestados. Seu foco será o cliente	posição privilegiada para praticar preços altos	mando pela excelência nos seus serviços e nas condições de pagamento	zando o preço baixo, para atrair os consumidores
------------	---	---	--	--

5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

O mercado de atuação da Drogaria Villanova estará segmentado no bairro Los Angeles e adjacências, com o intuito de angariar os consumidores que hoje são atendidos somente por uma drogaria, a qual não presta um serviço adequado. No bairro, residem pessoas de classe média baixa, em sua maioria, as quais não têm condições de ficarem se deslocando para comprar remédios em outras drogarias e acabam comprando na Drogaria Los Angeles.

5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.3.1 Objetivos de marketing

O objetivo de marketing da Drogaria Villanova é ganhar participação de mercado, se tornando referência na região. Quer prestar um ótimo serviço à população da região do bairro Los Angeles.

5.3.2 Estratégias de marketing

A Drogaria Villanova adotará, como estratégia de produto, o foco nos serviços prestados, como aplicação de injeção, aferição da pressão arterial e índice de glicemia. Isso já se diferencia da drogaria Los Angeles, onde inexistem esses serviços. Como o posto de saúde mais próximo fica a cerca de 8 km, as pessoas podem procurar a Drogaria com esse intuito.

Na estratégia de preço, será feito um valor justo, sempre monitorando o concorrente, mas nada abusivo. Preço será condizente com o serviço prestado.

Na estratégia de distribuição, será com a entrega em domicílio, para as compras realizadas pela internet ou telefone. O entregador irá com a máquina de cartão de crédito e/ou com o troco, para facilitar no momento da entrega.

Na estratégia de promoção, a campanha nas redes sociais será intensa. Também serão distribuídos folders por ocasião da inauguração.

5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing

Objetivo de marketing é a ampliação do mercado

Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle	Custos envolvidos
Focar nos serviços prestados com demonstrações	Demonstração de aplicação de injeção,	Farmacêutica	Até criar uma consciência na população que é confiável	Verificar se a demonstração está tendo o a satisfação do público	R\$ 0,15 por seringa
	Demonstração aferição da pressão arterial	Farmacêutica	Até criar uma consciência na população que é confiável	Verificar se a demonstração está tendo o a satisfação do público	R\$ 150,00 uma única vez para a compra do aparelho
	Demonstração Aferição do índice de glicemia	Farmacêutica	Até criar uma consciência na população que é confiável	Verificar se a demonstração está tendo o a satisfação do público	R\$ 0,40 por tira
Aplicar valores justos nos preços	Praticar os preços condizentes com os serviços prestados	Empreendedor	Durante todo o período de funcionamento	Monitorar a política de preços da concorrência	-
Entregar em	Entregar os	Parceiro que	Durante todo o	Verificar se as	Não terá custo,

domicílio	pedidos realizados por telefone ou internet em domicílio	estará de moto ou bicicleta	período de funcionamento	entregas estão sendo entregues no local correto, sem atrasos	pois será feita uma parceria para que este entregue o pedido e fique com o valor da taxa de entrega
Desenvolver campanha nas mídias sociais	Desenvolver campanha no Facebook	Empreendedor	Durante todo o período de funcionamento, principalmente na inauguração	Monitorar o índice de visualizações, comentários e compartilhamentos	Custo zero, pois será utilizado o celular do empreendedor
	Desenvolver campanha no Instagram	Empreendedor	Durante todo o período de funcionamento, principalmente na inauguração	Monitorar o índice de visualizações, comentários e compartilhamentos	Custo zero, pois será utilizado o celular do empreendedor
	Desenvolver campanha no Twitter	Empreendedor	Durante todo o período de funcionamento, principalmente na inauguração	Monitorar o índice de visualizações, comentários e compartilhamentos	Custo zero, pois será utilizado o celular do empreendedor
Entrega de Folders	Entregar folders na vizinhança	Empreendedor + equipe de divulgação	Na semana da inauguração até 2 dias após	Verificar se a divulgação foi feita conforme o previsto	R\$ 600,00 para a aquisição dos Folders e pagamento da equipe de divulgação

6. PLANO DE OPERAÇÕES

6.1. TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA):

Na drogaria Villanova serão comercializados medicamentos, cosméticos, produtos de higiene pessoal, alimentos para fins especiais, bem como aplicação de vacinas e remédios injetáveis, aferição de pressão arterial e índice de glicemia. Primará por um atendimento em excelência, com funcionários bem instruídos e cordiais. Os funcionários serão orientados a prestarem qualquer esclarecimento, seja por problema na compra seja alguma dúvida acerca da posologia. Para o atendimento, existe o atendente, a farmacêutica e o proprietário, este em casos esporádicos. Já os serviços de aplicação de injetáveis serão realizados somente pela farmacêutica.

O bom atendimento é fator essencial para a drogaria Villanova, pois os clientes satisfeitos ajudam na divulgação da loja para novos clientes, além da fidelização do cliente, principalmente os idosos. Destaca-se a importância do atendimento dentro dos serviços ofertados pelos varejistas, como meio de atrair, satisfazer e manter os consumidores. Como ilustração dessa importância, Silva (2007) cita uma pesquisa realizada pelo Instituto InterScience na qual foi possível estimar o peso atribuído à este serviço pelos clientes. Na pesquisa constatou-se que quando o contato com uma empresa varejista é positivo, 42% das pessoas relatam o ocorrido a 5,5 pessoas em média. Já as experiências negativas são relatadas, por 60% dos entrevistados, a cerca de 8 pessoas, demonstrando que o potencial detrator de um atendimento ruim é muito maior que o potencial promotor de um bom desempenho no atendimento.

De acordo com o Censo 2010, o bairro Los Angeles possui 8.404 habitantes. Juntando os bairros vizinhos, a população chega a cerca de 38.000 habitantes. O horário de funcionamento será das 9h00 às 18h, totalizando 9h de atendimento. O tempo médio de um cliente na farmácia é de aproximadamente 8 minutos. Descontando o horário de almoço (1h no sistema de revezamento e é o momento que a farmacêutica ou o gerente irão atender ou substituir a caixa) chegamos a uma capacidade de 120 atendimentos de clientes por dia, conforme tabela abaixo:

Funcionário	Tempo disponível (min)	Tempo atendendo (min)	TOTAL
Gerente/Farmacêutica	480	8	60
Atendente	480	8	60
TOTAL DE ATENDIMENTOS			120

Tabela de atendimento.

Como a drogaria funcionará de segunda-feira a sábado, a capacidade de atendimento por mês será de 2.400 atendimentos e de 28.800 por ano. O atendimento por telefone ou rede social foi computado como um atendimento presencial, pois o tempo gasto no atendimento é o mesmo.

6.2. TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

6.2.1. Equipamentos e tecnologia necessária

A tecnologia e os equipamentos necessários para o atendimento da drogaria estão descritos conforme o quadro abaixo:

TECNOLOGIA	EQUIPAMENTO
Da Comunicação	Telefone
	Celular funcional
	Internet banda larga
	Redes sociais
Da Informação	Computadores
	Rede de computadores
	Sistema Avante
	Sistema GBAS
De Escritório	Mobiliário
	Suprimentos de escritório
	Impressora
De Segurança	Câmeras de segurança

	Gravador de vídeo
De Transporte	Motocicleta adaptada para entregas

Quadro de Tecnologia e Equipamento.

O sistema *Avante* (Sistema de Controle de Loja) será utilizado para auxiliar a gestão da drogaria e o sistema *GBAS*, do Ministério da Saúde, para acessar o Programa Farmácia Popular. O sistema *Avante* foi escolhido, por:

- Ter o melhor preço cobrado pelo serviço de manutenção;
- Estar em conformidade em relação à legislação fiscal municipal e estadual;
- Ter facilidade de suporte e atualizações oferecidas pelo fornecedor;
- Possuir melhor controle de mercadorias;
- Por emitir notas fiscais em sintonia com o SINTEGRA (Sistema Integrado de Informações e Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços), sistema que visa organizar em um único ambiente todas as informações administrativas das empresas privadas nos estados brasileiros;
- Por controlar a taxa de serviço, os dados sobre faturamento/vendas, gestão de caixa e bancos (conta corrente);
- Emitir pedidos, organizar compras e contas a pagar;
- Emitir relatórios e gráficos gerenciais para análise real do faturamento da drogaria.

Além dos sistemas de gestão, será empregado um sistema de segurança com câmeras, para inibir a atuação de bandidos ou ajudar na identificação deles, caso haja algum incidente.

6.2.2. Processo de Produção

A escolha do *layout* atende as exigências de infraestrutura dispostas na Resolução RDC nº 67/07 da Anvisa. Segue abaixo os equipamentos, móveis, materiais e utensílios básicos da drogaria por repartição:

LOJA

- 01 balcão caixa com expositor para doces;
- 02 balcões vitrine com blister;
- 08 gôndolas laterais;
- 02 gôndolas centrais;
- 05 balcões de atendimento;
- 02 prateleiras;
- 03 banquetas;
- 01 armário trancado com chave para remédios controlados;
- 03 computadores com acesso à internet e aos sistemas;
- 01 impressora multifuncional;
- 01 leitor de código de barra
- 01 telefone sem fio;
- 01 impressora de cupom fiscal;
- 01 máquina para cartão de crédito;
- 01 ar condicionado (12.000 BTUs);
- 01 termo-higrômetro digital;
- 04 câmeras de segurança;
- 03 lixeiras.

ESCRITÓRIO

- 01 mesa de escritório;
- 01 armário arquivo;
- 03 cadeiras de escritório;
- 01 telefone fixo;
- 01 computador com acesso à Internet;
- 01 monitor com as imagens das câmeras de segurança;
- 01 Gravador de Vídeo Digital, sistema que captura as imagens das câmeras de segurança e possibilita a gravação das imagens.
- 01 ar condicionado (7.500 BTUs);
- 01 Lixeira.

SALA DE INJETÁVEIS

- 01 mesa;
- 01 cadeira;
- 01 pia com torneira;
- 01 dispensador para papel toalha;
- 01 dispensador para Sabonete Líquido;
- 01 dispensador para Álcool Gel;
- 01 frigobar;
- 01 termo-higrômetro digital;
- 01 prateleira com 4 bandejas;

ESTOQUE

- 12 prateleiras com 4 bandejas;
- 01 ar condicionado (12.000 BTUs);
- 01 termo-higrômetro digital;

SANITÁRIO 1

- 01 vaso sanitário;
- 01 pia com torneira;
- 01 espelho;
- 01 dispensador para papel higiênico;
- 01 dispensador para papel toalha;
- 01 dispensador para Sabonete Líquido;

SANITÁRIO 2

- 01 vaso sanitário;
- 01 pia com torneira;
- 01 espelho;
- 02 barras de apoio para idosos e deficientes físicos;
- 01 dispensador para papel higiênico;
- 01 dispensador para papel toalha;
- 01 dispensador para Sabonete Líquido;



Layout drogaria Villanova.

Na sala de injetáveis, terá um local para o descarte de perfuro-cortantes de forma adequada com vistas a evitar riscos de acidentes e contaminação, bem como, dos outros resíduos resultantes da aplicação de injetáveis.

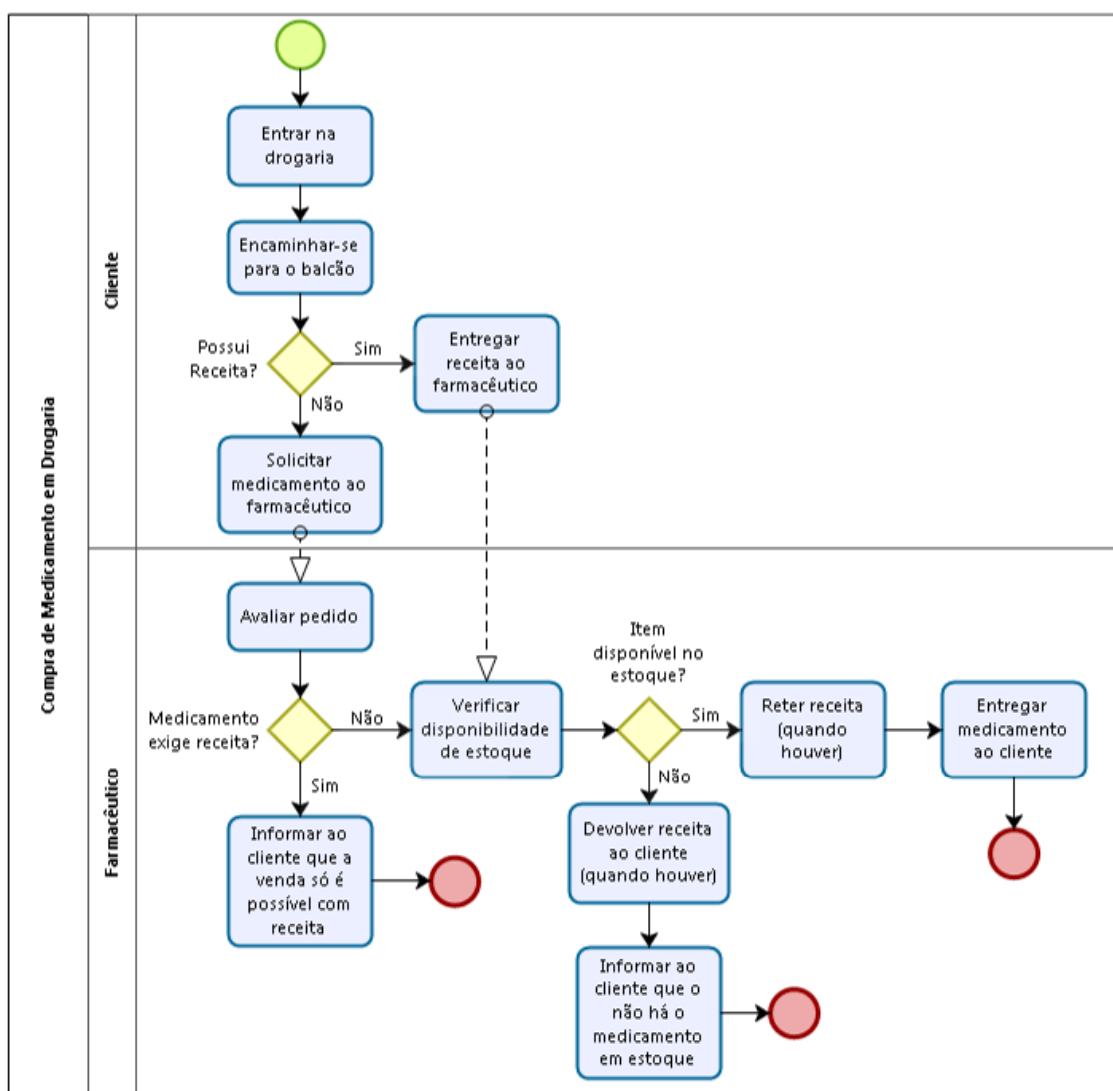
O processo produtivo da drogaria é separado em duas grandes funções:

1) Gestão do negócio: compreende o processo de administração, envolvendo planejamento estratégico, compras, faturamento, publicidade, controles financeiros, recursos humanos, definição de produtos e canais de distribuição.

2) Dispensação: compreende o processo de relacionamento pessoal com os clientes, atendimento, venda de produtos, recepção de pedidos, entrega dos medicamentos e co-

branca de valores. Todos os medicamentos sujeitos ao controle especial (controlados) só serão dispensados mediante prescrição médica, segundo legislação vigente (recolhimento da receita). A prescrição deve ser conferida e escriturada pelo profissional farmacêutico. O sistema de escrituração para produtos sujeitos ao controle especial deve ser autorizado pela vigilância sanitária local.

Segue abaixo o fluxograma de um cliente comprando remédio na drogaria:



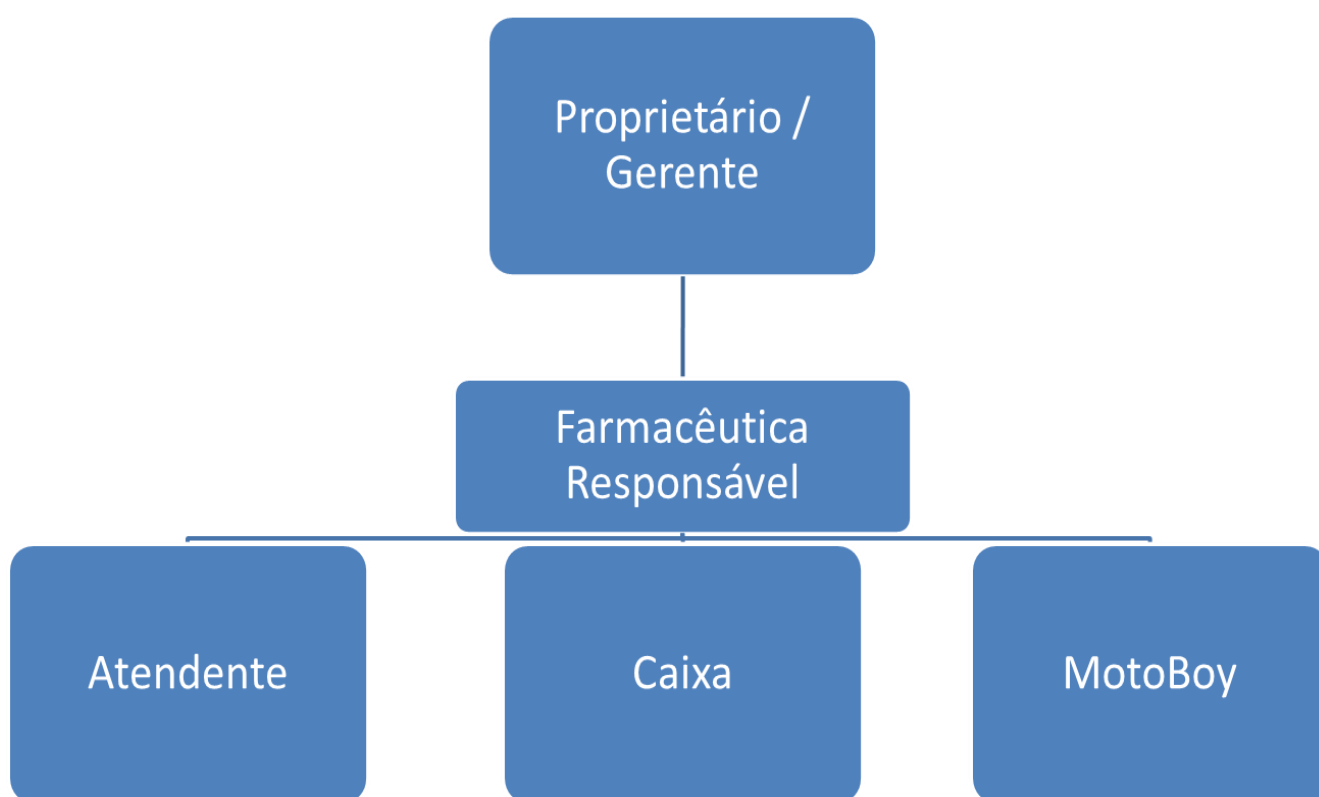
O processo de atendimento ao cliente é uma combinação do processo por TAREFA e em LINHA. O cliente, ao entrar na drogaria, pode estar procurando um produto que já esteja nas gôndolas ou pode necessitar de atendimento, o que ocorre na maioria das vezes. Caso o cliente somente pegue o produto nas gôndolas (perfumaria em geral, fraldas, polivitamínicos, dentre outros), sem necessidade de atendimento, ele se dirige até o caixa, efetua o pagamento e vai embora. Caso precise de atendimento, ele solicita as informações necessárias ao atendente ou à farmacêutica, mostrando a receita (se for o caso). O funcionário verifica a disponibilidade e sugere outras marcas (similares ou genéricos) ao consumidor. Ao receber o produto do colaborador, esse se desloca até o caixa, efetua o pagamento e vai embora. Caso não tenha o produto em estoque, informa isso ao cliente e este vai embora. Nos casos de atendimento via telefone ou rede social, o cliente solicita o produto ao atendente, este verifica a disponibilidade, sugere outras marcas e informa os valores. Caso o cliente confirme o pedido, o atendente pergunta a forma de pagamento e seu cadastro. Caso o cliente não tenha cadastro na drogaria, o atendente efetua o cadastro com nome, endereço e telefone para a entrega do produto. O motoboy segue para a entrega levando consigo troco e a máquina de cartão de crédito/débito, evitando assim perda de venda ou duplo deslocamento.

6.2.3 Projeto de construção civil /arquitetônico

Por se tratar de espaço físico já existente, não será necessária a elaboração de um projeto de construção civil /arquitetônico. Observando o Layout da drogaria Villanova, no subitem 6.2.2. observa-se a projeção de como ficará o empreendimento. Será locado um ponto comercial, com uma área de aproximadamente 100 m², o qual será dividido em: área para a exposição de produtos, balcão de atendimento, sala de injetáveis, escritório, depósito para estoque e sanitário. Sua estrutura será composta por uma fachada em blindex, piso cerâmico e estacionamento frontal com 02 vagas e fachada com letreiro luminoso com o nome da drogaria.

6.2.4 Projeção da necessidade de mão-de-obra: equipe gerencial e operacional

O empreendimento apresenta uma estrutura organizacional bem simples, pois, além do gerente, que é o proprietário, e a farmacêutica responsável (minha esposa), possui apenas três funcionários: um atendente, um caixa e um motoboy. Os funcionários estarão identificados e utilizando o uniforme da drogaria. Todos estarão registrados terão garantidos seus direitos constitucionais e os previstos na Consolidação das Leis Trabalhistas (auxílio transporte, férias, décimo terceiro salário, licença maternidade, dentre outros). O Organograma da drogaria está abaixo representado:



Organograma drogaria.

Na equipe gerencial, estarão o proprietário (também gerente) e a farmacêutica responsável. Já na equipe operacional estarão o atendente, o operador de caixa e o motoboy. O proprietário será o responsável pelo cumprimento das atribuições gerais de todos os envolvidos. O proprietário e farmacêutica atuarão como “coringas”, substituindo o atendente e o caixa em momento de ausência desses ou em aumentos momentâneos do número de clientes dentro da drogaria.

Tipo de trabalho	Número de pessoas	Qualificações	Quem?	Salário em R\$
Administrar e Gerenciar	01	Graduação no curso de Administração de Empresas; Administrador, liderança, visão de futuro, habilidade em qualificar novas propostas.	Proprietário / Gerente	2.000,00
Responsável técnico	01	Graduação no curso de Farmácia (Registro no Conselho Regional de Farmácia – CRF); Habilitada para a aplicação de injetáveis.	Farmacêutica	3.000,00
Responsável pelo atendimento aos clientes e venda dos produtos	01	Conhecer em profundidade os produtos oferecidos; Entender as necessidades dos clientes; Conhecer a cultura e o funcionamento da empresa; Conhecer as tendências do mercado; Desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes; Transmitir confiabilidade e carisma; Atualizar-se sobre as novidades do segmento; Zelar pelo bom atendimento após a compra.	Atendente	1.200,00
Responsável por paga-	01	Possuir conhecimentos básicos de informática, saber digitar	Operador de caixa	1.200,00

mentos, recebimento de valores, fechamento de caixa e emissão de notas fiscais.		corretamente, navegar na Internet.		
Responsável por entregar o produto ao cliente	01	Possuir carteira de habilitação categoria “A” e habilidades na direção e rapidez na entrega.	Motoboy	1.200,00

6.3. LOCALIZAÇÃO

Para justificar a escolha do local, foi utilizado método da pontuação ponderada. Como se trata de um bairro com pequena estrutura comercial, foram selecionados dois pontos comerciais, com a estrutura desejável, disponíveis para locação. O Local 1, está situado na rua Dom Fernandes Sardinha, 771 e o Local 2 na rua Engenheiro Paulo de Frotin, 983. Os fatores que foram considerados neste método comparativo foram: necessidade de reforma, aluguel, proximidade da concorrente, acesso e locomoção, visibilidade.

Fator	Peso	Escores		Ponderação	
		Local 1	Local 2	Local 1	Local 2
Tamanho	5	7	8	35	40
Aluguel	4	7	9	28	36
Necessidade de reforma	2	8	6	16	12
Proximidade da concorrente	4	5	4	20	16
Acesso e	3	6	7	18	21

locomoção					
Visibilidade	5	7	7	35	35
TOTAL				152	160

O local escolhido é o situado na Rua Engenheiro Paulo de Froton, 983. Esse ponto está legalizado e regularizado junto aos órgãos públicos municipais, o pagamento do IPTU encontra-se em dia. A planta do imóvel está aprovada pela Prefeitura. O ponto é de fácil acesso, possui estacionamento para 02 veículos, local para carga e descarga de mercadorias e conta com serviços de transporte coletivo nas redondezas. Após uma pesquisa feita na região, foi constatado que o local não está sujeito a inundações ou próximo a zonas de risco. Abaixo segue as fotos externa e interna do Local 2:



Foto 1: Área externa
Fonte: website Olx, 2019.



Foto 2: Área interna
Fonte: website Olx, 2019.



Foto 3: Área interna
Fonte: website Olx, 2019.

Além do método da pontuação ponderada, foi utilizada também o *check-list* quantitativo para analisar/validar o Local 2.

- O valor do aluguel é competitivo? Sim, possui um bom custo/benefício, valor compatível com os preços praticados na região;
- O espaço físico é adequado? Sim, possui uma área de 104 m², com dois banheiros, sendo um adaptado para deficiente;
- O local fica em uma região movimentada? A região fica localizada na rua mais movimentada do bairro, por onde circulam as linhas de ônibus e onde está localizada a região comercial do bairro;
- O negócio é permitido na região? Sim, pois as drogarias podem funcionar em qualquer lugar desde que observadas algumas restrições como ser protegido contra entrada de insetos e roedores e o acesso ser independente de

forma a não permitir a comunicação com residências ou qualquer outro local distinto do estabelecimento, sendo todos atendidos pela área escolhida.

- Existe estacionamento para clientes? Possui 02 vagas de estacionamento;
- O local é de fácil acesso? Sim, pois não existem degraus para acessar a drogaria, facilitando o acesso de cadeirantes. Possui um ponto de ônibus a cerca de 40 metros;
- O local é de fácil acesso para os funcionários? Sim, pois quem não mora no bairro pode se deslocar de carro, moto ou de ônibus;
- O imóvel é novo e de boa aparência? Sim, como pode ser o observado nas fotos do local;
- As instalações estão em boas condições? Sim, como pode ser o observado nas fotos do local. Basta apenas a instalação do mobiliário e dos produtos a serem comercializados;
- O imóvel é seguro e bem protegido? A região é relativamente segura. Contudo, será instalado circuito interno de segurança, com 04 câmeras. As imagens podem ser vistas em tempo real no escritório ou posteriormente, pois ficarão gravadas por cerca de 3 meses no disco rígido do computador do escritório e na “nuvem da internet”, pois será criada uma conta no *Google Drive* somente para essa finalidade.

7. PLANO FINANCEIRO

7.1. INVESTIMENTO INICIAL

Os investimentos iniciais são divididos em investimentos fixos, investimentos circulantes e despesas pré-operacionais. Os investimentos fixos são os móveis, utensílios e equipamentos. Os investimentos circulantes compreendem o estoque inicial e capital de giro. Os investimentos pré-operacionais são as despesas legais, como gastos com abertura da empresa, taxas, licenças, e as despesas com publicidade.

Abaixo temos um quadro com os investimentos fixos que a drogaria precisará. De acordo com a tabela da Receita Federal, a depreciação ocorrerá em 10 anos e a taxa de depreciação será de 10% ao ano.

INVESTIMENTO FIXO			
DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Balcão caixa com expositor para doces	02	R\$ 400,00	R\$ 800,00
Balcão vitrine com blister	02	R\$ 450,00	R\$ 900,00
Gôndola lateral	08	R\$ 300,00	R\$ 2.400,00
Gôndola central	02	R\$ 400,00	R\$ 800,00
Balcão de atendimento	05	R\$ 180,00	R\$ 900,00
Prateleira simples	02	R\$ 30,00	R\$ 60,00
Banqueta	03	R\$ 120,00	R\$ 360,00
Armário trancado com chave para remédios controlados	01	R\$ 370,00	R\$ 370,00
Computador	04	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
Impressora multifuncional	01	R\$ 280,00	R\$ 280,00
Leitor de código de barra	01	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Telefone sem fio	01	R\$ 70,00	R\$ 70,00

Telefone fixo	01	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Impressora de cupom fiscal	01	R\$ 390,00	R\$ 390,00
Máquina para cartão de crédito	01	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Ar condicionado (7.500 BTUs)	01	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Ar condicionado (12.000 BTUs)	02	R\$ 1.100,00	R\$ 2.200,00
Termo-higrômetro digital	03	R\$ 30,00	R\$ 90,00
Câmera de segurança	04	R\$ 95,00	R\$ 380,00
Lixeira	04	R\$ 45,00	R\$ 180,00
Mesa de escritório	01	R\$ 170,00	R\$ 170,00
Armário arquivo	01	R\$ 280,00	R\$ 280,00
Cadeira de escritório	03	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Monitor com as imagens das câmeras de segurança	01	R\$ 280,00	R\$ 280,00
Gravador de Vídeo Digital	01	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Mesa	01	R\$ 160,00	R\$ 160,00
Cadeira	01	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Pia com torneira	01	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Frigobar	01	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Dispensador para papel toalha	03	R\$ 30,00	R\$ 90,00
Dispensador para Sabonete Líquido	03	R\$ 18,00	R\$ 54,00
Dispensador para Álcool Gel	03	R\$ 18,00	R\$ 54,00
Prateleira com 4 bandejas	13	R\$ 104,00	R\$ 1.352,00
Barra de apoio para idosos e deficientes físicos	02	R\$ 65,00	R\$ 130,00
Aparelho medidor de Pressão Arterial braço	01	R\$ 80,00	R\$ 80,00
TOTAL			R\$ 19.900,00

Não haverá gastos com a reforma do imóvel uma vez que o proprietário entregará nos padrões exigidos no contrato, os quais estão determinados no Plano de Operações. No quadro abaixo temos os investimentos pré-operacionais:

INVESTIMENTOS PRÉ – OPERACIONAIS	
DESCRIÇÃO	VALOR
Registro (Alvará, Junta Comercial, ANVISA, CRF)	R\$ 3.700,00
Publicidade (imã de geladeira, calendário, <i>folder</i>)	R\$ 600,00
Fachada	R\$ 800,00
TOTAL	R\$ 5.100,00

Para definir os investimentos circulantes temos que elaborar primeiro o estoque inicial.

ESTOQUE INICIAL	
DESCRIÇÃO	VALOR
Medicamentos (éticos, genéricos, similares e controlados)	R\$ 138.500,00
Cosméticos (protetor solar, repelente, hidratante, shampoo, creme etc.)	R\$ 116.700,00
Produtos de higiene pessoal (creme dental, fio dental, papel higiênico, lenço umedecido etc.)	R\$ 68.800,00
Alimentos (barra de cereal, suplemento alimentar, guloseimas etc.)	R\$ 28.000,00
TOTAL	R\$ 352.000,00

Para calcular o caixa mínimo, temos que calcular o prazo médio de vendas, o prazo médio de compras, necessidade média de estoque e a necessidade líquida de capital de giro em dias.

PRAZO MÉDIO DE VENDAS	(%)	NÚMERO DE DIAS	MÉDIA EM DIAS
À vista	80%	0	0
A prazo (1)	10%	30	3
A prazo (2)	10%	60	6
PRAZO MÉDIO TOTAL			9

PRAZO MÉDIO DE COMPRAS	(%)	NÚMERO DE DIAS	MÉDIA EM DIAS
À vista	20%	0	0
A prazo (1)	70%	30	21
A prazo (2)	10%	60	06
PRAZO MÉDIO TOTAL			27

A permanência de itens no estoque é de 6 (seis) dias. Não há a necessidade de grande quantidade em estoque uma vez que há distribuidoras próximas à drogaria e a permanência desnecessária de estoque aumenta o capital de giro.

RECURSOS	NÚMERO DE DIAS
RECURSOS DA EMPRESA FORA DO SEU CAIXA	
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	09
2. Estoques – necessidade média de estoques	06
Subtotal	15
RECURSOS DE TERCEIROS NO CAIXA DA EMPRESA	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	27
Subtotal	27
NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO	- 12 dias

De acordo com a tabela acima, constata-se que não há a necessidade de Caixa Mínimo, pois a diferença entre os recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa (contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores) deu (–

12) dias, isto é, a empresa não necessita caixa para cobrir seus gastos e financiar clientes, pois os recursos financeiros originados pelas vendas entram no caixa antes que sejam efetuados os pagamentos.

O capital de giro se dá pela soma do estoque inicial com o caixa mínimo. Como o caixa mínimo é zero, temos que o capital de giro é igual ao estoque inicial. Logo, o capital de giro seria de R\$ 352.000,00, mas, como segurança, será provisionado um valor de R\$ 20.000,00 para eventuais despesas e para cobrir atrasos de pagamento. Diante disso, o capital de giro ficou em R\$ 372.000,00.

Com isso, temos que o investimento inicial total ficou em:

INVESTIMENTO INICIAL	
DESCRIÇÃO	VALOR
INVESTIMENTOS FIXOS	R\$ 19.900,00
INVESTIMENTOS PRÉ – OPERACIONAIS	R\$ 5.100,00
CAPITAL DE GIRO	R\$ 372.000,00
INVESTIMENTO TOTAL	R\$ 397.000,00

7.2. FORMAS DE FINANCIAMENTO

O capital para iniciar o negócio será de recursos próprios do proprietário. Este investirá inicialmente R\$ 397.000,00 no empreendimento fruto da poupança e o saque do FGTS, tendo em vista sua aposentadoria. Serão descartadas, a princípio, quaisquer fontes de financiamento existentes no mercado, haja vista as altas taxas de juros praticados pelos bancos.

7.3. RECEITAS

A formação do preço de vendas, no caso do grupo dos medicamentos, é estipulada por legislação pertinente e eles 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, conhecidos como bonificados. Por esse motivo a drogaria investirá na aquisição e concentrará o foco das vendas nos medicamentos bonificados.

Para a projeção de vendas da drogaria, utilizou-se a análise de dados históricos da concorrência (pois a farmacêutica responsável já trabalhou em outros estabelecimentos farmacêuticos, tanto em Campo Grande como em outras cidades, e com isso, conhece o faturamento mensal deles), a experiência da farmacêutica, além dos dados obtidos na pesquisa. Com isso, será utilizado como fonte de projeção de vendas, o faturamento mensal da drogaria.

De acordo com o Censo 2010, o bairro Los Angeles possui 8.404 habitantes. A média de moradores por casa é de 4 pessoas, ou seja, considera-se que o bairro possua, em média, 2.101 famílias. Juntando os bairros vizinhos, a população chega a cerca de 38.000 habitantes ou 9.500 famílias, em média. Analisando a frequência de compra da população, verificou-se que 80% possui uma frequência de compra em farmácia de uma vez ao mês. Verificou-se ainda que as pessoas gastam em média de R\$70,00 por ida às drogarias. A partir disso, espera-se atingir, por ser uma farmácia de bairro, um total de 50% das famílias do bairro, e 30% dos bairros vizinhos, totalizando 3.120 famílias. Sendo assim, seriam 3.120 famílias a gastar uma média de R\$ 70,00 mensais, totalizando R\$ 218.400,00 em vendas para a drogaria.

Para a projeção mensal das receitas, serão utilizados 3 cenários, sendo que o intervalo de variação entre o realista e o pessimista é de 50% e entre o realista e o otimista é de 25%. Com isso, temos os seguintes cenários:

a) Cenário Pessimista - R\$ 109.200,00

b) Cenário Realista - R\$ 218.400,00

c) Cenário Otimista - R\$ 273.000,00

RECEITA MÉDIA DE VENDAS						
MÊS	CENÁRIO					
	PESSIMISTA		REALISTA		OTIMISTA	
	QTD (média)	Valor (R\$)	QTD (média)	Valor (R\$)	QTD (média)	Valor (R\$)

Janeiro	12.395	109.200,00	24.790	218.400,00	30.990	273.000,00
Fevereiro	12.480	109.200,00	24.960	218.400,00	31.200	273.000,00
Março	12.325	109.200,00	24.650	218.400,00	30.810	273.000,00
Abril	12.160	109.200,00	24.320	218.400,00	30.400	273.000,00
Maio	12.395	109.200,00	24.790	218.400,00	30.990	273.000,00
Junho	12.565	109.200,00	25.130	218.400,00	31.415	273.000,00
Julho	12.565	109.200,00	25.130	218.400,00	31.415	273.000,00
Agosto	12.640	109.200,00	25.280	218.400,00	31.600	273.000,00
Setembro	12.080	109.200,00	24.160	218.400,00	30.200	273.000,00
Outubro	12.245	109.200,00	24.490	218.400,00	30.610	273.000,00
Novembro	12.245	109.200,00	24.490	218.400,00	30.610	273.000,00
Dezembro	12.565	109.200,00	25.130	218.400,00	31.410	273.000,00
TOTAL	148.660	1.310.400,00	297.320	2.620.800,00	371.670	3.276.000,00

Tomando como base os dados acima, podemos fazer uma média do preço estimado para os produtos por hora trabalhada. Sabemos que são dois funcionários que prestam o atendimento por 8 horas diárias de atendimento (descontando o horário de almoço) da drogaria. Diante disso, temos:

PREÇO ESTIMADO POR MÉDIA DE PRODUTO POR HORA TRABALHADA			
MÊS	PREÇO MÉDIO PRODUTO (R\$)	TOTAL HORA TRABALHADA (H)	PREÇO POR HORA TRABALHADA (R\$/H)
Janeiro	8,81	320	0,027
Fevereiro	8,75	300	0,029
Março	8,86	320	0,028
Abril	8,98	320	0,028
Maio	8,81	320	0,027
Junho	8,69	320	0,027
Julho	8,69	320	0,027
Agosto	8,64	320	0,027
Setembro	9,04	320	0,028

Outubro	8,92	320	0,028
Novembro	8,92	320	0,028
Dezembro	8,69	320	0,027
TOTAL	105,80	3.820	0,028

7.4. CUSTOS

Abaixo serão descritos os custos operacionais mensais e anuais da drogaria:

Item de custo operacional	Tipo de custo	Valor Mensal	Valor Anual
Pró-labore proprietário	Administração	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
Salário Farmacêutica	Administração	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00
Salário Atendente	Administração	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00
Salário Caixa	Administração	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00
Salário Motoboy	Administração	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00
FGTS (8%)	Administração	R\$ 608,00	R\$ 7.296,00
FGTS/Provisão de Multa-Rescisão (4%)	Administração	R\$ 304,00	R\$ 3.648,00
13º Salário (8,33%)	Administração	R\$ 633,08	R\$ 7.596,96
Férias (11,11%)	Administração	R\$ 844,36	R\$ 10.132,32
Vale Transporte (2 VT/dia x 20 dias)	Administração	R\$ 480,00	R\$ 5.760,00
Vale Alimentação (R\$ 8,00/dia x 20 dias)	Administração	R\$ 480,00	R\$ 5.760,00
Aluguel com IPTU	Administração	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00
Material de escritório (folhas, tintas etc.)	Administração	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00
Energia Elétrica	Administração	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
Água e Esgoto	Administração	R\$ 80,00	R\$ 960,00
Linha telefônica e Internet	Administração	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00

Mensalidade Software	Administração	R\$ 80,00	R\$ 960,00
Serviços gerais (diarista) mais produtos de higiene e limpeza	Administração	R\$ 450,00	R\$ 5.400,00
Depreciação (Equipamentos/Móveis e Utensílios)	Administração	R\$ 165,83	R\$ 1.990,00
Anuidade CRF	Administração	R\$ 45,00	R\$ 540,00
Sacolas	Administração	R\$ 2.100,00	R\$ 25.200

Os custos operacionais anuais da drogaria são classificados pela variabilidade conforme o quadro abaixo:

Item de custo	Custo fixo	Custo variável
Pró-labore proprietário	R\$ 24.000,00	
Salário Farmacêutica	R\$ 48.000,00	
Salário Atendente	R\$ 14.400,00	
Salário Caixa	R\$ 14.400,00	
Salário Motoboy	R\$ 14.400,00	
FGTS (8%)	R\$ 7.296,00	
FGTS/Provisão de Multa-Rescisão (4%)	R\$ 3.648,00	
13º Salário (8,33%)	R\$ 7.596,96	
Férias (11,11%)	R\$ 10.132,32	
Vale Transporte (2 VT/dia x 20 dias)	R\$ 5.760,00	
Vale Alimentação (R\$ 8,00/dia x 20 dias)	R\$ 5.760,00	
Aluguel com IPTU	R\$ 30.000,00	
Material de escritório (folhas, tintas etc.)	R\$ 1.440,00	
Energia Elétrica	R\$ 4.200,00	
Água e Esgoto	R\$ 960,00	
Linha telefônica e Internet	R\$ 1.200,00	
Mensalidade Software	R\$ 960,00	
Serviços gerais (diarista) mais produtos de	R\$ 5.400,00	

higiene e limpeza		
Depreciação (Equipamentos/Móveis e Utensílios)	R\$ 1.990,00	
TOTAL	R\$ 201.543,28	

Os custos variáveis abrangem apenas o custo do produto vendido (CPV) e os tributos. Levando-se em conta que a drogaria trabalhará com uma análise de dados históricos de outras drogarias da cidade, uma vez que a farmacêutica já trabalhou em algumas da cidade, o CPV terá como base o faturamento mensal da drogaria. Sendo assim iremos trabalhar com 3 cenários, como foi explicado no item “7.3. Receita”. Os cenários em relação ao faturamento mensal da drogaria apresentam uma variação de 50% entre pessimista e realista e 25% entre realista e otimista. São eles:

- a) Cenário Pessimista - R\$ 109.200,00;
- b) Cenário Realista - R\$ 218.400,00;
- c) Cenário Otimista - R\$ 273.000,00.

De posse da receita bruta para cada cenário, calcula-se a incidência do imposto para cada cenário. O Governo disponibiliza um regime tributário facilitado e simplificado para micro e pequenas empresas com receita bruta anual de até R\$ 4,8 milhões (a qual a drogaria Villanova se enquadra) que se chama Simples Nacional. Esse regime permite o recolhimento de vários tributos federais, estaduais e municipais em uma única guia mensal, tais como:

- Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ;
- Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP;
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
- Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI;
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS;
- Contribuição para a Seguridade Social.

De acordo com a receita bruta prevista para a drogaria Villanova, ela ficaria enquadrada como microempresa. A taxa de incidência do Simples Nacional, de acordo com a Tabela do Simples Nacional e a receita bruta prevista para os cenários traçados, seria de 10,7% para o cenário pessimista e de 14,3% para os cenários realista e otimista. A tabela abaixo demonstrará a incidência do Simples Nacional para os 3 cenários.

Cenário	Receita Bruta Anual	Alíquota	Valor Tributo Anual
Pessimista	R\$ 1.310.400,00	10,7%	R\$ 140.212,80
Realista	R\$ 2.620.800,00	14,3%	R\$ 374.774,40
Otimista	R\$ 3.276.000,00	14,3%	R\$ 468.468,00

Para a formação do Custo do Produto Vendido (CPV) é importante colocar uma peculiaridade das drogarias. Elas trabalham com uma lista emitida pelo governo com os preços que podem aplicar. Nessa lista, existe o Preço de Custo e o Preço Máximo ao Consumidor (PMC). Dentro deste tópico destaca-se que o *mark up* para se chegar ao (PMC) colocado sobre cada medicamento dependerá de que categoria que ele se enquadra. Existem dois tipos de listas de categorias:

- a) Lista positiva - trabalha com uma margem de 38% de *mark up* sobre o preço do medicamento;
- b) Lista negativa - trabalha com uma margem de 33% de *mark up* sobre o preço do medicamento.

Os produtos de higiene e perfumaria trabalham com um *mark up* de 40% sobre o preço de custo.

Para fins de cálculo, serão considerados que 45% dos medicamentos vendidos pela drogaria fazem parte da lista positiva, 45% fazem parte da lista negativa e 10% são medicamentos de higiene e perfumaria, conforme o quadro abaixo:

Cenário	Faturamento mensal	Lista positiva	Lista negativa	Produtos de higiene e perfumaria
Pessimista	R\$ 109.200,00	R\$ 49.140,00	R\$ 49.140,00	R\$ 10.920,00

Realista	R\$ 218.400,00	R\$ 98.280,00	R\$ 98.280,00	R\$ 21.840,00
Otimista	R\$ 273.000,00	R\$ 122.850,00	R\$ 122.850,00	R\$ 27.300,00

De acordo com a pesquisa realizada para traçar a necessidade do Capital de Giro, 80% dos consumidores irão pagar à vista pela compra na drogaria. Portanto, a análise será feita com base em compras à vista. Com isso chega-se aos seguintes números, de acordo com os 3 cenários.

Para Cenário Pessimista, temos o seguinte Custo do Produto Vendido (CPV) e o Lucro com 15% de desconto do Preço Máximo ao Consumidor:

Item	Lista positiva (35% mark up)	Lista negativa (30% mark up)	Produtos de higiene e perfumaria (40% mark up)	Total
Faturamento	R\$ 49.140,00	R\$ 49.140,00	R\$ 10.920,00	R\$ 109.200,00
Margem de mark up do Preço Máximo ao Consumidor (PMC)	R\$ 17.199,00	R\$ 14.742,00	R\$ 4.368,00	R\$ 36.309,00
Custo do Produto Vendido (CPV)	R\$ 31.941,00	R\$ 34.398,00	R\$ 6.552,00	R\$ 72.891,00
Lucro com 15% de desconto do PMC	R\$ 14.619,15	R\$ 12.530,70	R\$ 3.712,80	R\$ 30.862,65

Para Cenário Realista, temos o CPV e o lucro:

Item	Lista positiva (35% mark up)	Lista negativa (30% mark up)	Produtos de higiene e perfumaria (40% mark up)	Total
Faturamento	R\$ 98.280,00	R\$ 98.280,00	R\$ 21.840,00	R\$ 218.400,00
Margem de mark up do Preço Máximo ao Consumidor (PMC)	R\$ 34.398,00	R\$ 29.484,00	R\$ 8.736,00	R\$ 72.618,00

Custo do Produto Vendido (CPV)	R\$ 63.882,00	R\$ 68.796,00	R\$ 13.104,00	R\$ 145.782,00
Lucro com 15% de desconto do PMC	R\$ 29.238,30	R\$ 25.061,40	R\$ 7.425,60	R\$ 61.725,30

Para Cenário Otimista, temos CPV e lucro de:

Item	Lista positiva (35% mark up)	Lista negativa (30% mark up)	Produtos de higiene e perfumaria (40% mark up)	Total
Faturamento	R\$ 122.850,00	R\$ 122.850,00	R\$ 27.300,00	R\$ 273.000,00
Margem de mark up do Preço Máximo ao Consumidor (PMC)	R\$ 42.997,50	R\$ 36.855,00	R\$ 10.920,00	R\$ 90.772,50
Custo do Produto Vendido (CPV)	R\$ 79.852,50	R\$ 85.995,00	R\$ 16.380,00	R\$ 182.227,50
Lucro com 15% de desconto do PMC	R\$ 36.547,87	R\$ 31.326,75	R\$ 9.282,00	R\$ 77.156,62

[illegible]

Linha telefônica e Internet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Mensalidade Software	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
Serviços gerais	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.400,00
Depreciação (Equipamentos/Móveis e Utensílios)	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	165,83	1.990,00
Total de custos operacionais fixos	16.795,27	16.795,27	16.795,27	16.795,27	16.795,27	16.795,27	16.795,27	16.795,27	16.795,27	16.795,27	16.795,27	16.795,27	201.543,28
(b) Custo total (CF + CV)	84.471,97	215.935,12	238.061,77	238.061,77	238.061,77	238.061,77	238.061,77	238.061,77	238.061,77	238.061,77	238.061,77	238.061,77	2.681.024,79
INVESTIMENTOS													
(c) Investimento inicial	377.000,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	377.000,00
(d) Saldo de Caixa inicial	397.000,00	153.928,03	183.692,91	218.631,14	253.569,37	288.507,60	323.445,83	358.384,06	393.322,29	428.260,52	463.198,75	498.136,98	397.000,00
SALDO DE CAIXA (a + d – b - c)	153.928,03	183.692,91	218.631,14	253.569,37	288.507,60	323.445,83	358.384,06	393.322,29	428.260,52	463.198,75	498.136,98	533.075,21	533.075,21

7.6. PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

Com intuito de sintetizar os resultados financeiros, foram elaborados os DRE's (Demonstrativo do Resultado do Exercício) mensal e anual para os 3 cenários.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) Cenário Pessimista – em Reais		
	Mensal	Anual
Receita Total (RT)	109.200,00	1.310.400,00
(-) Simples Nacional	11.684,40	140.212,80
Receita Operacional Líquida	97.515,60	1.170.187,20
(-) Custo do Produto Vendido (CV)	72.891,00	874.692,00
(=) Lucro Bruto (LB)	24.624,60	295.495,20
(-) Custo Fixo (CF)	16.795,27	201.543,24
(=) Lucro Líquido	7.829,33	93.951,96

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) Cenário Realista – em Reais		
	Mensal	Anual
Receita Total (RT)	218.400,00	2.620.800,00
(-) Simples Nacional	31.231,20	374.774,40
Receita Operacional Líquida	187.168,80	2.246.025,60
(-) Custo do Produto Vendido (CV)	145.782,00	1.749.384,00
(=) Lucro Bruto (LB)	41.386,80	496.641,60
(-) Custo Fixo (CF)	16.795,27	201.543,24
(=) Lucro Líquido	24.591,53	295.098,36

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) Cenário Otimista – em Reais		
	Mensal	Anual
Receita Total (RT)	273.000,00	3.276.000,00
(-) Simples Nacional	39.039,00	468.468,00
Receita Operacional Líquida	233.961,00	2.807.532,00
(-) Custo do Produto Vendido (CV)	182.227,50	2.186.730,00

(=) Lucro Bruto (LB)	51.733,50	620.802,00
(-) Custo Fixo (CF)	16.795,27	201.543,24
(=) Lucro Líquido	34.938,23	419.258,76

8. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA

8.1.1. Ponto de equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio (PE) ocorre quando a Receita Total (RT) se iguala ao Custo Total, não ocorrendo lucro nem prejuízo. Devido a drogaria possuir uma variedade de itens que apresentam diferenças nos preços, o PE será calculado em valores monetários. Para isso, encontra-se a Margem de Contribuição (MC), que nada mais é que o Lucro Bruto (LB). Encontrado a MC pode-se calcular o PE dividindo-se os Custos Fixos (CF) pela MC e multiplicando pela RT, conforme a fórmula abaixo:

$$PE = \frac{CF}{MC} \times RT$$

Para o cenário Realista, temos:

$$PE = \frac{16.795,27}{41.386,80} \times 218.400,00$$

$$PE = 88.629,39$$

Para se achar o PE em porcentagem, devemos utilizar a seguinte fórmula:

$$PE = \frac{CF}{RT - CV} \times 100$$

$$PE = \frac{16.795,27}{218.400 - 145.782} \times 100$$

$$PE = 23,13\%$$

Isso significa que a drogaria deve vender R\$ 88.629,39 (ou 23,13%) por mês para poder alcançar o Ponto de Equilíbrio.

8.1.2. Taxa de lucratividade

A Taxa de Lucratividade, também conhecida como margem de lucro líquida, representa a proporção de cada unidade monetária de receita de vendas restante após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo juros e impostos. Encontra-se a Taxa de Lucratividade dividindo-se o Lucro Líquido (LL) pela Receita Total (RT) e multiplicando por 100, conforme a fórmula abaixo:

$$\text{Taxa de Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

Para o cenário Realista, temos:

$$\text{Taxa de Lucratividade} = \frac{295.098,36}{2.620.800,00} \times 100$$

Taxa de Lucratividade = 11,26% ao ano.

Este quociente indica que para cada R\$ 100,00 obtido nas vendas a drogaria obterá R\$ 11,26 de lucro.

8.1.3. Taxa do retorno do investimento

A Taxa do Retorno do Investimento, também conhecida como ROI (*return on investment*, em inglês), representa o quanto de rentabilidade a empresa está gerando ao final de cada período. Encontra-se o ROI dividindo-se o Lucro Líquido (LL) pelo Investimento Inicial (II) e multiplicando por 100, conforme a fórmula abaixo:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Inicial}} \times 100$$

Para o cenário Realista, temos:

$$\text{ROI} = \frac{295.098,36}{397.000,00} \times 100$$

ROI = 74,33% ao ano.

A taxa de retorno do investimento (ROI) é de 74,33% ao ano.

8.1.4. Prazo de retorno do investimento (*payback*)

O Payback constatará o período exato necessário para a drogaria recuperar seu Investimento Inicial (II) do empreendimento. Encontra-se o Payback dividindo-se o II pelo Lucro Líquido (LL), conforme a fórmula abaixo:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Para o cenário Realista, temos:

$$\text{Payback} = \frac{397.000,00}{295.098,36}$$

$$\text{Payback} = 1,345 \text{ ano}$$

A drogaria levará 1 ano, 4 meses e 6 dias para alcançar o retorno do capital investido.

8.1.5. Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de desconto que iguala o Valor Presente Líquido (VPL) de uma oportunidade de investimento a zero. Quando a TIR for maior que o custo do capital, também chamada de Taxa Mínima de Atratividade (TMA), o projeto deve ser aceito e quando for menor, o projeto deve ser rejeitado.

Para projeção do Fluxo de Caixa Contábil pressupõe-se que o aumento da receita será compensado pela inflação ao longo do tempo, permanecendo constante para os próximos 5 anos. Diante disso, temos:

FLUXO DE CAIXA CONTÁBIL						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Total (RT)	-	2.620.800,00	2.620.800,00	2.620.800,00	2.620.800,00	2.620.800,00
(-) Simples Nacional	-	374.774,40	374.774,40	374.774,40	374.774,40	374.774,40
Receita Operacional Líquida	-	2.246.025,60	2.246.025,60	2.246.025,60	2.246.025,60	2.246.025,60
(-) Custo do Produto Vendido (CPV)	-	1.749.384,00	1.749.384,00	1.749.384,00	1.749.384,00	1.749.384,00
(=) Lucro Bruto (LB)	-	496.641,60	496.641,60	496.641,60	496.641,60	496.641,60

(-) Custo Fixo (CF)	-	201.543,24	201.543,24	201.543,24	201.543,24	201.543,24
Lucro Líquido Operacional	-	295.098,36	295.098,36	295.098,36	295.098,36	295.098,36
(+) Depreciação	-	1.990,00	1.990,00	1.990,00	1.990,00	1.990,00
(=) Fluxo de Caixa Livre	(397.000,00)	297.088,36	297.088,36	297.088,36	297.088,36	297.088,36

Para calcular a TIR utilizando-se a HP 12C, utiliza-se a seguinte sequência de teclas:

Teclas	Descrição
<F> <REG>	Limpa os registradores
397.000 <CHS> <g> <CF0>	Insere fluxo de caixa na data 0
297.088,36 <g> <CFj>	Insere fluxo de caixa na data 1
297.088,36 <g> <CFj>	Insere fluxo de caixa na data 2
297.088,36 <g> <CFj>	Insere fluxo de caixa na data 3
297.088,36 <g> <CFj>	Insere fluxo de caixa na data 4
297.088,36 <g> <CFj>	Insere fluxo de caixa na data 5
<f> <IRR>	Solicita o cálculo da taxa interna de retorno
VISOR	69,48

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é de 69,48%, portanto, acima da Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que é de 15%.

8.1.6. Valor Presente Líquido

O Valor Presente Líquido (VPL) é o retorno mínimo que deve ser obtido em um projeto para que o valor de mercado da empresa fique inalterado. O VPL é o resultado da subtração do Investimento Inicial (II) de um projeto pelo valor presente de suas entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital ou Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

Para calcular o VPL utilizando-se a HP 12C, utilizamos a seguinte sequência de teclas:

Teclas	Descrição
<F> <REG>	Limpa os registradores
397.000 <CHS> <g> <CF0>	Insere fluxo de caixa na data 0
297.088,36 <g> <CFj>	Insere fluxo de caixa na data 1
297.088,36 <g> <CFj>	Insere fluxo de caixa na data 2
297.088,36 <g> <CFj>	Insere fluxo de caixa na data 3
297.088,36 <g> <CFj>	Insere fluxo de caixa na data 4
297.088,36 <g> <CFj>	Insere fluxo de caixa na data 5
15 <i>	Insere a taxa de desconto

<f> <NPV>	Solicita o cálculo do valor presente líquido
VISOR	598.886,26

O Valor Presente Líquido de R\$ 598.886,26, isto é, maior que zero, devendo assim, o investimento ser aceito.

8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Foram elaborados os Demonstrativos de Resultado do Exercício (DRE) dos três cenários (pessimista, realista e otimistas). Os cenários em relação ao faturamento mensal da drogaria apresentam uma variação de 50% entre pessimista e realista e 25% entre realista e otimista.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) Cenário Pessimista – em Reais		
	Mensal	Anual
Receita Total (RT)	109.200,00	1.310.400,00
(-) Simples Nacional	11.684,40	140.212,80
Receita Operacional Líquida	97.515,60	1.170.187,20
(-) Custo do Produto Vendido (CV)	72.891,00	874.692,00
(=) Lucro Bruto (LB)	24.624,60	295.495,20
(-) Custo Fixo (CF)	16.795,27	201.543,24
(=) Lucro Líquido	7.829,33	93.951,96

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) Cenário Realista – em Reais		
	Mensal	Anual
Receita Total (RT)	218.400,00	2.620.800,00
(-) Simples Nacional	31.231,20	374.774,40
Receita Operacional Líquida	187.168,80	2.246.025,60
(-) Custo do Produto Vendido (CV)	145.782,00	1.749.384,00
(=) Lucro Bruto (LB)	41.386,80	496.641,60
(-) Custo Fixo (CF)	16.795,27	201.543,24

(=) Lucro Líquido	24.591,53	295.098,36
--------------------------	-----------	------------

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) Cenário Otimista – em Reais		
	Mensal	Anual
Receita Total (RT)	273.000,00	3.276.000,00
(-) Simples Nacional	39.039,00	468.468,00
Receita Operacional Líquida	233.961,00	2.807.532,00
(-) Custo do Produto Vendido (CV)	182.227,50	2.186.730,00
(=) Lucro Bruto (LB)	51.733,50	620.802,00
(-) Custo Fixo (CF)	16.795,27	201.543,24
(=) Lucro Líquido	34.938,23	419.258,76

Para projeção do Fluxo de Caixa Contábil nos três cenários, pressupõe-se que o aumento da receita será compensado pela inflação ao longo do tempo, permanecendo constante para os próximos 5 anos. Diante disso, temos:

FLUXO DE CAIXA CONTÁBIL PARA O CENÁRIO PESSIMISTA						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Total (RT)	-	1.310.400,00	1.310.400,00	1.310.400,00	1.310.400,00	1.310.400,00
(-) Simples Nacional	-	140.212,80	140.212,80	140.212,80	140.212,80	140.212,80
Receita Operacional Líquida	-	1.170.187,20	1.170.187,20	1.170.187,20	1.170.187,20	1.170.187,20
(-) Custo do Produto Vendido (CPV)	-	874.692,00	874.692,00	874.692,00	874.692,00	874.692,00
(=) Lucro Bruto (LB)	-	295.495,20	295.495,20	295.495,20	295.495,20	295.495,20
(-) Custo Fixo (CF)	-	201.543,24	201.543,24	201.543,24	201.543,24	201.543,24
Lucro Líquido Operacional	-	93.951,96	93.951,96	93.951,96	93.951,96	93.951,96
(+) Depreciação	-	1.990,00	1.990,00	1.990,00	1.990,00	1.990,00
(=) Fluxo de Caixa Livre	(397.000,00)	95.941,96	95.941,96	95.941,96	95.941,96	95.941,96

FLUXO DE CAIXA CONTÁBIL PARA O CENÁRIO REALISTA						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Total (RT)	-	2.620.800,00	2.620.800,00	2.620.800,00	2.620.800,00	2.620.800,00
(-) Simples Nacional	-	374.774,40	374.774,40	374.774,40	374.774,40	374.774,40
Receita Operacional Líquida	-	2.246.025,60	2.246.025,60	2.246.025,60	2.246.025,60	2.246.025,60
(-) Custo do Produto Vendido (CPV)	-	1.749.384,00	1.749.384,00	1.749.384,00	1.749.384,00	1.749.384,00
(=) Lucro Bruto (LB)	-	496.641,60	496.641,60	496.641,60	496.641,60	496.641,60
(-) Custo Fixo (CF)	-	201.543,24	201.543,24	201.543,24	201.543,24	201.543,24
Lucro Líquido Operacional	-	295.098,36	295.098,36	295.098,36	295.098,36	295.098,36
(+) Depreciação	-	1.990,00	1.990,00	1.990,00	1.990,00	1.990,00
(=) Fluxo de Caixa Livre	(397.000,00)	297.088,36	297.088,36	297.088,36	297.088,36	297.088,36

FLUXO DE CAIXA CONTÁBIL PARA O CENÁRIO OTIMISTA						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Total (RT)	-	3.276.000,00	3.276.000,00	3.276.000,00	3.276.000,00	3.276.000,00
(-) Simples Nacional	-	468.468,00	468.468,00	468.468,00	468.468,00	468.468,00
Receita Operacional Líquida	-	2.807.532,00	2.807.532,00	2.807.532,00	2.807.532,00	2.807.532,00
(-) Custo do Produto Vendido (CPV)	-	2.186.730,00	2.186.730,00	2.186.730,00	2.186.730,00	2.186.730,00
(=) Lucro Bruto (LB)	-	620.802,00	620.802,00	620.802,00	620.802,00	620.802,00
(-) Custo Fixo (CF)	-	201.543,24	201.543,24	201.543,24	201.543,24	201.543,24
Lucro Líquido Operacional	-	419.258,76	419.258,76	419.258,76	419.258,76	419.258,76
(+) Depreciação	-	1.990,00	1.990,00	1.990,00	1.990,00	1.990,00
(=) Fluxo de Caixa Livre	(397.000,00)	421.248,76	421.248,76	421.248,76	421.248,76	421.248,76

Utilizando as fórmulas dos itens 8.1.1 ao 8.1.6, temos:

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável (Realista)	Otimista
TIR (%)	6,66	69,48	103,03
VPL (R\$)	(75,387,67)	598.886,26	1.015.091,18
Payback	4 anos, 2 meses e 22 dias	1 ano, 4 meses e 6 dias	11 meses e 11 dias
PE (%)	46,26	23,13	18,5

8.3. AVALIAÇÃO SOCIAL

Todas as empresas causam impactos sociais, que, consequentemente, se traduzem em indicadores macroeconômicos. Com a Drogaria Villanova não será diferente! Os principais indicadores macroeconômicos e seus respectivos impactos gerados são:

8.3.1. Contribuição para a receita do Governo

Serão 3 funcionários trabalhando na drogaria, além da minha esposa (farmacêutica). Somente com salários e benefícios, o custo mensal fica em R\$ 10.341,44. Cabe ressaltar que serão ao menos 2 trabalhadores que estariam desempregados e que deixarão de receber os benefícios do Governo (auxílio-desemprego, bolsa-família, dentre outros). Adicionalmente, existem as contribuições direta para a receita do Governo, que são os impostos, tais como: FGTS, IPTU e Simples Nacional. No cenário realista, teria um total de gastos com impostos de R\$ 390.718,40 anualmente.

8.3.2. Indicadores vinculados ao processo de desenvolvimento regional

Como foi mencionado acima, ao menos 2 funcionários serão do próprio bairro Los Angeles, contribuindo assim para a geração de emprego e renda do bairro. O bairro tem pouca estrutura e somente uma drogaria para atender toda a população da região. Com o advento de mais uma drogaria, a população daquela localidade ganhará mais uma opção, melhorando assim a qualidade de vida.

8.3.3. Indicadores vinculados a programas e objetivos conjunturais da política econômica

No que tange a preocupação ambiental, serão adotadas sacolas de papel ao invés de sacolas plásticas para embalar os produtos vendidos. É de grande conhecimento que as sacolas plásticas demoram entre 100 e 400 anos para se decomporem sendo que as de papel não duram mais do que 4 meses. No 3º ano de funcionamento, será feito um estudo de viabilidade para a instalação de energia solar para abastecer a drogaria. Caso seja viável, será adotado.

9. CONCLUSÃO

O Plano de Negócios se tornou peça chave na formação e desenvolvimento de empresas, sejam elas novas e em ascensão no mercado ou mesmo as que já estão em funcionamento, mas buscam maneira de inovar e de otimizar seus resultados.

O trabalho teve como objetivo elaborar um Plano de Negócios com vistas a abertura de uma drogaria no bairro Los Angeles, na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Para alcance deste objetivo, estudou-se a estrutura do Plano de Negócios. O Plano Estratégico, onde foram analisados os ambientes (externo e interno), bem como a definição dos objetivos e das estratégias; o Plano de Marketing, onde foi feita a análise do mercado, segmentação, produto, preço, praça e promoção; o Plano de Operações, onde foi verificada a capacidade, localização, processos e tecnologia, organização e RH; o Plano Financeiro, onde foram analisados os investimentos e financiamentos, custos, receitas, fluxos de caixa, dentre outros; e, por fim, foi feita a Avaliação do Plano de Negócios, tanto economicamente como socialmente.

Ao identificar o mercado consumidor, detectou-se que eles levam muito em conta o preço e a qualidade do atendimento nas farmácias, além da proximidade e da presença do farmacêutico. Com relação à localização escolhida para a drogaria é importante destacar que ficará localizada em um ponto de grande potencial, visto que o consumidor prefere drogarias perto de casa, ou do lugar onde trabalham. Por se tratar de um bairro residencial, a drogaria estará localizada na rua mais movimentada do bairro, com um grande fluxo de pessoas, com facilidade de acesso.

Levando-se em conta a presença de concorrentes, detectou-se que só existe uma drogaria no bairro. Os medicamentos e tipos de serviços prestados são praticamente os mesmos (medicamentos éticos, genéricos, similares, além de perfumaria e produtos de higiene) sendo que o diferencial se encontra na qualidade do atendimento, no serviço de entrega e na aplicação de injetáveis.

Quanto ao planejamento de recursos humanos da drogaria, ela possui uma estrutura bastante enxuta, por se tratar de uma drogaria de pequeno porte. Serão 05 pessoas trabalhando a maior parte do tempo. Um gerente geral, que será o proprietário,

a farmacêutica responsável, o atendente, o caixa e o motoboy, sendo que o atendente e o caixa podem revezar nas funções. O proprietário receberá um pró-labore e a farmacêutica o salário-piso da categoria. Os demais colaboradores receberão um salário acima do salário comercial praticado na cidade.

Em relação aos aspectos jurídicos e legais, a drogaria adotará como forma jurídica Empresa Individual. Destaca-se que a drogaria se enquadrará como uma empresa de pequeno porte, de acordo com sua receita bruta anual, e optou-se como imposto o Simples Nacional, pois consiste em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a Receita Bruta.

É na avaliação do Plano de Negócios onde se conclui se o investimento é viável ou não. Porém, essa avaliação deve ser constantemente revista e monitorada, pois qualquer mudança no ambiente externo ou interno pode acarretar modificações na estrutura da empresa. De acordo com a análise de sensibilidade realizada para a drogaria, se for considerado o cenário pessimista, seria inviável a implantação do empreendimento, haja vista a Taxa de Mínima de Atratividade (TMA) ser de 15%, fazendo com que o VPL ficasse negativo em R\$ 75,387,67, com uma TIR de apenas 6,66% e Payback de 4 anos, 2 meses e 22 dias. No cenário realista, o Payback seria de 1 ano, 4 meses e 6 dias, teria um VPL positivo de R\$ 598.886,26 e uma TIR de 69,48%. Já no cenário otimista, o empreendimento teria um Payback de 11 meses e 11 dias, um VPL positivo de R\$ 1.015.091,19 e uma TIR de 103,03%.

Com base na análise financeira e nos cálculos apresentados conclui-se que o empreendimento é viável do ponto de vista econômico e financeiro.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Legislação**. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/pagina.php?id=5&menu=5&titulo=Legisla%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em 20 ago. 2019.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DROMS, William G. **Finanças para executivos não-financeiros: tudo o que você precisa saber**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GASLENE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LAMB, Roberto. **Decisões de investimentos da empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Universidades, 2017.

GOHR, Cláudia Fabiana. **Trabalho de Conclusão de Curso em Administração I**. Livro didático, 2008.

GOHR, Cláudia Fabiana. **Trabalho de Conclusão de Curso em Administração II**. Livro didático, 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

LEITE, Helio de Paula. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1994.

IBGE. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html?view=municipio>> Acesso em 17 ago. 2019.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 20 set. 2019.

LEI COMPLEMENTAR Nº 155, DE 27 DE OUTUBRO DE 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp155.htm#art2>. Acesso em 20 set. 2019.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003

MONTGOMERY, Cyntia; A, PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 11-27.

Quase metade das empresas não passa do 3º ano de vida, diz IBGE. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2012/08/quase-metade-das-empresas-nao-passa-do-3-ano-de-vida-diz-ibge.html/>>. Acesso em: 21 de jun. de 2019.

ROSS, Sthefen A.; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SALIM, César Simões. **Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SARTURI, Priscila Moreira; FILHO, Antônio Costa Gomes; MOREIRA, Cleverson Bayer **Empreendedorismo em farmácias e drogarias: o perfil dos profissionais da cidade de Guarapuava-PR**. Guarapuava: Convibra, 2009.

SEBRAE. **Como montar uma drogaria.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-drogaria,fab87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD?origem=tema&codTema=2>>. Acesso em 28 ago. 2019.

SILVA, M. A., **A Qualidade dos Serviços como Fator de Diferenciação no Varejo Supermercado.** Trabalho acadêmico, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil, 2007.

SIMPLES NACIONAL. **Legislação.** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>>. Acesso em 20 set. 2019.

SIMPLES NACIONAL: o que muda a partir de 2012. **Alterações da Lei Complementar 139/2011.** Disponível em: <http://www.fazenda.df.gov.br/arquivos/pdf/pmf_alteracoes_2012.pdf>. Acesso em: 28 set. 2019.

ZOGBI, Paula. **Um terço das empresas fecham em 2 anos no Brasil; conheça segredos dos que sobrevivem.** Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/5997459/terco-das-empresas-fecham-anos-brasil-conheca-segredos-das-que>>. Acesso em: 21 de jun. de 2019.