



**PATRÍCIA ALBERTI VALENZA**

## **PROJETOS DE EXPANSIBILIDADE NO SEGMENTO DE FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Empresarial, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Oldenburg Basgal**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2016**



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Projetos de expansibilidade no segmento de Farmácia de Manipulação**, elaborado por Patrícia Alberti Valenza e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Empresarial, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

## DECLARAÇÃO

A empresa Pura Essência Farmácia de Manipulação, representada neste documento pelo Sr.(a) Wagner Massami Noda, sócio-fundador, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Projetos de expansibilidade no segmento de Farmácias de Manipulação, realizados pelo aluno Patrícia Alberti Valenza, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 01/07/2016.

---

Wagner Massami Noda

Sócio-fundador

Pura Essência Farmácia de Manipulação

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Patrícia Alberti Valenza, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Empresarial, Turma 03/14 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Isae FGV, no período de 09/05/2014 a 07/09/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Projetos de expansibilidade no segmento de Farmácia de Manipulação é autêntico e original.

Curitiba, 07/09/2016.

---

Patrícia Alberti Valenza

## SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	07
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	08
3. ANÁLISE DE MERCADO	10
4. ANÁLISE SETORIAL	12
5. ANÁLISE DA DEMANDA	13
6. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	14
7. OFERTA DA EMPRESA	16
7.1 ANÁLISE PORTER	16
7.2 ANÁLISE SWOT	18
7.3 MATRIZ ANSOFF	19
8. PROJETOS DE EXPANSÃO	20
8.1 REFORMA SEDE ATUAL	20
8.2 ALUGUEL E MUDANÇA DAS OPERAÇÕES	21
8.3 ABERTURA DE FRANQUIAS	22
8.4 FUSÃO OU AQUISIÇÃO	24
8.5 SEGMENTAÇÃO	25
9. CONCLUSÃO	27

# 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo deste trabalho será o de compilar as alternativas existentes para o crescimento de uma farmácia de manipulação situada em Curitiba. Farmácia de gestão familiar e de pequeno porte, escopo em linha com a maioria das empresas que atuam neste setor. No entanto, o positivo histórico do gestor no segmento de atuação e suas decisões estratégicas ao longo do caminho tem garantido um notável crescimento do seu negócio inclusive acima das expectativas do setor se comparado com demais concorrentes.

No entanto, a empresa neste momento tem sido impactada pela limitada capacidade de produção em sua estrutura física atual e para continuar sua trajetória de crescimento o gestor precisa analisar as opções existentes no mercado para tomar as decisões estratégicas que irão direcionar o rumo da empresa para os próximos períodos.

O intuito, além de identificar os fatores chave que tem destacado a empresa Pura Essência como um importante competidor no segmento através da análise de ambiente externo e interno, será o de analisar os projetos existentes do empreendedor.

Para a fundamentação da análise e recomendação, será elencado as vantagens e desvantagens de cada projeto. Oportunamente será mensurado o investimento necessário para cada item bem como o prazo de retorno do referido investimento. Como alguns dos projetos estão em fase inicial, certa limitação de divulgação de informação será notada. No entanto, de um modo geral, será possível explorar as alternativas existentes e classificá-las por ordem de prioridade no contexto da farmácia levando em consideração o perfil da gestão, a necessidade de retorno rápido versus acesso a recursos financeiros bem como a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

## **2. A Empresa – Descrição Geral**

A Farmácia Pura Essência atua há 10 anos no ramo de farmácia de manipulação na cidade de Curitiba-PR. A Farmácia tem como missão: “Promover a manutenção da saúde e da qualidade de vida da população, através da preparação de produtos manipulados, de forma adequada e segura que satisfaçam plenamente as necessidades de nossos clientes.”

A empresa iniciou suas atividades já com um carteira de clientes oriunda da Farmácia Marina, empresa que atuava no segmento desde meados dos anos 80 no bairro Mercês em Curitiba. A Pura Essência tem traçado uma trajetória muito interessante ao longo destes 10 anos e através de um crescimento orgânico tem conquistado uma importante posição no segmento de farmácias de Curitiba.

Atualmente opera com duas unidades em Curitiba sendo a matriz no bairro Mercês localizada em imóvel próprio e que conta com uma estrutura robusta de laboratórios e uma filial no bairro Batel sendo este em imóvel alugado. Um dos fatores chave para a abertura da filial no bairro Batel foi a estratégia de aumentar sua participação no atendimento a classe A e a proximidade com importantes clínicas de dermatologia de Curitiba.

No ano de 2012 abriu uma filial em Araucária, região metropolitana de Curitiba no intuito de expandir suas operações atingindo um maior público alvo e vislumbrando a abertura de convênios com as diversas empresas que estão estabelecidas nesta região. No entanto, devido a dificuldades enfrentadas quanto a gestão a distância desta filial e ausência de um quadro profissional mais qualificado que garantisse um crescimento sustentável nesta região o empresário decidiu vender a empresa. Importante frisar que porte da empresa aparece neste contexto como uma relevante limitação para a contratação de profissionais altamente qualificados.

Ao observar o caminho percorrido ao longo destes 10 anos, é possível notar que as estratégias adotadas pela administração priorizaram o crescimento sustentável. A empresa iniciou suas atividades com 4 colaboradores e uma capacidade de produção de 40 fórmulas por dia e hoje opera com 20 colaboradores e capacidade de produção para 200 fórmulas por dia.

É importante mencionar que o crescimento tem se mantido mesmo em épocas de desaceleração econômica que é a atual situação do Brasil. E ainda, vale reforçar que a empresa possui atualmente maior foco em dermatologia, e portanto, a maior parte de seu faturamento é proveniente de produtos de natureza cíclica, ou seja, com a redução de emprego e renda o consumo destes produtos são menores. Dito isto, as estratégias de expansão adotadas pela administração da empresa tem sido notadamente eficazes e sem deixar de lado a qualidade desejada pelo cliente, e assim, rumo a diretriz da empresa que tem como visão a seguinte premissa: “Ser reconhecida pela qualidade de seus produtos e excelência nos serviços como uma das melhores farmácias de manipulação de Curitiba”.

No contexto atual, a Farmácia Pura Essência está bem posicionada no mercado e suas vantagens competitivas são percebidas pelo seus clientes que na sua maioria aceita pagar um preço maior por ser uma farmácia de confiança de seu médico e pelos serviços diferenciados. No entanto, a estrutura física da farmácia atual tem uma importante limitação em termos de capacidade o que requer uma tomada de decisão importante por parte do sócio-fundador para definir as diretrizes da empresa ao longo dos próximos anos.

No intuito de dar continuidade em sua estratégia de crescimento, o fundador tem avaliado algumas alternativas tanto para expandir seu negócio e incrementar suas vendas como para melhorar seus resultados voltado basicamente pela maior captação de receitas/clientes e diluição de custos principalmente fixos. Estão sendo avaliadas opções de crescimento orgânico e inorgânico até mesmo pela limitação da atual estrutura física da farmácia de manipulação em atender uma fatia maior de mercado. Neste momento, as opções existentes são: i) reforma da sede atual da farmácia – imóvel próprio, ii) aluguel de um ponto comercial e transferência das operações, iii) abertura de franquias, iv) fusão ou aquisição de outra empresa do setor, e v) abertura de novas segmentações para atendimento específico em dois nichos como saúde veterinária e suplementação esportiva.

### **3. Análise de Mercado**

Com uma possível expansão, seja ela orgânica ou inorgânica, a Farmácia aumenta seu poder de compra junto a fornecedores e a gestão dos estoques assim como dilui custos fixos e operacionais principalmente atrelados a logística o que lhe permite obter um desempenho econômico e financeiro mais robusto.

As farmácias de um modo geral enfrentam um elevado poder de barganha por parte de fornecedores de produtos prontos para simples revenda ou de matéria-prima para manipulação de fórmulas. Por mais que uma farmácia tenha uma excelente histórico de relacionamento com a cadeia de fornecedores pouco se obtém de vantagens relacionadas a preço devido ao limitado volume de produtos negociados. E este fato é importantíssimo para a negociação de compras e, portanto, custo da aquisição do produto que tem impacto direto na geração de resultados, pois faz com que a empresa trabalhe com margens operacionais bastante comprimidas. Neste contexto, vale destacar ainda a acirrada concorrência no setor devido a presença de diversos players o que limita e muito o repasse de aumento de custos para o preço final a ser pago pelo cliente.

Outra limitação que pode ser destacada na parte de compras e que impacta diretamente na gestão de estoques das farmácias é o fato de que as compras de variados produtos prontos ou matéria-prima junto a fornecedores/distribuidoras ocorrem com uma determinação de quantidade mínima. Desta forma, as farmácias acabam sendo induzidas a comprar um volume que muitas vezes é desnecessário. Sendo assim, os produtos que não tem uma demanda considerável e, portanto, não tem o giro necessário para ser revertido em vendas dentro do prazo de validade acabam vencendo e tendo que ser descartados, gerando assim um volume considerável de perdas operacionais.

E ainda, um outro ponto relevante que impacta os resultados da farmácia esta relacionado a dispêndios com logística e neste contexto a expansibilidade entra como um fator imprescindível visto que com um volume maior é possível negociar melhores preços. O transporte dos produtos do fornecedor/distribuidora até a farmácia ou o frete é feito por uma transportadora, geralmente um terceiro/parceiro e pago pela farmácia. E o serviço de entrega da farmácia para o consumidor final também é efetuado normalmente por um terceiro, e pago

pelo cliente final. Salvo em casos de ocorrência de erros internos gerando assim uma despesa extra visto que deve ser arcado pela farmácia. Atualmente a maioria das farmácias optam por terceirizar o serviço de entrega pelo fato de reduzir custos no transporte de uma forma geral. Como o transporte não se refere a atividade principal empresa, esta separação permite um enfoque nas atividades que efetivamente fazem parte de sua razão social. A empresa concentra seus esforços naquilo em que é reconhecida.

## 4. Análise Setorial

O setor de Farmácia de Manipulação apresenta maiores barreiras de entrada do que a farmácia convencional, pois além das diversas leis que regem este setor de um modo geral no caso da farmácia de manipulação todas as farmácias tem que apresentar laboratórios completos e atendam todas as especificações técnicas. Para a abertura de uma farmácia de manipulação como investimento inicial é estimado um gasto com máquinas e equipamentos em torno de R\$ 100.000,00 sem contar a estrutura. .

Além disso, o segmento requer investimento constante em pesquisa e desenvolvimento, pois é fundamental que a empresa sempre tenha em estoque os mais atualizados e melhores produtos existentes no mercado. Neste sentido, a atualização dos farmacêuticos quanto as tendências de mercado são muitos importantes visto que novas formulações ou matéria-prima são desenvolvidas constantemente pelos laboratórios. E este é sem dúvida um dos pontos chave para se destacar uma farmácia com grande diferencial competitivo das demais.

Adicionalmente, para ter maior abrangência, a comunicação e visita aos médicos tornou-se um ponto crucial para o crescimento, manutenção e sustentabilidade de uma farmácia de manipulação. Com a adoção de uma estratégia de relacionamento de grande proximidade com os médicos e clínicas, o paciente/ cliente final conseqüentemente terá o melhor resultado visto acompanhamento de perto dos profissionais da área. Lembrando que o segmento permite um tratamento diferenciado ou ate mesmo exclusivo. As fórmulas são feitas para determinado cliente, ou seja, levando em consideração suas características específicas e potencializando assim a obtenção de melhores resultados.

Conforme panorama setorial elaborado pela Anfarmag, atualmente 51% das farmácias realizam visitas e investem em propaganda aos prescritores enquanto que 49% não possuem esta prática.

## 5. Análise da Demanda

É uma tarefa bastante complexa tentar mapear a demanda de uma farmácia de manipulação em características detalhadas como sexo, idade e renda média. Isto porque as farmácias oferecem uma gama de produtos variados que atendem a diversos nichos de consumidores. No entanto, segundo uma pesquisa realizada pela Anfarmag a contribuição do portfolio de produtos na composição do faturamento bruto da farmácia esta distribuído da seguinte forma: 54% fórmulas manipuladas sólidas (cápsulas ou outros pós), 25% fórmulas manipuladas líquidas e semi-sólidas (cremes, loções e xaropes), 11% produtos industrializados/de revenda, 9% fórmulas homeopáticas (homeopantias e florais) e 1% fórmulas manipuladas estéreis (colírios e injetáveis).

O cliente geralmente chega até a farmácia de manipulação através da indicação de seu médico, e aí que surge a importância de uma forte comunicação da farmácia com os prescritores. Claro que alguns fatores tais como preço e localização são fundamentais na escolha final da farmácia pelo cliente.

No caso da Pura Essência em específico é factível afirmar que 60% da receita é proveniente de cremes devido ao foco atual em produtos dermatológicos que apresentam maiores margens de retorno. Deste escopo de clientes-alvo, pode-se afirmar que 80% são mulheres em linha com as pesquisas de mercado existentes que atestam que as mulheres geralmente se cuidam mais, fazem mais tratamentos e procedimentos estéticos voltados para pele. Dito isto, é possível afirmar que o público alvo atual são clientes classe A e B, clientes das diversas clinicas existentes na região de atuação, considerando a sua localização e estratégia de preços.

Com relação ao perfil do consumidor é muito importante destacar as mudanças de comportamento observada ao longo dos últimos anos e que tem levado a muitas farmácias buscar a ampliação de suas operações através da internet, seja através da criação de site específico, páginas, blogs e principalmente e-commerce. Neste sentido, investimentos em capacidade de armazenagem de estoque tem se intensificado assim como em tecnologia para se obter um eficiente sistema de entregas que garanta que o produto chegue ao cliente no prazo, local e qualidade esperados.

## 6. Análise da Concorrência

De acordo com o Sebrae, 99% dos negócios no Brasil se referem a microempresas e empresas de pequeno porte com até 49 funcionários para comércio e serviços e faturamento bruto anual de R\$ 3.600.000,00. Levando estes dados para o contexto de farmácia, segundo o Panorama Setorial elaborado pela Anfarmag – Associação Nacional dos Farmacêuticos Magistrais, relatório base 2015-2016, 94% dos empreendimentos no setor atualmente estão classificados no regime tributário Simples que possui uma forma mais fácil de apuração de impostos para empresas de menor porte. O relatório aponta também para o fato de que 79% das farmácias de manipulação operam com uma unidade apenas e, entre as que possuem filiais, 63% tem, ao todo, duas lojas.

Com relação a formação do empresariado no setor, basicamente se refere a Farmácia sendo que apenas 4% possuem pós-graduação em Administração. Este pode ser um importante diferencial competitivo no desenvolvimento do negócio, pois a visão estratégica de um empreendedor pode ser crucial nas estratégias relacionadas ao operacional e financeiro da empresa e garantir bons índices de lucratividade e rentabilidade.

Segundo o Panorama Setorial Anfarmag, 39% das farmácias obtiveram crescimento no faturamento nos últimos 12 meses enquanto que 34% apresentaram estabilidade nas vendas e 27% tiveram uma redução o faturamento. É importante enfatizar que em linha com demais empresas que atuam no segmento de varejo, as farmácias de manipulação tem sido impactadas pelo forte desaquecimento econômico brasileiro.

Das empresas que registraram aumento no faturamento mesmo em época de crise, 18% declararam que a principal razão para o resultado positivo foram investimentos em propaganda e publicidade com divulgação em internet, rádio, jornais e revistas, e 11% mencionaram intensificação de visitação médica. Os produtos dermatológicos são os mais prescritos pelo médicos e um importante composto na formação do faturamento das farmácias com cerca de 25% de representatividade e perdendo apenas para as cápsulas que atingem 54%.

Apesar do ramo de farmácia de manipulação apresentar margens mais rentáveis se comparado das farmácias convencionais, até mesmo porque o Governo tem menor atuação em termos de tabela de preços, trata-se de um segmento bastante competitivo. Segundo dados do

Conselho Federal de Farmácias, no Brasil existem 8.235 farmácias de manipulação e homeopatia em atividade (Data Base: Dezembro/2015).

Diante deste cenário, as farmácias operam basicamente entre duas vertentes, estratégia de preços baixo para ganhar em volume ou ter um diferencial perceptível pelo cliente na qualidade do atendimento e dos produtos que permita melhores margens de retorno.

## 7. Oferta da Empresa

Nesta seção será efetuada uma análise do cenário em que a empresa esta inserida. Com a avaliação do ambiente externo pretende-se identificar as ameaças e oportunidades do setor e com a avaliação do ambiente interno apontar as forças e fraquezas da empresa, pontos que serão importantes para a definição da estratégia de crescimento a ser implantada pelo administrador.

### 7.1 Análise Porter

Tomando-se como base o modelo de cinco forças de Porter (2009), após análise do setor é possível concluir que:

- i) A ameaça de novos entrantes é média. O investimento inicial para abertura de uma farmácia de manipulação é relativamente baixo. No entanto, as leis e regras que devem ser seguidas para se atuar neste ramo de atividade são um tanto restritivas.
- ii) O poder de barganha dos fornecedores é elevado. Principais fornecedores do setor se tratam de grandes conglomerados econômicos muitas vezes multinacionais e que possuem bastante autonomia de preços, mesmo sobre alguns produtos que possuem certa regulamentação.
- iii) Como a carteira de clientes de uma farmácia é bastante pulverizada, não há ameaça considerada relevante para a atividade ou sustentabilidade da farmácia de manipulação de uma forma geral.
- iv) No caso de produtos substitutos, a ameaça é considerada alta. Os produtos industrializados podem ser considerados substitutos, principalmente os remédios genéricos que possuem um preço mais baixo. Todavia vale destacar que quando o cliente busca a farmácia de manipulação muitas vezes ele não quer apenas a customização e sim esta em busca da possibilidade de fração da

dosagem em linha com o tratamento necessário ou de potencialização de sua formulação o que lhe permite melhores resultados.

- v) Com relação a concorrência, diante do cenário acima exposto, fica claro que setor é marcado por uma forte concorrência visto que muitos empresários acabam optando por uma estratégia de preços agressiva para ganhar relevante participação no mercado frente a seus competidores. Esta estratégia visa claramente a garantia de uma carteira de clientes que optam por preços mais baixos, que conseqüentemente lhe possam gerar um volume maior de negócios que pode beneficiar as negociações com seus fornecedores.

Para enfrentar as cinco forças, a estratégia adotada pelo empresário da Pura Essência é o de garantir serviços diferenciados ou até mesmo exclusivos para seus clientes o que lhe permite uma explorar melhor a estratégia de preços e obter maior rentabilidade. E ainda, sendo seu público alvo as classes A e B, os impactos com a desaceleração econômica são minorados.

Além disso, o grande enfoque em visitaçao médica e a presença em importantes eventos do setor farmacêutico bem como aulas e palestras ministradas pelo sócio-fundador tem garantido uma melhor visibilidade e desenvolvido a primordial confiança requerida para o segmento e lhe garantem uma notável vantagem competitiva.

Um dos principais desafios desta estratégia de diferenciação é manter a fidelidade do cliente em um mercado altamente competitivo e com clientes cada vez mais exigentes.

## 7.2 Análise SWOT

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Percepção da qualidade e do valor agregado pelo cliente.</li> <li>-Experiência no setor de atuação.</li> <li>-Competências técnicas da gestão.</li> <li>-Comunicação próxima com os médicos prescritores.</li> </ul>	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Limitação de capacidade de produção devido a estrutura física atual.</li> <li>-Acesso a recursos financeiros considerado limitado.</li> <li>-Padronização.</li> </ul>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mudança de comportamento do consumidor.</li> <li>-Segmentação de mercado para atender demanda em nichos específicos.</li> </ul>	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alterações nas leis ou regras que regem o setor de farmácias de manipulação.</li> <li>-Constante avanços na matéria-prima ou formulações.</li> </ul>

## 7.3 Matriz de Ansoff

### Componentes do vetor de crescimento

Penetração de mercado – Para ganhar maior participação no mercado, maiores investimentos em marketing são necessários, principalmente em plataformas digitais em linha com as mudanças no perfil de consumidor.

Desenvolvimento de produto – A empresa deve aprimorar as pesquisas em desenvolvimento de novos produtos. No caso das farmácias de manipulação é importante também estar sempre atualizado para as tendências de mercado. A escolha dos fornecedores parceiros para compra de matéria-prima é fundamental neste quesito.

Desenvolvimento de mercado – O atendimento de nichos específicos como o segmento de veterinária ou de suplementação esportiva aparecem como possíveis vertentes para o crescimento de uma farmácia de manipulação. Há uma demanda crescente nestes dois segmentos. No entanto, é importante destacar que no caso de atendimento ao segmento de veterinária em específico é necessário a criação de laboratórios separados, e, portanto uma farmácia nova teria que ser criada.

Diversificação – Como a farmácia de manipulação já trabalha com um mix bastante variado de produtos, constantemente surgem novas matérias-primas que permitem novas formulações bem como novos produtos prontos. Neste sentido, não vemos como uma necessidade atual da empresa.

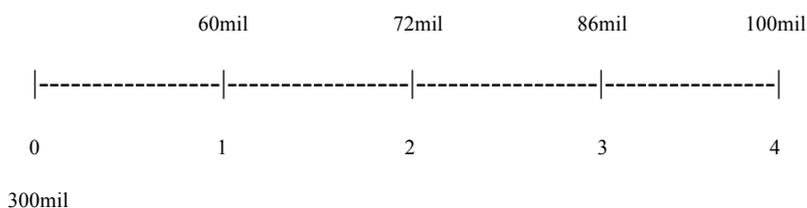
## 8. Projetos

Abaixo estão listados os potenciais projetos para crescimento da Farmácia Pura Essência. O intuito é apontar as vantagens e desvantagens de cada projeto e analisar seus possíveis resultados para identificar qual projeto trará mais benefícios para a empresa no menor prazo.

### 8.1. Reforma da sede atual da farmácia – imóvel próprio

Visto que a sede atual da farmácia é própria, uma reforma de expansão no local para aumentar a capacidade de produção seria uma alternativa bastante interessante. No entanto, o espaço para o aumento na sede é bastante limitado por ser uma área residencial. E ainda, deve-se levar em consideração que para se efetuar a reforma seria necessário uma paralisação de pelo menos 2 meses. Neste sentido, além dos investimentos, teria que ser considerado no cálculo, os encargos e despesas que permanecem mesmo com a paralisação como água, luz, salários, despesas bancárias, entre outros. Este valor é estimado em R\$ 50mil para cada mês de paralisação. Levando em conta todos os itens supracitados, o total de investimento necessário para este projeto seria de R\$ 200mil e R\$ 100mil de contas compromissadas. Estima-se um aumento de receitas de 20% ao longo dos anos.

Fluxo de caixa projetado:



Através do fluxo acima é possível afirmar que o projeto traz benefícios concretos a partir do quarto ano, porém neste período a empresa deve atingir novamente sua capacidade máxima o que demandará novos investimentos para expansão.

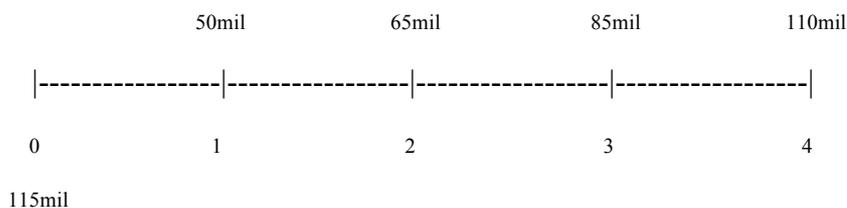
## 8.2. Aluguel de um ponto comercial e transferência das operações

Nesta opção uma grande vantagem é o de não paralização das atividades. A transferência das atividades para uma estrutura moderna potencializam os ganhos operacionais, processuais e financeiros em um curto prazo de tempo. Em contrapartida, há o aluguel do ponto, despesa antes que a empresa não possuía. Com uma estrutura física mais robusta deve-se então rever o valor de custos fixos bem como considerar o aumento da folha de pagamento estimados em um aumento de R\$ 15mil por mês. De qualquer forma, nesta nova estrutura a empresa pode aumentar sua capacidade em até 50%. Para a projeção está sendo estimado um aumento conservador, mas progressivo de 30% ao ano em receitas.

Para este projeto também esta sendo considerando a despesa de R\$ 100mil em novas máquinas e equipamentos para atender a capacidade da nova estrutura.

E ainda, importante destacar que a estrutura em que empresa atualmente esta localizada pode ser vendida ou utilizada para outras finalidades como a própria segmentação que o empresário esta avaliando.

Fluxo de caixa projetado:



Diante do fluxo apresentado, a partir do segundo ano a empresa já começa a obter retorno concreto do investimento.

### 8.3 Abertura de Franquias

É fato que a abertura de franquias é o processo de resultado mais ágil para a expansão de um negócio e não é a toa que este é modelo de negócio que mais cresce no Brasil. Para o empresário é um sistema muito vantajoso porque não requer pesados investimentos financeiros, pois estes são usualmente arcados pelo franqueado. No entanto, o empresário deve ter em mente que para efetuar a abertura de franquias deve dispender de muito tempo principalmente na elaboração do plano, ser assertivo na precificação e nos termos jurídicos e claro a escolha do franqueado é fundamental até mesmo porque a gestão neste modelo é descentralizada e não depende do dono.

E ainda, um risco que deve ser apontado e que pode afetar substancialmente a farmácia é o risco de imagem. Como se trata do segmento de saúde, o conhecimento dos farmacêuticos e qualidade dos produtos são imprescindíveis e qualquer deslize pode custar muito caro para a empresa.

Com relação ao ganho de escala, este é um item a ser melhor verificado uma vez que o ganho não está no custo médio de produção e simples diluição de custos fixos o que acontece em uma indústria normal. No caso da farmácia de manipulação há algumas regras importantes a serem seguidas. Para uma farmácia obter a licença para operar e produzir tais produtos, ela precisa ter os laboratórios e maquinários adequados e certificados. Neste sentido, uma farmácia não pode comercializar produtos que não tenham sido produzidos em seu laboratório e não é possível abrir uma unidade apenas para capturar receitas. Então cada franqueado tem que construir o laboratório e sua operação tem que ser rentável o suficiente para cobrir seus custos fixos e custo de produção. Este ponto é crucial para a abertura de franquias e um importante limitador porque os investimentos do franqueado são elevados não apenas na fase inicial, mas também na manutenção das atividades lembrando que um dos principais custos no setor é com folha de pagamento.

Uma grande vantagem neste modelo é o aumento do poder de barganha junto a fornecedores. Um outro fator que pode ser mencionado como desvantagem para o modelo atual de farmácia frente aos fornecedores é fato de que as compras de variados produtos prontos ou matéria-prima junto a fornecedores/distribuidoras ocorrem com uma determinação de quantidade mínima. Desta forma, as farmácias acabam sendo induzidas a comprar um

volume que muitas vezes é desnecessário. Sendo assim, os produtos que não tem uma demanda considerável e, portanto, não tem o giro necessário para ser revertido em vendas dentro do prazo de validade acabam vencendo e tendo que ser descartados, gerando assim um volume considerável de perdas operacionais.

Com a abertura de franquias e conseqüente aumento de volume dos pedidos como fruto da expansão dos negócios, a empresa pode obter melhores descontos nas compras de matéria-prima e produtos prontos melhorando assim a margem operacional da empresa bem como reduzir o volume de perdas operacionais. No entanto, com relação a este item algumas ressalvas devem ser efetuadas devido a regras no setor. As compras podem ser centralizadas na Pura Essência, porém a nota fiscal do fornecedor/distribuidor obrigatoriamente deve permanecer em nome de cada farmácia individual ou CNPJ, pois não é possível efetuar a fração do volume em linha com a necessidade de cada farmácia levando em consideração seu porte por exemplo. Conforme regulamentação da Anvisa (RDC 67 de 08Outubro2007), as franquias são solidárias e portanto cada uma ter sua estrutura independente e a prática de fração ou transferência não estaria de acordo com leis brasileiras que regem o setor. Neste sentido, a abertura de franquias não eliminaria o risco com perdas operacionais de matéria-prima ou produtos, mas mesmo assim a implantação deste processo seria vantajoso pelo fato de aumentar o poder de barganha da farmácia.

Para este projeto não há ainda estimativa de valores. O empresário deve contratar uma consultoria especializada para efetuar a abertura de franquia, implementar e acompanhar o processo. O calculo do passível intangível relacionado a risco imagem é bastante complexo. No entanto, os aspectos jurídicos do sistema de franquias é pode ser considerado bastante avançado. Segundo Adir Ribeiro, presidente e fundador da Praxis Business – empresa de consultoria, educação corporative e implantação de franchising, em artigo postado no site da Endeavor, o sistema de franquias conta com uma legislação que estabelece claramente as responsabilidades das partes e da não existência de vínculos trabalhistas e fiscais entre a Franqueadora e franqueados, além da possibilidade de controles de padrões, formas e procedimentos operacionais, identidade visual, entre outros, de forma bastante efetiva, gerando ao consumidor a mesma experiência de marca.

#### **8.4. Fusão ou aquisição de outra empresa do setor**

Esta forma de expansão inorgânica deve ser explorada pelo empreendedor que esta continuamente em busca de oportunidades, ainda mais em momentos de desaceleração econômica. Atualmente há em análise possíveis processos de aquisição de referente a compra de duas farmácias de manipulação pelo proprietário. No entanto, as informações são ainda confidenciais até mesmo porque para concretização há a necessidade de busca de uma novo sócio parceiro para levantar os recursos financeiros necessários. E ainda uma análise profunda das empresas deve ser efetuada antes do fechamento.

É importante analisar a estratégia da empresa a ser adquirida, se na mesma linha da empresa compradora para minimizar os impactos com reestruturação e facilitar o processo de integração visando principalmente o menor impacto para o consumidor das farmácias. Por exemplo, no caso da Pura Essência o foco está em dermatologia e atendimento as classes A e B. Se a farmácia a ser adquirida tiver a estratégia de volume e portanto preços baixos para ser competitivo frente aos concorrentes e obter público das classes C e D, muito provavelmente o processo de integração será complexo. Os passivos financeiros inclusive os intangíveis devem ser minuciosamente analisados e para tanto a empresa deve ter uma assessoria jurídica para levantar as documentações e informações necessárias para este levantamento.

Todo o processo de fusão e aquisição é complexo. Internamente fatores como cultura organizacional deve estar muito bem estabelecida até mesmo porque envolve a gestão de pessoas. A revisão do planejamento estratégico bem como da identidade da empresa que estão refletidas na visão, missão e objetivos estratégicos deve ser efetuada, pois o desenho claro do cenário atual e de onde a empresa quer chegar será o direcionamento para os próximos períodos e que devem atingir toda a organização em suas diferentes atividades.

## **8.5 Abertura de novas segmentações para atendimento específico em dois nichos como saúde veterinária e suplementação esportiva**

Estas são importantes possibilidades de empreendimentos para quem atua no setor de farmácia de manipulação.

No caso da farmácia veterinária, é fato que toda a estrutura deve ser remontada para atender as especificações regulamentais para o setor. As questões de layout, mídia, parcerias com clínicas veterinárias e demais itens devem ser muito bem desenvolvidos para o sucesso do negócio.

Com relação a suplementação esportiva, a Pura Essência tem participado de eventos relacionados a suplementação esportiva que juntamente com médicos nutricionistas tem suplementado atletas e times com um forte acompanhamento dos resultados. Ou até mesmo simples programas junto a academias. Trata-se de um segmento em forte expansão visto o crescimento constante de pessoas em busca de um estilo de vida mais saudável.

No entanto, um planejamento detalhado deve ser elaborado para cada uma destas vertentes. No momento, não há informações e parâmetros para se elaborar este planejamento ou um estudo detalhado de demanda, mercado e concorrência, para embasar este trabalho. Neste sentido, um estudo de viabilidade também não é possível de ser concluído. De qualquer forma, este item não poderia deixar de ser mencionado como uma importante estratégia de crescimento da empresa com atuação específica em certos nichos de mercado.



## 9. Conclusão

Diante de todos os pontos supracitados, pode-se afirmar que o perfil empreendedor do sócio-fundador da Farmácia Pura Essência e estratégias de gestão adotadas tem sido grandes diferenciais propulsores para a obtenção de maior participação no mercado e reconhecimento por parte dos médicos e consumidores.

No entanto, o gestor em busca de crescimento contínuo tem se deparado com algumas decisões importantes para traçar sua trajetória para os próximos anos. Todos os projetos analisados são factíveis de implementação. No curto prazo fica claro que o projeto mais viável a curto prazo é o de alugar um ponto comercial e transferir suas atividades que lhe permitam atender a demanda crescente de consumidores por seus produtos de qualidade e serviços diferenciados prestados. A opção de reforma na sede atual não é recomendada dado a necessidade de paralização das atividades e potenciais impactos. O estudo de viabilidade demonstrou que o projeto não é viável.

A abertura de franquias também é uma importante opção para expansão dos negócios da farmácia e que deve ser considerada pelo empresário. Os resultados podem ser obtidos a curto prazo e o franqueador não precisa entrar com muitos recursos financeiros. Além disso, muitas são as vantagens neste processo como aumento do poder de barganha e redução de perdas operacionais de matéria-prima. Caso juridicamente seja possível minimizar os riscos envolvidos, esta é um excelente opção.

Na sequência, como a sede atual da empresa ficaria disponível, esta pode ser utilizada para abertura de empresa que atenda a um dos nichos específicos apontados como de veterinária ou suplementação. Para tanto, deve ser efetuado um estudo de mercado e análise de viabilidade específicos para cada uma das opções para verificar qual a melhor alternativa. Com uma empresa mis sólida, provavelmente não será necessário a entrada de um novo sócio.

E por último, a fusão ou aquisição de uma outra empresa do setor no caso de identificada uma relevante oportunidade e no caso de interesse de um novo sócio investidor, o empreendedor deve avaliar o negócio sob uma perspectiva financeira apurada. No entanto, este deve ser um projeto de longo prazo. Na atual situação da empresa, a Pura Essência deve buscar projetos que atendam a demanda crescente no curto prazo, tragam resultados

financeiros mais rápidos e minimizem os impactos com reestruturação da empresa e da estratégia vigentes.

## 10. Referências Bibliográficas

- Anfarmag. Revista de Panorama Setorial. Farmácias de Manipulação brasileiras. Edição 2015-2016.
- Endeavor. Ebook – O que sua empresa quer ser quando crescer?. Disponibilizado via email através de inscrição.
- Porter, Michael E. Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Lemos, Paulo Mattos de; Pinto, Fatima Regina de Toledo; Zotes, Luis Peres; Fridman, Salomão. Gestão Estratégica de Empresas. FGV Management. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- Lima Miguel; Sapiro, Arão; Vilhena, João Baptista; Gangana, Maurício. Gestão de RMarketing. FGV Management. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- Neto, Antonio Andre; Almeida, Alivinio; Souza, Cristovão Pereira; Andreassi, Tales. Empreendedorismo e Desenvolvimento de Novos Negócios. FGV Management. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- Sebrae. Franquias – Vantagens e Desvantagens do sistema de franquias. Disponível em <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquia-vantagensedesvantagens,4be89e665b182410VgnVCM100000b272010\\_aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquia-vantagensedesvantagens,4be89e665b182410VgnVCM100000b272010_aRCRD)> Acessado em: 15-08-2016.
- Regulamento Técnico sobre Boas Práticas de Manipulação de Preparações Magistrais e Oficiais para Uso Humano em farmácias. Resolução Diretoria Colegiada 67, 08/Outubro/2007. Anvisa.