

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA.

DULCÍDIO GULAK
FERNANDA MUTTI
MARCELO WAGNER DOS SANTOS
SAMUEL TEIXEIRA MENDES
WILSON AMORIM DE OLIVEIRA

PLANO DE NEGÓCIO DA FARMÁCIA FAMÍLIA POPULAR LTDA.

CURITIBA
JULHO – 2012

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA.

DULCÍDIO GULAK
FERNANDA MUTTI
MARCELO WAGNER DOS SANTOS
SAMUEL TEIXEIRA MENDES
WILSON AMORIM DE OLIVEIRA

PLANO DE NEGÓCIO DA FARMÁCIA FAMÍLIA POPULAR LTDA.

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialização Lato Sensu em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. MSc. Osvaldo Malta
Callegari

CURITIBA
JULHO – 2012

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA.

O Trabalho de Conclusão de Curso
“Plano de Negócio da Farmácia Família Popular Ltda.”

Elaborado por Dulcídio Gulak, Fernanda Mutti, Marcelo Santos, Samuel Mendes e Wilson Amorim e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA Executivo em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, Julho de 2012

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico

Oswaldo Malta Callegari
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Dulcídio Gulak, Fernanda Mutti, Marcelo Santos, Samuel Mendes e Wilson Amorim, abaixo assinados, do Curso MBA Executivo em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de Março/2011 a Junho/2012, declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso, intitulado “Plano de Negócio da Farmácia Família Popular Ltda.”, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, Julho de 2012

Dulcídio Gulak

Fernanda Mutti

Marcelo Santos

Samuel Mendes

Wilson Amorim

RESUMO

Discorre sobre os elementos e recursos necessários para a realização de um investimento com o fim de instalar uma farmácia, tendo como cliente apenas Pessoas Físicas. Para tanto, foi idealizada a empresa Farmácia Família Popular Ltda., localizada no município de Pinhais, bairro Pineville, região metropolitana da capital paranaense. O Plano de Negócios se consubstancia numa análise abrangente acerca da criação da organização em questão, o que inclui a previsão de realização dos registros necessários, a definição do corpo diretor, a identificação das fontes responsáveis por prover os recursos da instituição, o estudo da clientela e da concorrência, como se darão os planos de *marketing* e vendas, dentre outros fatores, além de conter o planejamento de sua estrutura física e operacional e, principalmente, a elaboração de um plano financeiro. Este último, detalhado e consistente, permite definir de forma mais segura quais as políticas devem ser adotadas pelos administradores, a fim de minimizar prejuízos e, por conseguinte, maximizar seus recursos, tornando o empreendimento viável. Com a elaboração do plano financeiro para três cenários distintos, foi possível constatar que a escolha de determinadas formas de cálculo, de certos Regimes Tributários, bem como da forma de atuação da organização influenciam diretamente na sua viabilidade e podem acarretar uma diferença significativa nos valores da empresa, fato que demonstra a importância da realização de um Plano de Negócio minucioso, a fim de precaver e/ou minimizar a ocorrência de prejuízos.

Palavras-chave: Farmácia Família Popular Ltda. Plano de Negócios, Plano Financeiro, Viabilidade.

ABSTRACT

Considers elements and resources necessary for an investment with the aim of installing a drugstore, having only physical entities as clients. For this purpose, the company “Farmácia Família Popular Ltda.” was idealized located in the municipality of Pinhais, Pineville, in the metropolitan region of the capital of Paraná related to the creation of the mentioned organization, including the planning of the necessary registrations, definition of management, identification of sources responsible for providing the funds for the institution, study of the clientele and competition, marketing and sales plans involved, among other factors, as well as the preparation of a financial plan. The latter, in a detailed and consistent manner, permitting a more reliable definition of the policies to be adopted by management in order to minimize any loss and, consequently, maximizing its resources and rendering the enterprise feasible. With the preparation of the financial plan for three different scenarios, it was possible to verify that the choice of certain forms of assessment, certain tax regimens, as well as the aspects of operation of the organization directly influence its feasibility and could cause a significant difference in the values of the company, which fact demonstrates the importance of the performance of a detailed Business Plan, in order to prevent and/or minimize the occurrence of any loss. The Business Plan is consubstantiated through a broad analysis

Key-words: Farmácia Família Popular Ltda. Business Plan, Financial Plan, Feasibility.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01	- Mapa de Localização da Farmácia Família Popular Ltda.....	29
FIGURA 02	- Imóvel para Instalação da Farmácia Família Popular Ltda.....	30
FIGURA 03	- Layout interno da Farmácia Família Popular Ltda.....	31
FIGURA 04	- Organograma da Farmácia Família Popular Ltda.....	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	-	Perspectivas Estratégicas.....	19
TABELA 02	-	Lista de Produtos.....	22
TABELA 03	-	Lista de Produtos.....	26
TABELA 04	-	Despesas Pré-operacionais da Farmácia Família Popular Ltda.....	36
TABELA 05	-	Móveis, Utensílios, Instalações, Ponto Comercial e Outros.....	37
TABELA 06	-	Mix dos principais produtos comercializados – Classificados por Grupos.....	38
TABELA 07	-	Margens de Contribuição por Grupo de Produto.....	38
TABELA 08	-	Participação vendas médias praticadas (Mercado) por Grupo de Produto.....	39
TABELA 09	-	Participação Estimada pela Farmácia Família Popular Ltda.....	39
TABELA 10	-	Despesas Administrativas da Farmácia Família Popular Ltda.....	40
TABELA 11	-	Despesas Comerciais (Com vendas) Farmácia Família Popular Ltda.....	41
TABELA 12	-	Despesas Financeiras da Farmácia Família Popular Ltda.....	42
TABELA 13	-	DRE Cenário Ref. Provável – Farmácia Família Popular Ltda.....	43
TABELA 14	-	DRE Cenário Otimista – Farmácia Família Popular Ltda.....	45
TABELA 15	-	DRE Cenário Pessimista – Farmácia Família Popular Ltda.....	46
TABELA 16	-	Fluxo de Caixa Cenário Ref. Provável – Farmácia Família Popular Ltda.....	48
TABELA 17	-	Fluxo de Caixa Cenário Pessimista – Farmácia Família Popular Ltda.....	48

TABELA 18	- Fluxo de Caixa Cenário Otimista – Farmácia Família Popular Ltda.....	49
TABELA 19	- Composição do IPCA.....	52
TABELA 20	- Rentabilidade do CDI.....	54
TABELA 21	- Fluxo de caixa projetado para o cenário mais provável.....	57
TABELA 22	- Fluxo de caixa projetado para o cenário otimista.....	58
TABELA 23	- Fluxo de caixa projetado para o cenário pessimista.....	59
TABELA 24	- Cálculo da TIR e VPL para o cenário mais provável.....	60
TABELA 25	- Cálculo do Payback para o cenário mais provável utilizando capital próprio.....	60
TABELA 26	- Cálculo do Payback para o cenário mais provável utilizando capital próprio + capital de terceiros.....	61
TABELA 27	- Cálculo da TIR e VPL para o cenário otimista.....	61
TABELA 28	- Cálculo do Payback para o cenário otimista utilizando capital próprio.....	62
TABELA 29	- Cálculo do Payback para o cenário otimista utilizando capital próprio + capital de terceiros.....	62
TABELA 30	- Cálculo do VPL para o cenário pessimista.....	63
TABELA 31	- Ponto de Equilíbrio para o cenário mais provável utilizando capital próprio	64
TABELA 32	- Ponto de Equilíbrio para o cenário mais provável utilizando capital próprio + capital de terceiros.....	64
TABELA 33	- Ponto de Equilíbrio para o cenário otimista utilizando capital próprio.....	65
TABELA 34	- Ponto de Equilíbrio para o cenário otimista utilizando capital próprio + capital de terceiros.....	65
TABELA 35	- Ponto de Equilíbrio para o cenário pessimista utilizando capital próprio.....	66

TABELA 36 - Ponto de Equilíbrio para o cenário pessimista utilizando capital próprio + capital de terceiros.....	66
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01	- IPCA.....	51
GRÁFICO 02	- Crescimento do PIB no município de Pinhais.....	53
GRÁFICO 03	- Variação % do PIB no município de Pinhais.....	53
GRÁFICO 04	- Variação das despesas nos cenários estimados.....	54
GRÁFICO 05	- Variação das receitas nos cenários estimados.....	54
GRÁFICO 06	- Representação gráfica do fluxo de caixa projetado para o cenário mais provável.....	57
GRÁFICO 07	- Representação gráfica do fluxo de caixa projetado para o cenário otimista.....	58
GRÁFICO 08	- Representação gráfica do fluxo de caixa projetado para o cenário pessimista.....	59

SUMÁRIO

SUMÁRIO	12
1. INTRODUÇÃO	15
2 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	17
2.1 Dados do Empreendimento	17
2.2 Dados dos Dirigentes.....	17
2.3 Missão da Empresa	18
2.4 Visão da Empresa	18
2.5 Avaliação Estratégica.....	18
2.6 Registros Necessários.....	19
2.7 Forma Jurídica	21
2.8 Enquadramento Tributário.....	22
2.9 Fontes de Recursos	22
3. ANÁLISE DE MERCADO	23
3.1 Estudo de Clientes.....	23
3.2 Estudo dos Concorrentes	23
4. PLANO DE <i>MARKETING</i> E VENDAS	24
4.1 Caracterização dos Produtos e Serviços.....	24
4.2 Os produtos comercializados	24
4.3 Estratégias de Propaganda e Promoção	27
4.4 Estrutura de Comercialização.....	28
4.5 Parceria.....	29
4.6 Localização	29
5. ESTRUTURA E OPERAÇÃO	31
5.1 Layout.....	31
6. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	32
6.1 Cargos e atribuições	32

6.1.2 Farmacêutico.....	32
6.1.3 Atendente de farmácia.....	32
6.1.4 Perfumista	33
6.1.5 Caixa	33
6.1.6 Assistente de Serviços Gerais.....	33
6.1.7 Assistente Administrativo	33
6.2 Organograma	34
6.3 Remuneração e benefícios.....	34
7. PLANO FINANCEIRO.....	35
7.1 Investimento Inicial	35
7.2 Despesas Pré-Operacionais.....	35
7.3 Estimativa de Faturamento	37
7.4 Despesas Administrativas.....	39
7.5 Despesas de Vendas.....	41
7.6 Despesas Financeiras	42
7.7 Demonstrativo de Resultados (DRE)	42
7.8 Projeção do Movimento de Tesouraria (Fluxo de Caixa)	47
8. ESTUDO DE VIABILIDADE.....	50
8.1 Macroeconomia	50
8.2 Simulação dos Cenários.....	54
8.3 Fluxo de Caixa Projetado.....	56
8.4 Cálculos da TIR, VPL, Payback Simples e Descontado	60
8.4.1 Cenário Ref. – mais provável.....	60
8.4.2 Cenário A – otimista	61
8.4.3 Cenário B – pessimista	63
8.5 Ponto de Equilíbrio.....	63
8.5.1 Cenário Ref. – mais provável.....	64
8.5.2 Cenário A – otimista	65
8.5.3 Cenário B – pessimista	66
9. CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS.....	70

APÊNDICE A – AS PRINCIPAIS FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR DE FARMÁCIAS E DROGARIAS QUE CONTRIBUÍRAM PARA O NOVO MOMENTO DESTE MERCADO NO BRASIL. – AUTOR: MARCELO WAGNER DOS SANTOS72

APÊNDICE B – A IMPORTÂNCIA DO MÉTODO DE ALOCAÇÃO DE CUSTOS COMO FERRAMENTE PARA O PROCESSO DECISÓRIO NA FARMÁCIA FAMÍLIA POPULAR LTDA. – AUTORA: FERNANDA GORDILHO MUTTI CARVALHO.....75

APÊNDICE C: FERRAMENTAS DE ANÁLISE PARA ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DE UM NEGÓCIO. – AUTOR: DULCÍDIO GULAK81

APÊNDICE D: MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DE PROJETOS. – AUTOR: SAMUEL TEIXEIRA MENDES90

APÊNDICE E: A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO NA GESTÃO DOS NEGÓCIOS. – AUTOR: WILSON AMORIM DE OLIVEIRA95

1. INTRODUÇÃO

O fortalecimento do consumo interno e o aumento do poder de compra da chamada nova classe média possibilitaram o surgimento de novos negócios, além da multiplicação de oportunidades em negócios tradicionais.

Dentre os que mais se beneficiaram do aumento da renda das classes mais populares estão as empresas do ramo do varejo de mercadorias de consumo ou de bens semiduráveis, tais como supermercados, lojas de departamentos, móveis, eletrodomésticos e farmácias.

As farmácias, empresas originalmente constituídas de forma familiar, destinadas exclusivamente a vender medicamentos e produtos ligados à área da saúde, além da prestação de serviços ligados ao mesmo tema, vêm ao longo dos anos passando por importantes transformações. Uma das principais conseqüências de tais transformações foi a conversão das tradicionais farmácias em lojas de conveniência, onde além dos medicamentos e produtos destinados ao tratamento da saúde, os consumidores podem comprar produtos de higiene, beleza, alimentos, perfumaria, etc.

A possibilidade de vender produtos até então estranhos à estrutura tradicional das farmácias trouxe a oportunidade desses empreendimentos oferecerem produtos a seus clientes até então somente comercializados nos supermercados ou grandes supermercados, os hipermercados. O diferencial neste caso é o público cativo que as farmácias têm e o caráter de conveniência que tais produtos têm, sendo assim, há maior possibilidade de praticar melhores preços.

Além da conversão das farmácias em lojas, outro fator que criou oportunidades de bons negócios a esses estabelecimentos foi o surgimento dos medicamentos genéricos, que possibilitam a prática de melhores margens que os medicamentos de referência.

A possibilidade de exploração das oportunidades que esse ramo de negócio hoje oferece, motivou a busca do conhecimento para melhor entender seus fatores críticos de sucesso.

O trabalho baseia-se na consultoria para abertura de uma farmácia no município paranaense de Pinhais. Durante o desenvolvimento do trabalho, são apresentadas as principais informações sobre a praça onde será instalada a loja, dados econômicos e sociais, nacionais e locais, nível de concorrência direta, dentre outras importantes informações a serem observadas ao tomar-se a decisão de constituir uma farmácia.

O trabalho segue detalhando os procedimentos de constituição e manutenção da companhia, os detalhes sobre a estrutura física a ser montada, inclusive layout e estrutura de pessoal. A estratégia comercial para fazer frente à concorrência já instituída, assim como a identificação dos riscos de novos concorrentes se estabelecerem.

A estrutura contábil apresentada nesse trabalho, acompanhada da projeção das principais demonstrações contábeis e seus resultados, busca através do correto registro dos fatos e atos econômicos da empresa, gerar informações úteis e confiáveis à tomada da decisão. Neste caso, a decisão mais importante a ser tomada diz respeito à viabilidade do negócio.

O final do estudo evidencia através da análise de indicadores financeiros e aplicação de ferramentas de análises de viabilidade de projeto, as condições que fazem com que o empreendimento seja viável.

2 SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 Dados do Empreendimento

Este plano de negócios abordará o estudo para a abertura de uma farmácia.

A denominação será Farmácia Família Popular Ltda. e sua sede se situará no bairro Pineville, no município de Pinhais, Estado do Paraná, à Rua Jacob Macanhan, 468, Bairro Pineville, Pinhais, Paraná. A boa localização proporcionará acesso a cerca de 22 mil pessoas diariamente, uma vez que encontra-se próximo a grandes condomínios, além de estar localizada em uma avenida com grande fluxo de pessoas, devido ao forte comércio vizinho.

A Farmácia Família Popular Ltda. atuará de forma independente (não vinculada à marca de nenhuma grande rede) e poderá assim oferecer preços, serviços e atendimento diferenciado que a tornará referência no setor em que atua.

2.2 Dados dos Dirigentes

A Farmácia Família Popular Ltda. será constituída por um proprietário com 100% participação societária.

A companhia contará com uma assessoria especializada no estudo de planos de negócios, planejamento estratégico e gestão empresarial. A assessoria será formada por 5 consultores.

Devido à proximidade com o proprietário (irmão) e maior familiaridade com o negócio, Dulcídio Gulak estará ligado ao estudo do plano de marketing e vendas. Wilson Amorim, contador com experiência nas áreas contábil e financeira, atuará na montagem dos demonstrativos financeiros do negócio. Marcelo Wagner, contador com experiência em Contabilidade Estratégica ficará a cargo dos procedimentos de

constituição, avaliação estratégica, estudo da missão e visão do negócio e análise do mercado. A construção da estratégia de RH ficará a cargo da consultora Fernanda Mutti e, os estudos de viabilidade financeira do negócio ficam sob a responsabilidade do consultor Samuel Mendes.

2.3 Missão da Empresa

Prover produtos e serviços diferenciados de alta qualidade na área farmacêutica, garantindo conveniência e tranquilidade a seus clientes.

2.4 Visão da Empresa

Oferecer produtos farmacêuticos, de higiene, limpeza e bem estar, além de serviços diferenciados a preços competitivos, tornando-se assim referência de preço e atendimento na região de atuação, contribuindo para o desenvolvimento da comunidade, de seus funcionários e investidores.

2.5 Avaliação Estratégica

A partir dos resultados obtidos a partir da análise SWOT aplicada no 3º Fórum, foi possível obter os principais fatores estratégicos do negócio. A partir da Missão e Visão da empresa, assim como os resultados da análise SWOT, será possível obter os fatores críticos de controle que a companhia deverá ter em foco para a consecução de sua estratégia. Esse controle será feito a partir do monitoramento de indicadores desenvolvidos dentro da metodologia do *Balanced Scorecard*, que servirá como ferramenta de gestão da companhia.

Tabela 01: Perspectivas Estratégicas

PERS.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ID	INDICADORES ESTRATÉGICOS	UNIDADE DE CÁLCULO	FREQUÊNCIA
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Atingir faturamento mensal sustentável	1	Faturamento de 250mil	R\$	Mensal
	Atingir Rentabilidade Líquida que remunere o investimento	2	Rentabilidade de 10% sobre vendas	%	Mensal
PERSPECTIVA CLIENTES	Assegurar a Fidelização do Cliente	3	Proprietário atendendo ao menos 2 dias na semana	Nº	Mensal
	Ser a primeira farmácia a ser lembrada quando o consumidor necessitar de produtos de seu portfólio	4	% de atratividade 1 nos primeiros 5 dias do mês na lista de produtos mais vendidos	%	Mensal
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	Garantir Estoque Mínimo dos produtos da lista dos mais vendidos	5	Nível de Estoque dos produtos da lista no último dia do mês	Qtde.	Mensal
	Minimizar perda de materiais	6	% de itens perdidos por vencimento ou extravio em relação às vendas	%	Trimestral
PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO	Manter sistemas de informação que agregam valor ao negócio	7	% de divergências de estoques frente às vendas	%	Trimestral
	Manter estrutura de pessoal compatível com o negócio	8	% do custo de mão obra sobre vendas	%	Mensal

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

2.6 Registros Necessários

A drogaria é um estabelecimento comercial cuja atividade é regulada pela Lei 5.991/73 que foi regulamentada pelo Decreto 74.170 de 1974.

Para a constituição legal da empresa, serão necessários os seguintes registros:

- a) Registro na Junta Comercial

- b) Registro na Secretaria da Receita Federal para obtenção do CNPJ
- c) Registro na Secretaria da Fazenda Estadual
- d) Registro na Prefeitura do Município para obtenção do Alvará de Funcionamento; e Licença da Vigilância Sanitária junto à Secretaria Municipal de Saúde.
- e) Registro no Conselho Regional de Farmácia
- f) Registro no INSS
- g) Enquadramento na Entidade Sindical Patronal
- h) Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema Conectividade Social
- i) Expedição da Autorização de Funcionamento pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária;
- j) Corpo de Bombeiros
- k) Registro do responsável técnico habilitado, demonstrando a relação contratual entre a empresa e o profissional.
- l) Registro no Ministério da Saúde

No processo de constituição e registro da drogaria é preciso ainda verificar o que rezam as seguintes fundamentações legais:

- Lei 6.360/74 e regulamentações – Institui a obrigatoriedade de Autorização de Funcionamento expedida por órgão competente vinculado ao Ministério da Saúde, obrigatoriedade de responsabilidade técnica.
- Lei 6.368/76 – Institui a obrigatoriedade de autorização especial aos estabelecimentos que lidem com substâncias entorpecentes ou que causem dependência química;
- Decreto 78.992/76 – constitui a regulamentação da Lei 6.368/76 e dentre outras disposições, estabelece a instituição do receituário especial;
- Lei 6.437/77 – determina quais ações são consideradas infrações sanitárias, assim como as respectivas penalidades cabíveis aos infratores;

- Portaria SVS/MS 344/98 – regulamenta a autorização especial, cria os receituários especiais, mecanismos de controle da receita e relaciona as substâncias sujeitas ao controle especial. É necessário informar-se sobre as mudanças instituídas pela Resolução RDC 197/04;
- Lei 9.782/99 – cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária e estabelece suas competências, assim como os valores das taxas cobradas e período de validade da Autorização de Funcionamento;
- Resolução RDC 328/99 – estabelece os requisitos exigidos à dispensação de produtos de interesse da saúde em farmácias e drogarias. É importante também considerar as alterações incluídas pela Resolução RDC 149/11 e 173/03.
- Resolução RDC 238/01 – Dispõe principalmente sobre os documentos necessários para obtenção ou renovação da Autorização de Funcionamento perante à ANVISA;
- Resolução RDC 222/06 – dispõe sobre os procedimentos de petição e arrecadação junto à ANVISA, estabelecendo os requisitos para acesso ao sistema de peticionamento eletrônico e cadastro;
- Resolução 80/06 – Dispõe sobre o comércio fracionado de medicamentos;
- Resolução RDC 27/07 – Dispõe sobre o Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados (SNGPC);
- Resolução RDC 96/08 – Regulamenta a propaganda, publicidade, informação e outras ações destinadas à promoção comercial de medicamentos.

2.7 Forma Jurídica

A companhia será constituída sob a forma de Empresa Individual Limitada, modalidade instituída a partir de 07 de Janeiro de 2012, com a Lei 12.441/2011 que acrescentou ao Código Civil Brasileiro o artigo 890-A.

2.8 Enquadramento Tributário

A companhia será tributada pelo regime tributário SIMPLES, na qualidade de empresa de pequeno porte (receita bruta em cada ano-calendário superior a R\$ 360 mil e inferior a R\$ 3.600.000). Segundo a tabela do Anexo I da Lei Complementar Nº 123 de 14 de dezembro de 2006, com redação dada pela Lei Complementar 139 de 10 de novembro de 2011, a tributação da Farmácia Família Popular Ltda. seguirá os seguintes critérios:

Tabela 02: Simples Nacional - ANEXO I (Vigência a Partir de 01.01.2012)-Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: <http://www.portaltributario.com.br/guia/simples.html>

2.9 Fontes de Recursos

O investidor poderá trabalhar com recursos próprios ou de terceiros, a definir conforme estudo de viabilidade.

3. ANÁLISE DE MERCADO

3.1 Estudo de Clientes

O estabelecimento se localizará no Bairro Pineville, no município de Pinhais Paraná. O bairro é o 4º maior do município e divide-se entre as vilas Esplanada, Palmital, Vale da Boa Esperança e Pineville. O bairro localiza-se ao lado do centro pinhaiense. Segundo dados do IBGE relativos ao ano de 2010, a população apenas do Bairro Pineville chegava a cerca de 3.160 pessoas à época, dentre cerca de 100 mil pessoas que compõem a população do município de Pinhais. Se forem considerados além do bairro Pineville, seus bairros limítrofes (Vargem Grande, Centro, Emiliano Pernetá, Alto Tarumã, Jardim Amélia e Maria Antonieta, a população e portanto, o número de clientes potenciais, chega a cerca de 22 mil pessoas.

A população do bairro compõe-se majoritariamente de pessoas da classe C e D, embora devido à proximidade a condomínios de classe média-alta possa gerar também alguma demanda por produtos das classes A e B.

3.2 Estudo dos Concorrentes

Segundo o guia comercial Apontador, o Bairro Pineville atualmente abriga cerca de 6 concorrentes, alguns considerados pequenos ou independentes tal qual o empreendimento que trata esse trabalho, mas em sua maioria tratam-se de unidades franqueadas a grandes redes.

A população do bairro dividida pela quantidade de farmácias existentes resulta na média de 18 farmácias para cada 10 mil habitantes, o que está muito acima da média nacional, que é de 3,4 farmácias para cada 10 mil habitantes. Ao

extrapolar tal análise para a região formada pelo Bairro Pineville e bairros limítrofes, tal média é de 12 farmácias para cada 10 mil habitantes.

4. PLANO DE *MARKETING* E VENDAS

4.1 Caracterização dos Produtos e Serviços

A Farmácia Família Popular Ltda atuará na comercialização de produtos que serão divididos em seis seções. Esta divisão tem como objetivo o controle mais eficiente do giro destas mercadorias, bem como os percentuais de descontos que cada seção poderá oferecer quando da sua venda.

A pesquisa das definições dos medicamentos e demais produtos que serão comercializados foi coletado no site da ANVISA. www.anvisa.gov.br em 23 de maio de 2012. A ANVISA é o órgão federal regulador das farmácias.

4.2 Os produtos comercializados

- **Medicamento de referência:** Segundo a Agência nacional de vigilância Sanitária - Anvisa, o medicamento de referência é o produto inovador registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária e comercializado no País, cuja eficácia, segurança e qualidade foram comprovadas cientificamente junto ao órgão federal competente, por ocasião do registro. Sua principal função é servir de parâmetros para registros dos posteriores medicamentos similares e genéricos, quando sua patente expirar. Estes medicamentos são conhecidos pelo público como o remédio de marca.
- **Medicamento Similar:** Segundo a Anvisa um medicamento similar é aquele medicamento que contém o mesmo ou os mesmos princípios ativos, apresenta a mesma concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia e indicação terapêutica, preventiva ou diagnóstica, do medicamento

de referência registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária, podendo diferir somente em características relativas ao tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículos, devendo sempre ser identificado por nome comercial ou marca.

- **Medicamento Genérico:** A ANVISA define o medicamento genérico como um medicamento similar a um produto de referência ou inovador, que se pretende ser com este intercambiável, geralmente produzido após a expiração ou renúncia da proteção patetaria ou de outros direitos de exclusividade, comprovada a sua eficácia, segurança e qualidade, e designado pela DCB (Denominação Comum Brasileira), que é a denominação do fármaco ou princípio farmacologicamente ativo aprovado pelo órgão federal responsável pela vigilância sanitária ou, na sua ausência, pela DCI(Denominação Comum Internacional), que é a denominação do fármaco ou princípio farmacologicamente ativo recomendado pela Organização Mundial de Saúde. Os medicamentos genéricos são comercializados sem nome de fantasia e podem ser identificados pela tarja amarela com a letra “G” impressa nas embalagens.
- **Produto Correlato:** Denominação da ANVISA como uma substância, produto, aparelho ou acessório não enquadrado nos conceitos de medicamentos de referência, similar ou genérico, cujo uso ou aplicação esteja ligado à defesa e proteção da saúde individual ou coletiva, à higiene pessoal ou de ambientes, ou a fins diagnósticos e analíticos, os cosméticos e perfumes, e, ainda, os produtos dietéticos, óticos, de acústica médica e odontológicos. Os produtos correlatos serão divididos em duas seções sendo uma seção os itens de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal e outra linha com os demais produtos cujo uso ou aplicação esteja ligado à defesa e proteção da saúde.
- **Loja de conveniência:** As mercadorias comercializadas nesta seção da farmácia são aquelas de primeira necessidade, dentre as quais alimentos em geral, produtos de higiene e limpeza e apetrechos domésticos.

Além dos produtos citados acima, a Farmácia Família Popular Ltda. prestará os seguintes serviços:

- Orientação sobre o uso do medicamento
- Administração de medicamentos (nebulização, aplicação de injetáveis e uso oral).
- Aferição da pressão arterial e temperatura.

Para produtos manipulados, a Farmácia Família Popular Ltda poderá firmar parceria com uma farmácia especializada na manipulação de medicamentos. Neste caso, um farmacêutico (a) de plantão estará disponível na loja para esclarecer dúvidas do cliente ao efetuar o pedido de tal medicamento.

Para evidenciar quais os produtos que estarão à disposição dos clientes em cada seção, a tabela abaixo elenca alguns nomes ou mercadorias que estarão disponíveis na farmácia.

Tabela 03: Lista de Produtos.

MEDICAMENTOS DE REFERÊNCIA	MEDICAMENTOS SIMILARES	MEDICAMENTOS GENERICOS	CORRELATOS - PERFUMARIA E HIGIENE PESSOAL	DEMAIS PRODUTOS CORRELATOS	CONVENIÊNCIA
CATAFLAN	NEOSORO	AMOXICILINA	SABONETE	ESPARADRAPO	BOLACHAS
AMOXIL	CIMEGRIPE	NIMESULIDA	SHAMPOO	SORO FISIOLÓGICO	LEITE EM PÓ
VOLTAREN	TORSILAX	PARACETAMOL	LOÇÃO HIDRATANTE	VASELINA	SUCOS
VODOL	INFRALAX	DIPIRONA	ESCOVA DENTAL	LUVA	SORVETE
SORINE	GEROVITAL	TENELOL	CREME DENTAL	COMPRESSA	REFRIGERANTE
DESCONGEX	RESFENOL	CETOPROFENO	CONDICIONADOR	ATADUTA	CHOCOLATES
BUSCOPAN	NARIDRIN	NISTATINA	DESODORANTE	AGUA OXIGENADA	BARRA DE CEREAL
MICROVLAR	GASTROL	ATENOLOL	LENÇO UMEDECIDO	BAND AID	ADOCANTES
ANADOR	DORALGINA	IBUPROFENO	HASTE FLEXIVEL	GASES	ACHOCOLATADOS
BUSCOPAN	CIMELIDE	DICLOFENACO	TINTURA CABELO	TERMOMETRO	BISCOITOS
FLUMUCIL	POLIDERMES	AMBROXOL	ESCOVA CABELO	BOLSA TERMICA	BALAS
PROFENID	HISTADIN D	CAPTOPRIL	APARELHO DE BARBEAR	PVPI	CHICLETES
TYLENOL	HISTAMIM	CEFALEXINA	PRESERVATIVOS	AGUA MELISSA	AGUA MINERAL
NEOSALDINA	OMEPRAMED	BROMOPRIDA	TALCOS	ORTESE PARA PUNHO	MACARRÃO
NOVALGINA	AMIDALIN	HIDRÍXIDO DE ALUMÍNIO	ESMALTE	TORNEZELEIRA	PAPINHAS
ENO	GASTROL	FLUCONASOL	ABSORVENTE	GLICERINA	CEREAL MATINAL
PLASIL	CICLO 21	ENALAPRIL	GEL CABELO	OLEO MINERAL	ISOTONICO
ESTOMAZIL	FLAVONID	SIMETICONA	ENXAGUANTE BUCAL	OLHO GIRASSOL	CAFÉ
MELHORAL	PANTOPAZ	GLIMEPIRIDA	CHUPETA	SALAMARCO	LEITE PAUSTERIZADO
CEFALUM	REPOFOR	CLORIDRATO DE PROPRANOLOL	MAMADEIRA	BICABORNATO DE SÓDIO	CHA
CEFALIV	TRILAX	MEBENDAZOL	ALICATE	AGUA BORICADA	BATERIA
CERAZETTE	CORTICORTEN	HIDROCLOROTIAZIDA	CERA PARA DEPILAÇÃO	ALCOOL 70	SOPAS
MUCOSOLVAN		LOSARTANA POTÁSSICA	SECADOR	TINTURA DE IODO	COMPLEMENTO ALIMENTAR

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

4.3 Estratégias de Propaganda e Promoção

Uma estratégia fundamental para que o negócio de medicamentos e correlatos consiga atingir seus objetivos de vendas é o atendimento diferenciado para seus clientes. O objetivo deve ser o de satisfazer as necessidades do cliente para que este, ao sair do estabelecimento, tenha a certeza que adquiriu algo de qualidade e com um preço justo. Que o atendimento personalizado, através do comprometimento dos colaboradores, faça que esse momento da compra torne-se uma experiência agradável. Esse diferencial no atendimento será lembrado quando o cliente precisar novamente de produtos e serviços de uma farmácia.

A Farmácia Família Popular Ltda terá um mobiliário moderno e atraente. Será contratado um serviço especializado em arquitetura para uma adequada distribuição das gôndolas, balcões e iluminação. Os produtos serão mantidos de forma organizada e em perfeita condição de uso. A empresa priorizará pela limpeza e higiene de todas as seções. O ambiente será claro e arejado. O objetivo é tornar o ambiente agradável, que inspire a atração do cliente pelos produtos, dessa forma resultando em mais vendas.

Nos seis meses após a abertura, a Farmácia Família Popular Ltda trabalhará agressivamente, oferecendo aos clientes várias ofertas. Serão confeccionados encartes das promoções focando datas específicas como o início das estações do ano, o mês das mães, o início do inverno, o dia da fralda, o dia da criança, etc.

No dia da inauguração a Farmácia Família Popular Ltda. terá som ao vivo, monitores e palhaços para entretenimento com as crianças. Distribuição de pipoca, algodão doce e bala. Haverá ofertas-relâmpago, oferecendo produtos a preço de custo.

A Farmácia Família Popular Ltda. contratará uma empresa especializada para distribuição dos encartes promocionais. Desta empresa será exigida uma pessoa responsável por organizar, acompanhar e monitorar a ação de distribuição dos encartes nas residências próximas à farmácia. É fundamental que todos os moradores próximos da farmácia, conheçam a empresa e possam confrontar os preços da Farmácia Família Popular Ltda.com os da concorrência. Além da entrega

nas residências, os encartes serão distribuídos também nas imediações dos postos de saúde e terminais de ônibus do município de Pinhais. Serão entregues kits contendo o encarte de promoções, um cartão de visita e um imã de geladeira com o logotipo, endereço e telefone da farmácia. As entregas de mercadorias solicitadas via telefone serão também acompanhadas de kits contendo com o encarte promocional do mês, cartão de visita e imã de geladeira.

A divulgação também será feita através de um carro de som que transitará nos bairros próximos a farmácia, anunciando promoções e preços de produtos “chamariz”.

Serão confeccionadas sacolas de plástico personalizadas e sacolas ecológicas que estarão disponíveis para venda a preço de custo aos clientes.

A Farmácia Família Popular Ltda. criará um vínculo com os clientes. Uma das formas de conhecer e interagir com os clientes é através do registro de seus dados pessoais. Para alcançar uma massa cadastrada significativa de seus clientes, a farmácia fará o sorteio de brindes, onde para concorrer o cliente terá que preencher um pequeno cadastro. As principais informações do cadastro para posterior alimentação na base de dados serão o CPF, nome completo, endereço, data de nascimento, telefones celulares e e-mail. Com os dados dos clientes, haverá melhores condições de encaminhar informativos promocionais, por e-mail, SMS ou mala direta.

4.4 Estrutura de Comercialização

A Farmácia Família Popular Ltda. realizará a comercialização de medicamentos, produtos correlatos e de conveniências. Para a venda de medicamentos a Farmácia Família Popular Ltda. contará com farmacêuticos e atendentes de farmácia para atender e esclarecer as dúvidas dos clientes. Para venda de produtos de perfumaria e higiene pessoal será contratada uma perfumista na seção destes produtos. Esta colaboradora também auxiliará na seção de conveniência, caso necessário.

Luiza, Mercado Móveis, Omar Calçados, Lojas Salfer, Bom Preço Eletrodomésticos, Kasalar, Planeta Pé, Farmácias Nissei e Hiperfarma.

Abaixo a foto do imóvel onde será instalada a Farmácia Família Popular Ltda. Este ponto já é ocupado por uma farmácia. O imóvel passará por reformas e pintura para adequação e melhoria do ponto comercial. A fachada será remodelada com a fixação de um letreiro luminoso com o nome e logotipo da farmácia.

Figura 02: Imóvel para instalação da Farmácia Família Popular Ltda.



Fonte: www.google.com.br

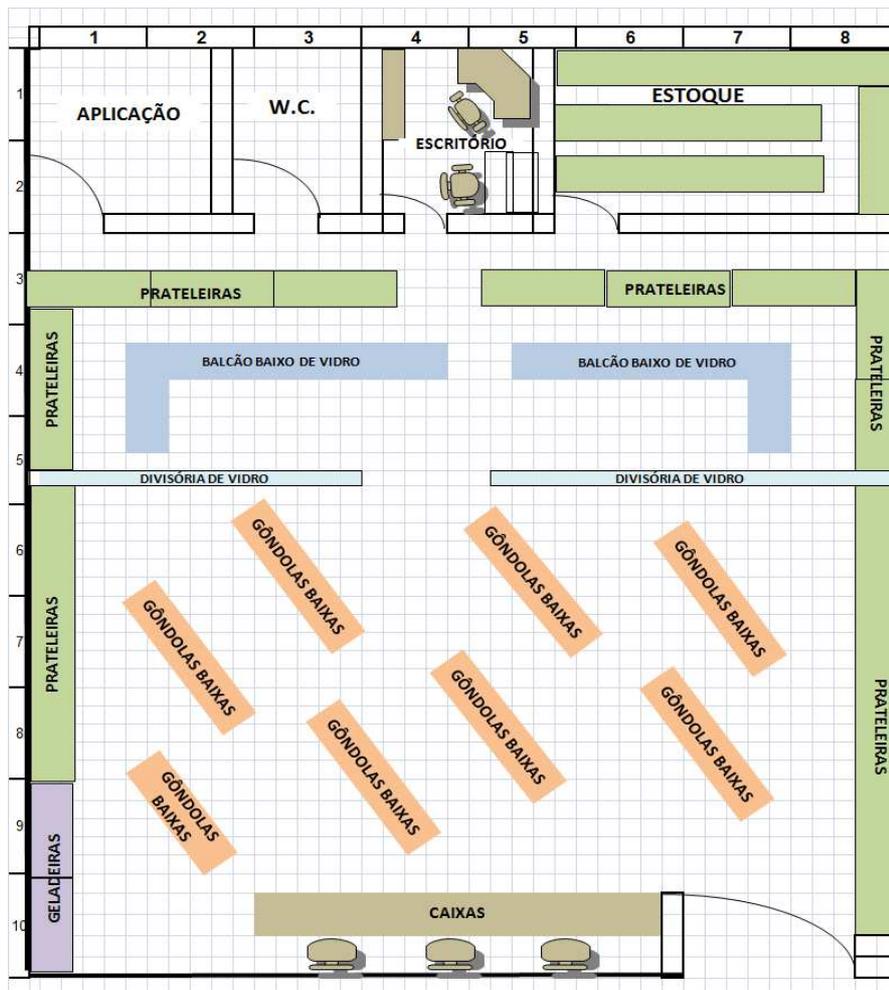
O imóvel é atendido por serviços de água, luz, esgoto, telefone, internet banda larga, é de fácil acesso, possui serviço de transporte público e está legalizado nos órgãos públicos.

5. ESTRUTURA E OPERAÇÃO

5.1 Layout

O layout da Farmácia Família Popular Ltda. dará ênfase à facilidade e comodidade para os clientes escolherem os produtos. Na entrada da loja estarão os produtos de perfumaria, higiene e alimentos, no fundo da loja estarão os medicamentos. A figura abaixo demonstra como será o layout interno.

Figura 03: Layout interno da Farmácia Família Popular Ltda.



Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

6. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Cargos e atribuições

6.1.1 Gerente

Responsável por gerir a equipe de colaboradores contemplando farmacêuticos, atendentes de farmácia, perfumistas, caixas, assistente administrativo e auxiliar de serviços gerais, visando atingir os objetivos de faturamento estipulados no planejamento estratégico e favorecendo um ambiente equilibrado e agradável tanto para o seu público interno como para os clientes da farmácia. Conduzirá as ações de *marketing* e promoções de vendas. Relacionamento com as instituições bancárias, liberação de crédito para clientes, programação de pagamentos e controle de recebimentos, planejamento orçamentário, acompanhamento da situação econômico-financeira da empresa e responsável pela liberação para aquisição de produtos.

6.1.2 Farmacêutico

Responsável pelos atos farmacêuticos praticados na farmácia, manter os medicamentos em bom estado de conservação e apresentação, orientar o consumidor quanto à forma correta de administração do medicamento, o horário certo de administrá-lo e tirar outras dúvidas sobre o medicamento que está sendo comprado.

6.1.3 Atendente de farmácia

Auxiliar o farmacêutico em suas funções, cuidar da precificação dos produtos, atentar para a validade dos produtos, atentar para a reposição de produtos em

gôndolas e prateleiras de alcance direto do consumidor, responsável pela organização e separação dos medicamentos em seus devidos lugares, ter habilidade no atendimento ao público.

6.1.4 Perfumista

Responsável em manter em bom estado de conservação, organização e limpeza os itens da seção de perfumaria, higiene e conveniência, assim como orientar o consumidor sobre os produtos.

6.1.5 Caixa

Responsável por garantir que seus instrumentos de trabalho estejam disponíveis e funcionando, registrar corretamente os valores das mercadorias, pelo recebimento das vendas dos produtos, emissão do cupom fiscal, abertura e fechamento do caixa e sua conciliação diária, controlar o troco do seu caixa e encaminhar o numerário para a Tesouraria.

6.1.6 Assistente de Serviços Gerais

Responsável pela reposição de produtos, limpeza da loja e auxílio a os demais funcionários e clientes quando necessário.

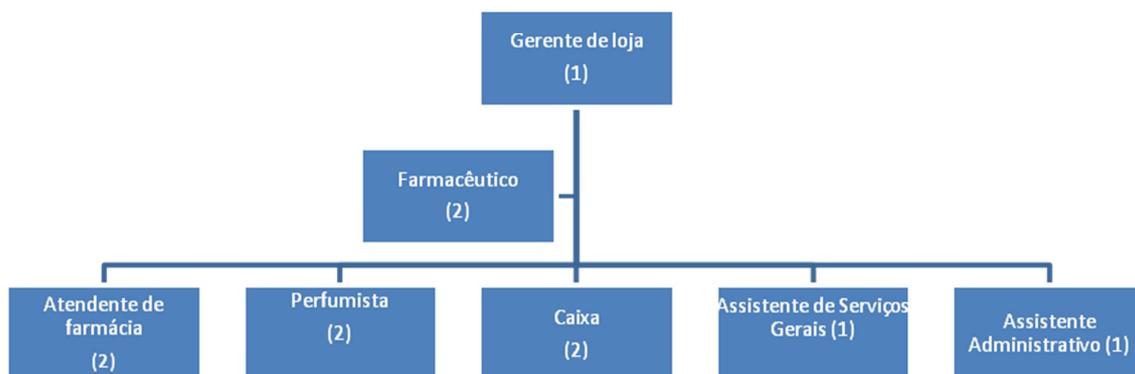
6.1.7 Assistente Administrativo

Responsável pelo controle do estoque de material administrativo, do estoque de produtos para revenda, contas a pagar e receber e conciliação bancária. Responsável pela aquisição e controle de materiais de escritório, manutenção dos contratos com terceiros como segurança, aluguéis e outros.

6.2 Organograma

A posição do cargo no organograma a seguir define o nível hierárquico que ele ocupa, permitindo observar a quem deve prestar responsabilidade (superior imediato) e a quem deve supervisionar ou dirigir autoridade (subordinados).

Figura 04: Organograma da Farmácia Família Popular Ltda.



Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

6.3 Remuneração e benefícios

A Farmácia Família Popular Ltda. proporcionará remunerações e benefícios para os diferentes cargos disponíveis:

- **Gerente:** Salário inicial será de R\$ 3.000,00 (Três mil reais) e receberá os seguintes benefícios: Assistência médica, vale-transporte e vale refeição no valor de R\$ 300,00 (Trezentos reais).
- **Farmacêutica:** Salário inicial será de R\$ 1.915,00 (Um mil novecentos e quinze reais) e receberá os seguintes benefícios: Assistência médica, vale-transporte e vale refeição no valor de R\$ 300,00 (Trezentos reais).
- **Atendente de farmácia:** Salário inicial será de R\$ 747,00 (Setecentos e quarenta e sete reais) e receberá os seguintes benefícios: Assistência

médica, vale-transporte e vale refeição no valor de R\$ 300,00 (Trezentos reais).

- Perfumista: Salário inicial será de R\$ 747,00 (Setecentos e quarenta e sete reais) e receberá os seguintes benefícios: Assistência médica, vale-transporte e vale refeição no valor de R\$ 300,00 (Trezentos reais).
- Caixa: Salário inicial será de R\$ 747,00 (Setecentos e quarenta e sete reais) e receberá os seguintes benefícios: Assistência médica, vale-transporte e vale refeição no valor de R\$ 300,00 (Trezentos reais). Conforme legislação trabalhista o caixa tem direito a receber 10% sobre a remuneração base a título de “quebra de caixa”.
- Assistente de Serviços Gerais: Salário inicial será de R\$ 1.200,00 (Um mil e duzentos reais) e receberá os seguintes benefícios: Assistência médica, vale-transporte e vale refeição no valor de R\$ 300,00 (Trezentos reais).
- Assistente Administrativo: Salário inicial será de R\$ 1.500,00 (Um mil e quinhentos reais) e receberá os seguintes benefícios: Assistência médica, vale-transporte e vale refeição no valor de R\$ 300,00 (Trezentos reais).

7. PLANO FINANCEIRO

7.1 Investimento Inicial

De acordo com o estudo realizado, o investimento inicial de Capital, para abertura da LTDA. será de R\$ 290.000,00 (Duzentos e Noventa Mil Reais) estes investimentos serão analisados mais detalhadamente no tópico análise de viabilidade.

7.2 Despesas Pré-Operacionais

Os desembolsos iniciais(pré-operacionais) da Farmácia Família Popular Ltda. compreendem os gastos e investimentos necessários para a abertura da empresa e a montagem física da estrutura do negócio (Moveis, Utensílios, Instalações, etc.),

antes mesmo do início de suas operações, desta forma, preparando a empresa para o início das atividades operacionais, conforme é demonstrado na tabela abaixo:

TABELA 04 – Despesas Pré-operacionais da Farmácia Família Popular Ltda.

Orgão	Descrição	Valor (R\$)
Junta Comercial - PR	Registro	55,00
Prefeitura de Pinhais	Certidão	180,00
Cartório	Autenticação de Documentos	55,60
Contador	Honorários	550,00
ANVISA	Taxa e Contribuição-Anualidade	500,00
Bombeiros	Tx. Corpo de bombeiros	170,00
TOTAL		1.510,60
Móveis Utensílios, Instalações e outros		88.807,00
Ponto Comercial		100.000,00
TOTAL		188.807,00

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Na tabela acima, podemos acompanhar os desembolsos necessários para colocar o negócio em operação, inicialmente os gastos com a legalização da empresa perfazem o montante de R\$ 1.510,60 (Hum Mil, Quinhentos e Dez Reais e Sessenta Centavos), com a infra-estrutura (Moveis, Utensílios e Instalações e Ponto Comercial e Outros), na ordem de R\$ 188.807,00 (Cento e Oitenta e Oito Mil e Oitocentos e Sete Reais), totalizando R\$ 190.317,60 (Cento e Noventa Mil, Trezentos e Dezessete Reais e Sessenta Centavos). Dada a relevância que valor do investimento na estrutura da empresa representa, sua composição encontra-se detalhada na Tabela abaixo.

TABELA 05: Móveis, Utensílios, Instalações, Ponto Comercial e Outros.

Móveis Utensílios, Instalações e outros	Qtde	Preço Unitário	Total
Cadeiras / Banquetas	2	100,00	200,00
Mesa Escritório	1	150,00	150,00
Armário para Colaboradores	1	400,00	400,00
Armário para Medicamentos	1	600,00	600,00
Notebooks	0	0,00	0,00
Computadores	8	1.100,00	8.800,00
No Break	1	4.000,00	4.000,00
Impressora Fiscal	2	2.400,00	4.800,00
Impressora	1	700,00	700,00
Telefone sem Fio	1	150,00	150,00
Telefones	0	0,00	0,00
Software Anti Virus		0,00	0,00
Servidor	0	0,00	0,00
Geladeira	1	690,00	690,00
Microondas	1	249,00	249,00
Cafeteira	1	68,00	68,00
Purificar de Água	0	0,00	0,00
Prateleiras	70	357,14	25.000,00
Balcões de Vidro	10	1.000,00	10.000,00
Balcão de Madeira	5	1.000,00	5.000,00
Balcão de Caixa	3	1.000,00	3.000,00
Veículo	1	9.000,00	9.000,00
Comunicação Visual (Fachada)	1	10.000,00	10.000,00
Benfeitorias em Bens Locados	1	6.000,00	6.000,00
PONTO COMERCIAL			100.000,00
TOTAL			188.807,00

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

7.3 Estimativa de Faturamento

A Farmácia Família Popular Ltda. estabelecida na região de Pinhais tem seu foco de atuação o mercado de medicamentos, produtos de perfumaria e higiene pessoal, além da comercialização de pequenos itens de conveniência, direcionados ao atendimento das classes C e D. Na tabela 6, logo a seguir, é demonstrada a composição do Mix dos principais produtos comercializados, classificados por grupo.

Tabela 06: Mix dos principais produtos comercializados – Classificados por Grupos.

MEDICAMENTOS DE REFERENCIA	MEDICAMENTOS SIMILARES	MEDICAMENTOS GENERICOS	CORRELATOS (Perfumaria e Higiene Pessoal)	DEMAIS PRODUTOS CORRELATOS	CONVENIÊNCIA
CATAFLAN	NEOSORO	AMOXICILINA	SABONETE	ESPARADRAPO	BOLACHAS
AMOXIL	CIMEGRIPE	NIMESULIDA	SHAMPOO	SORO FISIOLÓGICO	LEITE EM PÓ
VOLTAREN	TORSILAX	PARACETAMOL	LOÇÃO HIDRATANTE	VASELINA	COMPLEMENTO ALIMENTAR
VODOL	INFRALAX	DIPIRONA	ESCOVA DENTAL	LUVA	SORVETE
SORINE	GEROVITAL	TENELOL	CREME DENTAL	COMPRESSA	REFRIGERANTE
DESCONGEX	RESFENOL	CETOPROFENO	CONDICIONADOR	ATADUTA	CHOCOLATES
BUSCOPAN	NARIDRIN	NISTATINA	DESODORANTE	AGUA OXIGENADA	BARRA DE CEREAL
MICROVLAR	GASTROL	ATENOLOL	LENÇO UMEDECIDO	BAND AID	ADOCANTES
ANADOR	DORALGINA	IBUPROFENO	HASTE FLEXIVEL	GASES	ACHOCOLATADOS
BUSCOPAN	CIMELIDE	DICLOFENACO	TINTURA CABELO	TERMOMETRO	BISCOITOS
FLUMUCIL	POLIDERMES	AMBROXOL	ESCOVA CABELO	BOLSA TERMICA	BALAS
PROFENID	HISTADIN D	CAPTOTRIL	APARELHO DE BARBEAR	PVPI	CHICLETES
TYLENOL	HISTAMIM	CEFALEXINA	PRESERVATIVOS	AGUA MELISSA	AGUA MINERAL
NEOSALDINA	OMEPRAMED	BROMOPRIDA	TALCOS	ORTESE PARA PUNHO	PAPEL HIGIÊNICO
NOVALGINA	AMIDALIN	HIDRÍXIDO DE ALUMÍNIO	ESMALTE	TORNEZELEIRA	SUCOS
ENO	GASTROL	FLUCONASOL	ABSORVENTE	GLICERINA	PAPINHAS
PLASIL	CICLO 21	ENALAPRIL	GEL CABELO	OLEO MINERAL	CEREAL MATINAL
ESTOMAZIL	FLAVONID	SIMETICONA	ENXAGUANTE BUCAL	OLHO GIRASSOL	ISOTONICO
MELHORAL	PANTOPAZ	GLIMEPIRIDA	CHUPETA	SALAMARCO	CAFÉ
CEFALUM	REPOFOR	ORIDRATO DE PROPRANOL	MAMADEIRA	BICABORNATO DE SÓDIO	LEITE PAUSTERIZADO
CEFALIV	TRILAX	MEBENDAZOL	ALICATE	AGUA BORICADA	CHA
CERAZETTE	CORTICORTEN	HIDROCLOROTIAZIDA	CERA PARA DEPILAÇÃO	ALCOOL 70	MACARRÃO

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

As projeções dos faturamentos foram elaboradas com base nas margens de contribuição médias estabelecidas para farmácias que não se enquadram como grandes grupos empresariais ou franquias, apuradas em pesquisas de campo. Na tabela abaixo, são demonstradas as margens médias estimadas para os grupos de produtos.

Tabela 07: Margens de Contribuição por Grupo de Produto.

GRUPOS DE PRODUTOS	MEDICAMENTOS DE REFERENCIA	MEDICAMENTOS SIMILARES	MEDICAMENTOS GENÉRICOS	CORRELATOS (Perfumaria e Higiene Pessoal)	CONVENIÊNCIA	DEMAIS CORRELATOS
MARGEM	8%	65%	65%	30%	30%	30%

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Com os dados apurados nas pesquisas de campo realizadas, também foi possível levantar a distribuição das vendas, baseadas no mix de produtos (classificados por grupos), sendo desta forma, possível a mensuração dos percentuais das vendas médias estimadas, conforme pode ser observado abaixo, na tabela 8.

Tabela 08: Participação vendas médias praticadas (Mercado) por Grupo de Produto.

GRUPOS DE PRODUTOS	MEDICAMENTOS DE REFERENCIA	MEDICAMENTOS SIMILARES	MEDICAMENTOS GENERICOS	CORRELATOS (Perfumaria e Higiene Pessoal)	DEMAIS PRODUTOS CORRELATOS	CONVENIÊNCIA
% FATURAMENTO	32%	19%	13%	23%	5%	6%

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Considerando as informações sobre as margens médias praticadas pelo mercado e os percentuais de participação das vendas dos produtos, torna-se possível a realização da projeção dos faturamentos, onde serão elaborados três cenários, cada um, representado pelo seu respectivo grupo de produtos (Mix principais produtos) como pode ser observado na Tabela abaixo.

Tabela 09: Participação Estimada pela Farmácia Família Popular Ltda.

GRUPOS DE PRODUTOS	MEDICAMENTOS DE REFERENCIA	MEDICAMENTOS SIMILARES	MEDICAMENTOS GENERICOS	CORRELATOS (Perfumaria e Higiene Pessoal)	DEMAIS PRODUTOS CORRELATOS	CONVENIÊNCIA
% FATURAMENTO	29%	21%	16%	26%	5%	3%

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

7.4 Despesas Administrativas

As despesas de operação da empresa Farmácia Família Popular Ltda serão classificadas em Despesas Administrativas, Despesas com Vendas e Despesas Financeiras.

As Despesas Administrativas representam os gastos, pagos ou incorridos, para a direção ou gestão da empresa, e constituem-se de várias atividades gerais que beneficiam a todas as fases do negócio ou objeto social. (Manual de Contabilidade – FIPECAFI 2010, pág.508).

A composição das despesas administrativas da Farmácia Família Popular Ltda. é formada por:

- Salários e encargos sociais dos funcionários (Gerente, Caixas, Assistente de Serviços Gerais e Assistente Administrativo);
- Benefícios (Plano de Saúde, Vale Transporte e Vale Refeição);

- Despesas de Manutenção da Operação, (Aluguel, Condomínio, Energia Elétrica, IPTU, Telefone/Internet, entre outros).

Consideramos estas despesas como fixas, uma vez que fazem parte da gestão do negócio e ocorrem independentemente de variações na demanda de produtos vendidos, as mesmas totalizam o montante de R\$ 315.184,28 (Trezentos e quinze mil, cento e oitenta e quatro reais e vinte e oito centavos). A tabela 10, logo abaixo, apresenta a composição das despesas administrativas.

Tabela 10: Despesas Administrativas da Farmácia Família Popular Ltda.

DESPESAS COM PESSOAL	% Desc.	Mensal	Anual
Salários		7.194,00	86.328,00
Quebra de caixa		149,40	1.792,80
13º Salário	8,33%	611,71	7.340,46
Férias	11,1%	799,25	9.591,04
FGTS	8,0%	700,35	8.404,18
FGTS - multa rescisória	4,0%	350,17	4.202,09
INSS*		-	-
Plano de Saúde	300	1.500,00	18.000,00
Vale Transporte	600	3.000,00	36.000,00
Vale Refeição	300	1.500,00	18.000,00
Total Despesas com Pessoal		15.804,88	189.658,58
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	% Desc.	Mensal	Anual
Aluguel		5.225,00	62.700,00
Energia Elétrica		830,00	9.960,00
Telefone / Internet		255,00	3.060,00
Seguro Incendios		166,67	2.000,00
IPTU		275,00	3.300,00
Materiais Diversos (consumo)		150,00	1.800,00
Aluguel Software		210,00	2.520,00
Contador		630,00	7.560,00
Vigilância		1.000,00	12.000,00
Despesas com veículo		400,00	4.800,00
Despesas entregas - Moto boy		300,00	3.600,00
Depreciação		1.018,81	12.225,70
Total Despesas Gerais e Administrativas		10.460,48	125.525,70
TOTAL GERAL - DESPESAS ADMINISTRATIVAS		26.265,36	315.184,28

Elaborado pelos Autores – 2012.

7.5 Despesas de Vendas

As despesas de vendas representam os gastos de promoção, colocação e distribuição dos produtos da empresa, bem como, os riscos assumidos pela venda, constando dessa categoria despesas como: marketing, distribuição, pessoal da área de vendas, propagandas e publicidade, entre outros (Manual de Contabilidade – FIPECAFI 2010, pág.507).

Na mesma linha e seguindo o exemplo das despesas administrativas da Farmácia Família Popular Ltda. as despesas comerciais (com vendas) também foram consideradas fixas, embora conceitualmente as mesmas possam variar em função do aumento da demanda, contudo no caso da Farmácia Família Popular Ltda. a equipe comercial atuante já contempla a flexibilidade necessária para atendimento da demanda. Abaixo a tabela 11 apresenta a composição das despesas comerciais.

Tabela 11: Despesas Comerciais (Com vendas) Farmácia Família Popular Ltda.

DESPESAS COM PESSOAL	% Desc.	Mensal	Anual
Salários		5.947,00	71.364,00
Quebra de caixa		-	-
13º Salário	8,3%	495,39	5.944,62
Férias	11,1%	660,71	7.928,54
FGTS	8,0%	568,25	6.818,97
FGTS - multa rescisória	4,0%	284,12	3.409,49
INSS*		-	-
Plano de Saúde	300	1.800,00	21.600,00
Vale Transporte	600	3.600,00	43.200,00
Vale Refeição	300	1.800,00	21.600,00
Total Despesas com Pessoal (Comercial)		15.155,47	181.865,62
DESPESAS COMERCIAIS	% Desc.	Mensal	Anual
Despesas com Propaganda e Publicidade		5.000,00	60.000,00
			-
			-
Total Despesas Comerciais		5.000,00	60.000,00
TOTAL GERAL - DESPESAS ADMINISTRATIVAS		20.155,47	241.865,62

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Cabe ressaltar que no caso das despesas com Propaganda e Publicidade, o investimento orçado é fixo e está previsto na ordem de R\$ 5.000,00 mês, totalizando o montante de R\$ 60.000,00 por ano, podendo o mesmo ser utilizado para campanhas de marketing vinculadas a mídia escrita, propagandas no radio ou publicações de encartes e/ou folders.

7.6 Despesas Financeiras

Embora, o conceito de despesas financeiras, citado no Manual de Contabilidade – FIPECAFI 2010 na pag.513, mencione diversas rubricas, tais como, juros de empréstimos, financiamentos, descontos de títulos, comissões bancárias, dentre outras, no caso da Farmácia Família Popular Ltda. estaremos utilizando inicialmente apenas o termo relacionado às despesas bancárias, demonstrado na tabela 12, logo abaixo.

Tabela 12: Despesas Financeiras Farmácia Família Popular Ltda.

DESPESAS FINANCEIRAS	% Desc.	Mensal	Anual
Despesas Bancárias - Tarifas manutenção da c/c.		50,00	600,00
			-
			-
Total Despesas Comerciais		50,00	600,00
TOTAL GERAL - DESPESAS FINANCEIRAS		20.205,47	242.465,62

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

7.7 Demonstrativo de Resultados (DRE)

A Demonstração do Resultado do Resultado do Exercício (DRE) é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período, incluindo o que se denomina de receitas e despesas realizadas (Manual de Contabilidade – FIPECAFI 2010, pág.475).

Estaremos apresentando a seguir, três cenários com as seguintes projeções, MAIS PROVÁVEL, PESSIMISTA E OTIMISTA, de forma, que cada um dos três cenários apresentados permita a Farmácia Família Popular Ltda. estar em linha com seu planejamento estratégico mencionado nas perspectivas informadas no sumário executivo item 2.5 Avaliação Estratégica.

A maior prospecção ocorrerá nas Receitas, devido principalmente a alguns fatores, tais como, o crescimento acentuado da região de Pinhais, a maior concentração de público alvo desta região (Classes C e D), infra-estrutura moderna, além da ótima localização, onde a Farmácia Família Popular Ltda. está instalada, conforme destacado anteriormente nos tópicos 3 e 4 Análise de Mercado e Plano de Marketing, respectivamente.

A estrutura das despesas Administrativas e Comerciais não sofrerão alterações significativas, pois a mesma, além de ser baseada em gastos fixos, foi elaborada para atendimento do público do cenário PROVÁVEL, OTIMISTA e PESSIMISTA.

Destaca-se que o regime tributário utilizado é o Simples Federal, onde a Farmácia Família Popular Ltda., enquadra-se como Empresa de Pequeno Porte – EPP.

No Apêndice E, estaremos abordando de forma mais detalhada a escolha do regime tributário, bem como, apresentando as características e suas prerrogativas estabelecidas. O Cenário “Provável” projetado demonstra a evolução das receitas ao longo da projeção de 5 anos, a tabela 13 abaixo apresenta a DRE projetada considerando este cenário.

Tabela 13: DRE Cenário Ref. Provável – Farmácia Família Popular Ltda.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO		CENÁRIO PROVAVEL				
DRE	FARMÁCIA FAMÍLIA POPULAR	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Receita Bruta	1.528.800,00	1.987.440,00	2.583.672,00	2.971.222,80	3.416.906,22
(-)	Deduções da Receita					
	Impostos s/ vendas	138.050,64	199.538,98	266.634,95	336.342,42	393.285,91
	Simples Nacional	9,03%	10,04%	10,32%	11,32%	11,51%
(=)	Receita Líquida	1.390.749,36	1.787.901,02	2.317.037,05	2.634.880,38	3.023.620,31
(-)	Custo dos Produtos Vendidos	831.667,20	1.081.167,36	1.405.517,57	1.616.345,20	1.858.796,98
(=)	Lucro Bruto	559.082,16	706.733,66	911.519,48	1.018.535,18	1.164.823,33
(-)	Despesas Operacionais	596.685,39	626.519,66	670.376,04	717.302,36	767.513,53
	Despesas c/ vendas	258.796,21	271.736,03	290.757,55	311.110,58	332.888,32
	Despesas gerais e administrativas	337.247,18	354.109,54	378.897,21	405.420,01	433.799,41
	Despesas - Receitas Financeiras	642,00	674,10	721,29	771,78	825,80
(=)	Lucro Operacional	-37.603,23	80.214,00	241.143,44	301.232,81	397.309,80
(+/-)	Receitas e Despesas não Operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)	Resultado antes de IR e CSLL	-37.603,23	80.214,00	241.143,44	301.232,81	397.309,80
(-)	Prov. p/ IR e CSLL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-)	Participações de terceiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)	Lucro Líquido	-37.603,23	80.214,00	241.143,44	301.232,81	397.309,80

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

No primeiro ano, a expectativa média de faturamento bruto mensal, gira em torno de R\$ 127.400,00 e no ano R\$ 1.528.800,00.

No segundo ano, a Farmácia Família Popular Ltda. devido á expansão e inicio de consolidação na região de Pinhais, tem expectativa de crescimento de 30% sobre as vendas do primeiro ano, com projeção de vendas mensais na ordem de R\$ 165.620,00 e no ano de R\$ 1.987.440,00.

No Terceiro ano, a projeção de crescimento máximo é estimada em 30% sobre o faturamento do ano anterior, a Farmácia Família Popular Ltda. tem expectativa de se consolidar na região neste período, neste caso, o faturamento mensal gira em torno de R\$ 215.306,00 no ano de R\$ 2.583.672,00.

As expectativas de crescimento para os próximos períodos diminuem significativamente a partir do quarto e quinto períodos, principalmente devido á consolidação da Farmácia Família Popular Ltda na região de Pinhais ter sido alcançada no período anterior. Embora mais modestas em torno de 15% para os períodos informados (4 e 5) os faturamentos mensais continuam em crescimento para o quarto e quinto ano, ou seja, R\$ 247.601,90 e R\$ 284.742,19, perfazendo o montante anual de R\$ 2.971.222,80 e R/\$ 3.416.906,22, respectivamente.

O Cenário “Otimista” a exemplo do primeiro cenário apresentado, demonstra a evolução das receitas ao longo de 5 anos.

Tabela 14: DRE Cenário Otimista – Farmácia Família Popular Ltda..

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO		CENÁRIO OTIMISTA				
DRE	FARMÁCIA FAMILIA POPULAR	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Receita Bruta	1.638.000,00	2.293.200,00	2.981.160,00	3.428.334,00	3.942.584,10
(-)	Deduções da Receita					
	Impostos s/ vendas	149.385,60	232.301,16	337.467,31	398.029,58	457.734,01
	Simples Nacional	9,12%	10,13%	11,32%	11,61%	11,61%
(=)	Receita Líquida	1.488.614,40	2.060.898,84	2.643.692,69	3.030.304,42	3.484.850,09
(-)	Custo dos Produtos Vendidos	889.597,80	1.245.436,92	1.619.068,00	1.861.928,20	2.141.217,42
(=)	Lucro Bruto	599.016,60	815.461,92	1.024.624,69	1.168.376,23	1.343.632,66
(-)	Despesas Operacionais	596.685,39	626.519,66	670.376,04	717.302,36	767.513,53
	Despesas c/ vendas	258.796,21	271.736,03	290.757,55	311.110,58	332.888,32
	Despesas gerais e administrativas	337.247,18	354.109,54	378.897,21	405.420,01	433.799,41
	Despesas - Receitas Financeiras	642,00	674,10	721,29	771,78	825,80
(=)	Lucro Operacional	2.331,21	188.942,26	354.248,65	451.073,86	576.119,13
(+/-)	Receitas e Despesas não Operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)	Resultado antes de IR e CSLL	2.331,21	188.942,26	354.248,65	451.073,86	576.119,13
(-)	Prov. p/ IR e CSLL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-)	Participações de terceiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)	Lucro Líquido	2.331,21	188.942,26	354.248,65	451.073,86	576.119,13

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

No primeiro ano, a expectativa média de faturamento bruto mensal, gira em torno de R\$ 136.500,00 e no ano representa R\$ 1.638.000,00, ou seja, um crescimento superior a 6%.

No segundo ano, a Farmácia Família Popular Ltda. devido á expansão e inicio de consolidação na região de Pinhais, considerando ainda a possibilidade de aumento do consumo e controle da inflação, tem expectativa de crescimento de 40% sobre as vendas do primeiro ano, com projeção de vendas mensais na ordem de R\$ 191.100,00.

No Terceiro ano, a projeção de crescimento máximo é estimada em 30% sobre o faturamento do ano anterior, a Farmácia Família Popular Ltda. tem expectativa de se consolidar na região neste período, neste caso, o faturamento mensal gira em torno de R\$ 248.430,00.

As expectativas de crescimento para os próximos períodos diminuem significativamente a partir do quarto e quinto períodos, principalmente devido à consolidação da Farmácia Família Popular Ltda. na região de Pinhais, ter sido alcançada no período anterior. Embora mais modestas em torno de 15% para os períodos informados (4 e 5) os faturamentos mensais continuam em crescimento para o quarto e quinto ano, ou seja, R\$ 285.694,50 e R\$ 328.548,68, respectivamente.

Importante ressaltar que para o cenário “OTIMISTA”, após o quinto período a Farmácia Família Popular Ltda. deverá optar por outro regime Tributário, devido ao faturamento superar o limite máximo estabelecido para o SIMPLES NACIONAL.

Tabela 15: DRE Cenário Pessimista – Farmácia Família Popular Ltda..

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO		CENÁRIO PESSIMISTA				
DRE	FARMÁCIA FAMILIA POPULAR	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Receita Bruta	1.419.600,00	1.703.520,00	1.959.048,00	2.252.905,20	2.590.840,98
(-)	Deduções da Receita					
	Impostos s/ vendas	119.956,20	155.361,02	194.925,28	228.219,30	267.374,79
	Simple Nacional	8,45%	9,12%	9,95%	10,13%	10,32%
(=)	Receita Líquida	1.299.643,80	1.548.158,98	1.764.122,72	2.024.685,90	2.323.466,19
(-)	Custo dos Produtos Vendidos	780.496,08	936.595,30	1.077.084,59	1.238.647,28	1.424.444,37
(=)	Lucro Bruto	519.147,72	611.563,68	687.038,13	786.038,62	899.021,82
(-)	Despesas Operacionais	596.685,39	626.519,66	670.376,04	717.302,36	767.513,53
	Despesas c/ vendas	258.796,21	271.736,03	290.757,55	311.110,58	332.888,32
	Despesas gerais e administrativas	337.247,18	354.109,54	378.897,21	405.420,01	433.799,41
	Despesas - Receitas Financeiras	642,00	674,10	721,29	771,78	825,80
(=)	Lucro Operacional	-77.537,67	-14.955,98	16.662,09	68.736,26	131.508,29
(+/-)	Receitas e Despesas não Operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)	Resultado antes de IR e CSLL	-77.537,67	-14.955,98	16.662,09	68.736,26	131.508,29
(-)	Prov. p/ IR e CSLL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-)	Participações de terceiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)	Lucro Líquido	-77.537,67	-14.955,98	16.662,09	68.736,26	131.508,29

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

No primeiro ano, a expectativa média de faturamento bruto Mensal/Anual, gira em torno de R\$ 118.300,00 / 1.419.600,00, respectivamente, ou seja, uma retração na ordem de 7% na comparação com a média Mensal/Anual do cenário mais provável que é estimado em R\$ 127.400,00, e anual de R\$ 1.528.800,00.

No segundo ano, foi considerado um cenário bem adverso para a Farmácia Família Popular Ltda. A expectativa de crescimento em vendas foi reduzida para 20%

sobre as vendas do primeiro ano, com projeção de vendas mensais na ordem de R\$ 141.960,00 e anual R\$ 1.703.520,00.

As expectativas de crescimento para os próximos períodos diminuem significativamente a partir do terceiro ano, principalmente devido à consolidação da Farmácia Família Popular Ltda. na região de Pinhais, não ter sido alcançada como inicialmente previsto no cenário “Provável”. As projeções de crescimento das receitas foram limitadas em 15% para os períodos informados, desta forma, os faturamentos médios mensais / anuais para o terceiro, quarto e quinto períodos, encontram-se respectivamente distribuídos em R\$ 163.254,00 / 1.959.048,00, R\$ 187.742,10 / 2.252.905,20 e R\$ 215.903,42 / 2.590.840,98.

O Cenário “Pessimista” apresenta um crescimento bem mais moderado com relação à evolução das receitas ao longo de 5 anos, e desta forma, para o empresário deixa de ser atrativo.

No tópico estudo de viabilidade, os cenários da Farmácia Família Popular Ltda. serão examinados de forma mais abrangente, levando em consideração os investimentos realizados, indicadores econômicos e financeiros, tais como, PIB da região de Pinhais, IPCA, CDI, além da utilização de outras ferramentas de análise de negócios.

7.8 Projeção do Movimento de Tesouraria (Fluxo de Caixa)

Abaixo são apresentados os fluxos de caixa dos três cenários relatados no projeto, Provável, Pessimista e Otimista.

Tabela 16: Fluxo de Caixa Cenário Provável – Farmácia Família Popular Ltda..

FLUXO DE CAIXA		CENARIO PROVAVEL				
Farmácia Família Popular Ltda.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Saldo Inicial	0,00	-37.603,23	42.610,77	283.754,21	584.987,02	
Recebimentos Operacionais	1.528.800,00	1.987.440,00	2.583.672,00	2.971.222,80	3.416.906,22	
A vista / A Prazo	1.528.800,00	1.987.440,00	2.583.672,00	2.971.222,80	3.416.906,22	
Desembolsos Operacionais	1.565.761,23	1.906.551,90	2.341.807,27	2.669.218,21	3.018.770,62	
Custos Operacionais	831.667,20	1.081.167,36	1.405.517,57	1.616.345,20	1.858.796,98	
Impostos s/ vendas	138.050,64	199.538,98	266.634,95	336.342,42	393.285,91	
Despesas Comerciais	258.796,21	271.736,03	290.757,55	311.110,58	332.888,32	
Despesas Administrativas	337.247,18	354.109,54	378.897,21	405.420,01	433.799,41	
Geração Operacional de Caixa	-36.961,23	80.888,10	241.864,73	302.004,59	398.135,60	
Despesas Financeiras	642,00	674,10	721,29	771,78	825,80	
Saldo Final de Caixa	-37.603,23	42.610,77	283.754,21	584.987,02	982.296,82	

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

No Cenário Provável podemos acompanhar a evolução e predominância do saldo positivo de caixa ao longo dos períodos analisados, o que indica a viabilidade do projeto através do retorno do capital investido, esta análise estará sendo detalhada no próximo tópico sobre viabilidade.

Tabela 17: Fluxo de Caixa Cenário Pessimista – Farmácia Família Popular Ltda..

FLUXO DE CAIXA		CENARIO PESSIMISTA				
Farmácia Família Popular Ltda.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Saldo Inicial	0,00	-77.537,67	-92.493,66	-75.831,56	-7.095,30	
Recebimentos Operacionais	1.419.600,00	1.703.520,00	1.959.048,00	2.252.905,20	2.590.840,98	
A vista / A Prazo	1.419.600,00	1.703.520,00	1.959.048,00	2.252.905,20	2.590.840,98	
Desembolsos Operacionais	1.496.495,67	1.717.801,88	1.941.664,62	2.183.397,16	2.458.506,89	
Custos Operacionais	780.496,08	936.595,30	1.077.084,59	1.238.647,28	1.424.444,37	
Impostos s/ vendas	119.956,20	155.361,02	194.925,28	228.219,30	267.374,79	
Despesas Comerciais	258.796,21	271.736,03	290.757,55	311.110,58	332.888,32	
Despesas Administrativas	337.247,18	354.109,54	378.897,21	405.420,01	433.799,41	
Geração Operacional de Caixa	-76.895,67	-14.281,88	17.383,38	69.508,04	132.334,09	
Despesas Financeiras	642,00	674,10	721,29	771,78	825,80	
Saldo Final de Caixa	-77.537,67	-92.493,66	-75.831,56	-7.095,30	124.412,99	

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

No Cenário Pessimista podemos acompanhar que a evolução dos fluxos apresenta, saldos negativos de caixa, constantes o que indica a necessidade de capital de giro para os períodos negativos, este cenário também foi melhor detalhado, incluindo uma simulação sobre o capital de giro necessário, no tópico sobre VIABILIDADE, contudo, ainda sim pode-se observar que a geração de caixa operacional não é favorável o que sinaliza que o negócio operando nestas condições não apresentaria retorno sobre o investimento incrementado, inviabilizando este cenário no período analisado.

Tabela 18: Fluxo de Caixa Cenário Otimista – Farmácia Família Popular Ltda..

FLUXO DE CAIXA		CENARIO OTIMISTA				
Farmácia Família Popular Ltda.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Saldo Inicial	0,00	2.331,21	191.273,46	545.522,11	996.595,98	
Recebimentos Operacionais	1.638.000,00	2.293.200,00	2.981.160,00	3.428.334,00	3.942.584,10	
A vista / A Prazo	1.638.000,00	2.293.200,00	2.981.160,00	3.428.334,00	3.942.584,10	
Desembolsos Operacionais	1.635.026,79	2.103.583,64	2.626.190,06	2.976.488,36	3.365.639,17	
Custos Operacionais	889.597,80	1.245.436,92	1.619.068,00	1.861.928,20	2.141.217,42	
Impostos s/ vendas	149.385,60	232.301,16	337.467,31	398.029,58	457.734,01	
Despesas Comerciais	258.796,21	271.736,03	290.757,55	311.110,58	332.888,32	
Despesas Administrativas	337.247,18	354.109,54	378.897,21	405.420,01	433.799,41	
Geração Operacional de Caixa	2.973,21	189.616,36	354.969,94	451.845,64	576.944,93	
Despesas Financeiras	642,00	674,10	721,29	771,78	825,80	
Saldo Final de Caixa	2.331,21	191.273,46	545.522,11	996.595,98	1.572.715,11	

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

No Cenário Otimista podemos acompanhar a evolução e predominância do saldo positivo de caixa ao longo de todos os períodos analisados, o que indica a viabilidade do projeto através do retorno do capital investido de forma bem consistente, esta análise estará sendo detalhada no próximo tópico sobre viabilidade.

8. ESTUDO DE VIABILIDADE

O estudo de viabilidade permite uma análise detalhada que tem como propósito básico identificar e consolidar as condições necessárias para o projeto atingir os objetivos almejados, além de tentar minimizar ou cancelar os fatores que possam dificultar as chances de sucesso.

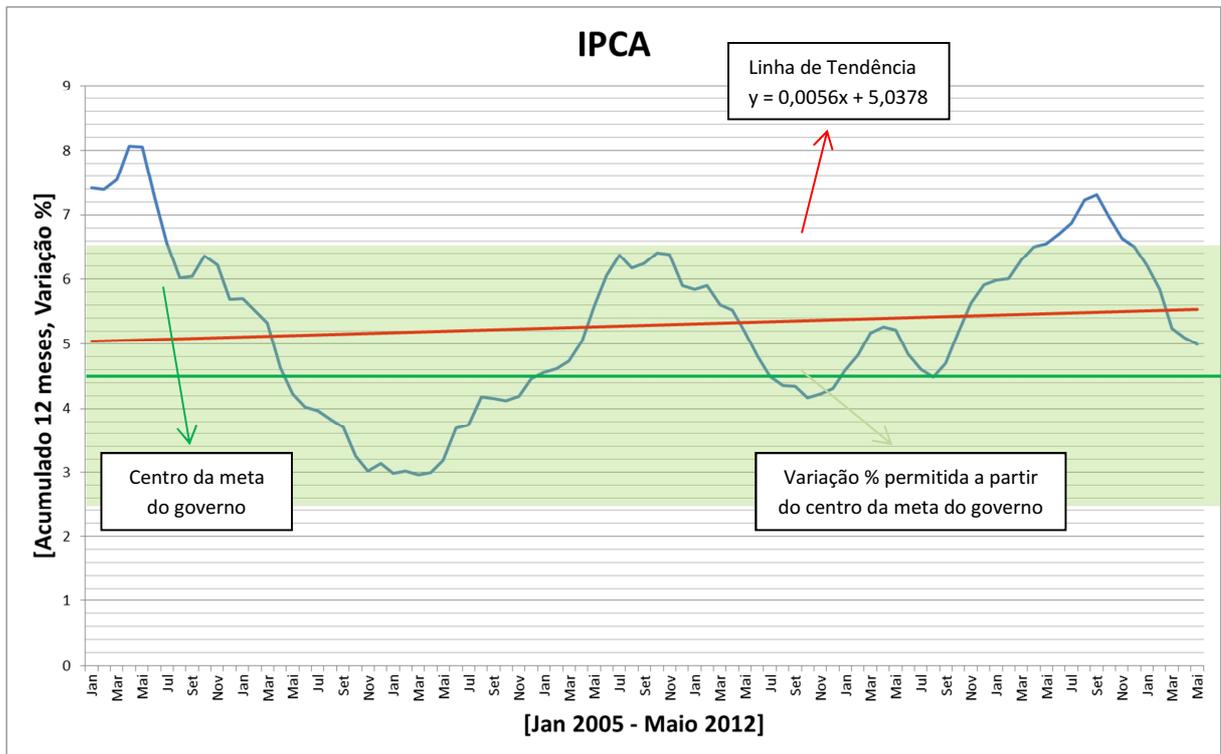
Dessa maneira, o presente estudo abrangerá supostos cenários de exposição para a implantação do projeto da Farmácia Família Popular, para tanto, serão realizados os cálculos para definição do Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Payback Simples e Descontado, assim como a determinação do Ponto de Equilíbrio, ou seja, o momento em que a empresa não apresenta lucro nem prejuízo, sendo as receitas suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas; os métodos e fórmulas matemáticas de análise de investimentos serão detalhados no Apêndice D.

8.1 Macroeconomia

No âmbito do programa do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) de apoio ao fortalecimento da capacidade de geração de emprego e renda, as taxas de juros estão fixadas em 6% ao ano para micro e pequenas empresas.

De acordo com a política monetária do governo praticada desde a implantação do Plano Real pode-se observar um controle mais severo da inflação assim de acordo com o registro dos acumulados anuais do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) disponível no banco de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é possível estimar a tendência da inflação conforme regressão linear obtida através da série histórica do indicador.

Gráfico 1 – IPCA.



Fonte: IBGE

Contudo através da projeção estabelecida no Gráfico 1 podemos assumir que o IPCA estará dentro da variação permitida a partir do centro da meta estipulado pelo governo federal.

A Tabela 19 representa o peso % da saúde e cuidados pessoais no IPCA, para tanto temos significativa representação para este Tipo de Gasto na composição do índice destacando-se em 4º lugar.

Tabela 19: Composição do IPCA.

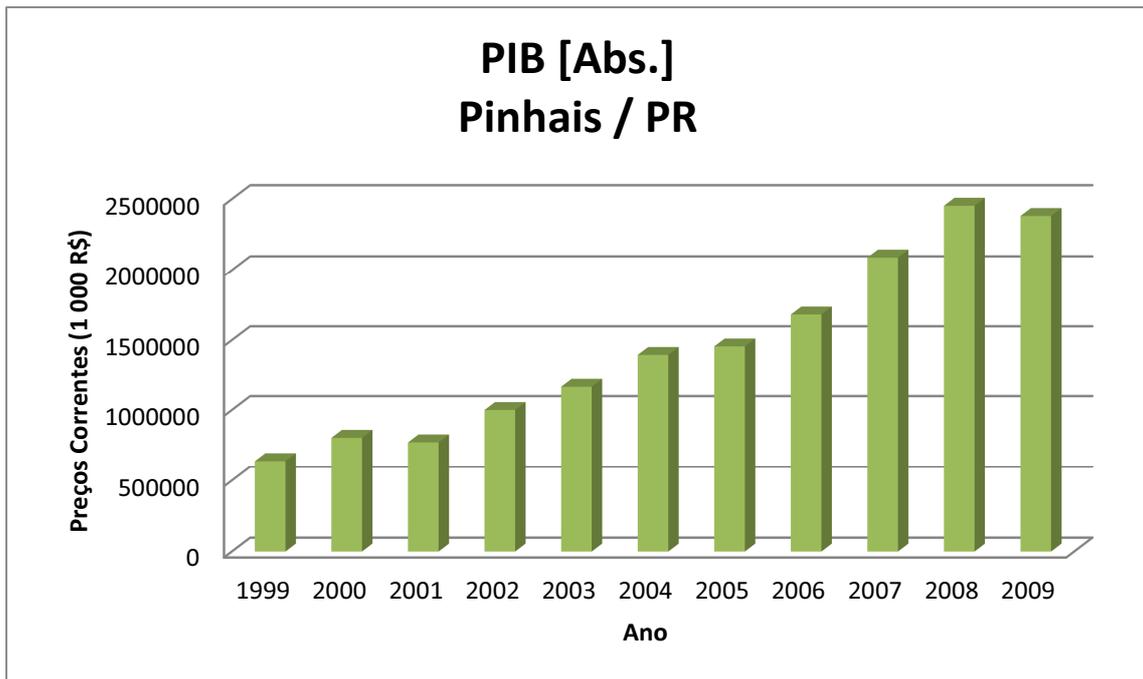
PESO DOS GRUPOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS		
Tipo de Gasto	Peso % do Gasto (até 31.12.2011)	Peso % do Gasto (a partir de 01.01.2012)
Alimentação e bebidas	23,46	23,12
Transportes	18,69	20,54
Habitação	13,25	14,62
Saúde e cuidados pessoais	10,76	11,09
Despesas pessoais	10,54	9,94
Vestuário	6,94	6,67
Comunicação	5,25	4,96
Artigos de residência	3,90	4,69
Educação	7,21	4,37
Total	100,00	100,00

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Para projeção do comportamento da empresa nos períodos do projeto, faz-se necessário o estudo do PIB – Produto Interno Bruto no Município de Pinhais região de abertura do ponto comercial da Farmácia Família Popular.

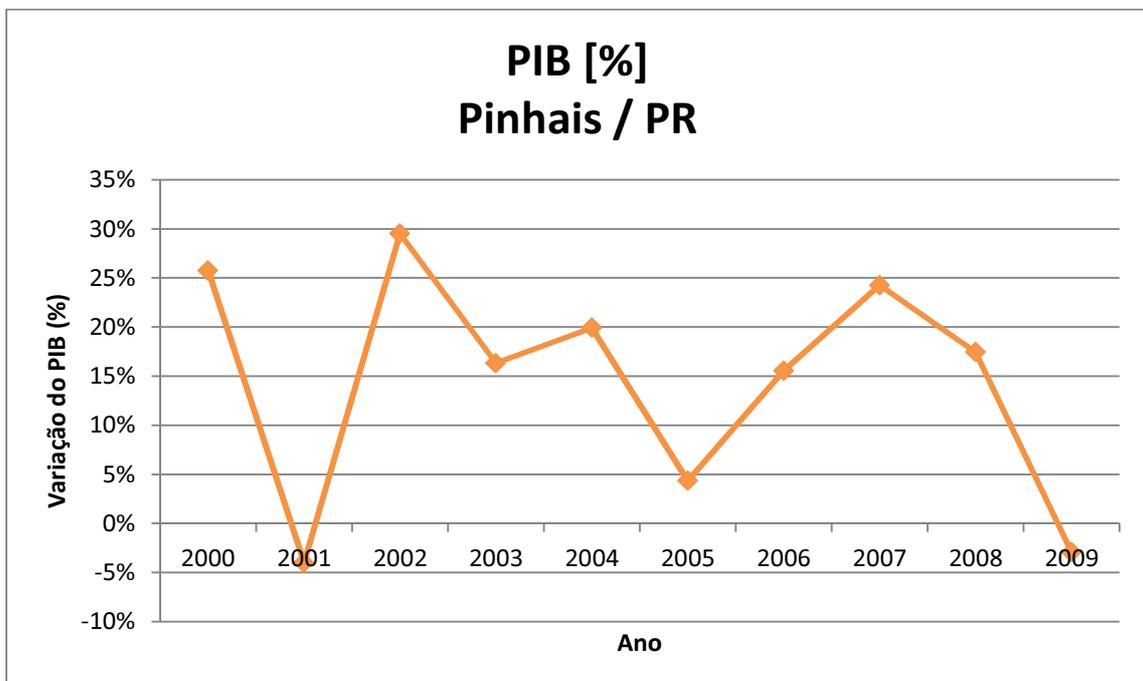
Através de pesquisa na base dados do IBGE foi possível obter as informações referentes ao histórico do PIB nos municípios brasileiros (1999 - 2009), dessa maneira, pode-se obter os Gráficos 2 e 3, que ilustram o crescimento do PIB em valores correntes (1.000 R\$) e variação percentual de cada ano. (Fonte: http://www.ibge.gov.br/servicodados/Download/Download.ashx?u=ftp.ibge.gov.br/Pib_Municipios/2005_2009/banco_dados.zip).

Gráfico 2 – Crescimento do PIB no município de Pinhais.



Fonte: http://www.ibge.gov.br/servicodados/Download/Download.ashx?u=ftp.ibge.gov.br/Pib_Municipios/2005_2009/banco_dados.zip.

Gráfico 3 – Variação % do PIB no município de Pinhais.



Fonte: http://www.ibge.gov.br/servicodados/Download/Download.ashx?u=ftp.ibge.gov.br/Pib_Municipios/2005_2009/banco_dados.zip.

Com base nas informações levantadas junto ao site do IBGE pôde-se avaliar o grande potencial de crescimento econômico no município de Pinhais, se destacando em relação a outras regiões do território nacional e muito acima das metas estabelecidas pelo governo federal.

O custo de capital do acionista (K) será definido conforme 100% da variação do CDI – Certificados de Depósito Interbancário; para tanto, será utilizado o acumulado dos últimos 12 meses de acordo com informações disponíveis no site da Caixa Econômica Federal, ou seja, a taxa considerada nos cálculos será de 10,96% ao ano.

Tabela 20: Rentabilidade do CDI.

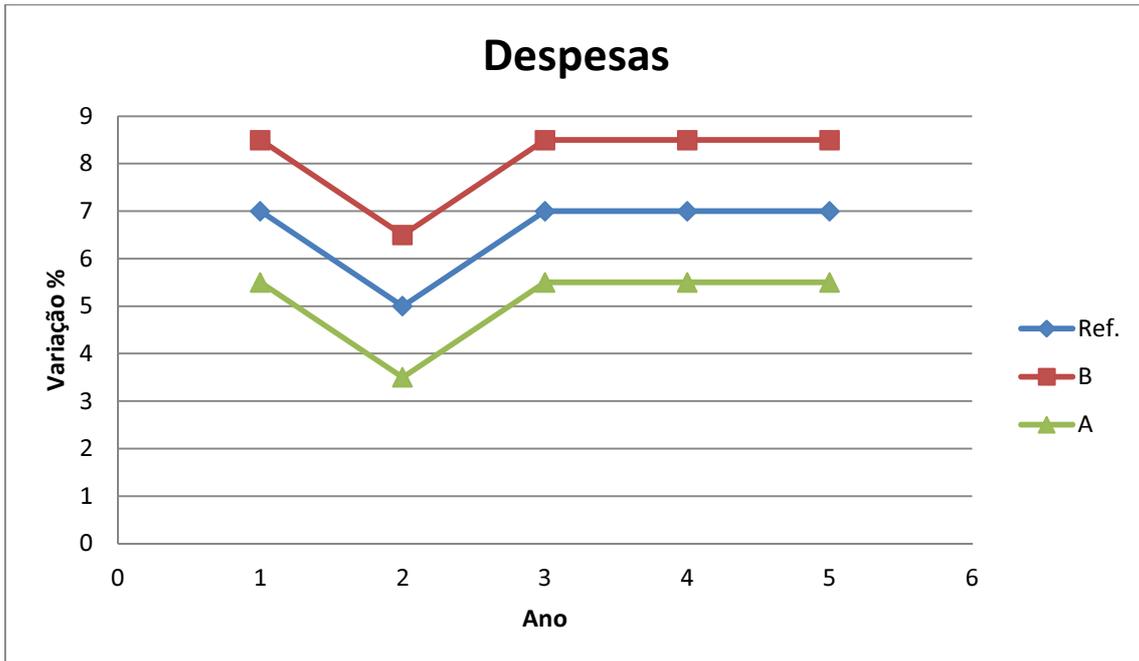
Mês	CDI	
	2011	2012
Janeiro	0,86%	0,89%
Fevereiro	0,84%	0,74%
Março	0,92%	0,81%
Abril	0,84%	0,70%
Mai	0,99%	0,73%
Junho	0,95%	
Julho	0,97%	
Agosto	1,07%	
Setembro	0,94%	
Outubro	0,88%	
Novembro	0,86%	
Dezembro	0,91%	
Acumulado no ano	11,60%	3,93%
Acumulado nos últimos 12 meses		10,96%

Fonte: http://www.caixa.gov.br/Voce/Investimentos/fundos/fundos_de_renda_fixa/fic_ideal/rentabilidade_mensal.asp

8.2 Simulação dos Cenários

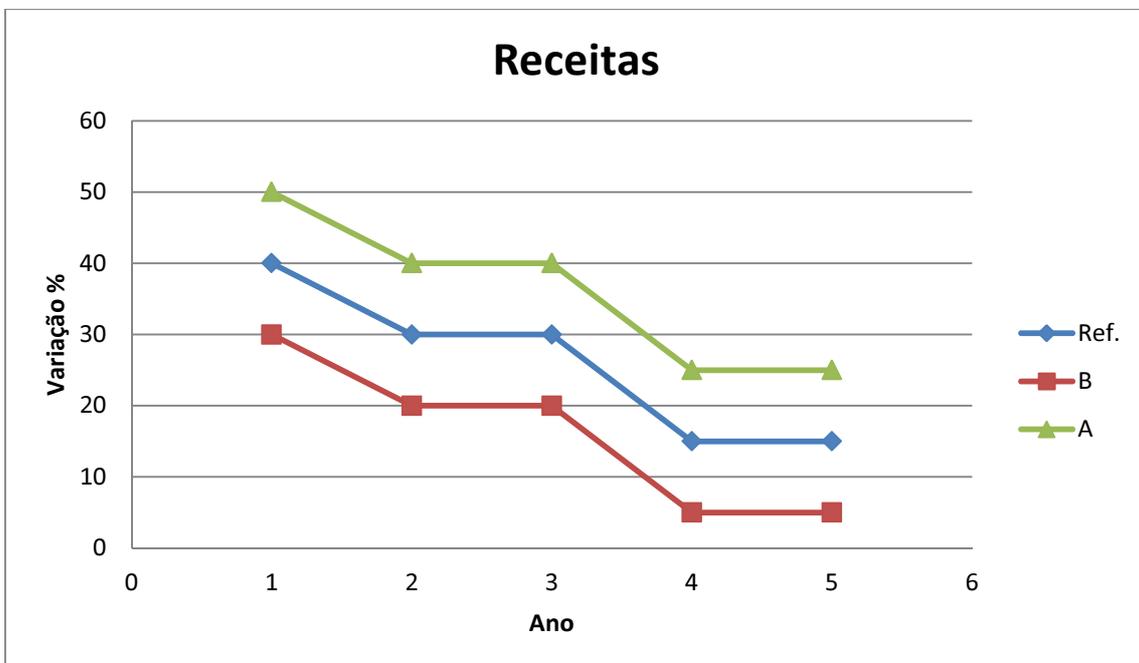
Os estudos de viabilidade do projeto serão baseados em 3 cenários (A, B e Ref.), conforme tabelas abaixo demonstrando as projeções das Despesas e Receitas.

Gráfico 4 – Variação das despesas nos cenários estimados.



Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Gráfico 5 – Variação das receitas nos cenários estimados.



Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

O cenário de referência (Ref.) foi definido a partir pesquisa de campo com empresários do setor, sendo este o mais provável assumindo o crescimento regional e atratividade esperada para o empreendimento, além da aderência às metas de inflação e crescimento econômico estipuladas pelo governo federal.

O cenário A é o mais otimista, para tanto, considerou-se um pequeno desvio nas despesas, assim foi previsto uma redução de 1,5% ao ano com relação à projeção de referência; dentro do mesmo cenário foi previsto um aumento de 10% ao ano com relação às receitas. Este cenário otimista foi baseado no rigoroso controle da inflação imposto pelo governo federal assim como perspectiva de crescimento econômico, principalmente, na regional de atuação do negócio, além de melhor resultado devido à atratividade do ponto comercial.

O cenário B é o mais pessimista, dessa maneira, considerou-se um aumento nas despesas de 1,5% ao ano e uma queda de 10% ao ano nas receitas em relação à projeção de referência. Este cenário foi baseado em um possível desvio dos índices de inflação e menor crescimento econômico nacional possivelmente abalado devido a atual crise internacional apesar das medidas do governo federal para reaquecimento da economia; contudo, para o cenário B, também se espera que as previsões pessimistas estendam-se para a região de atuação do negócio.

8.3 Fluxo de Caixa Projetado

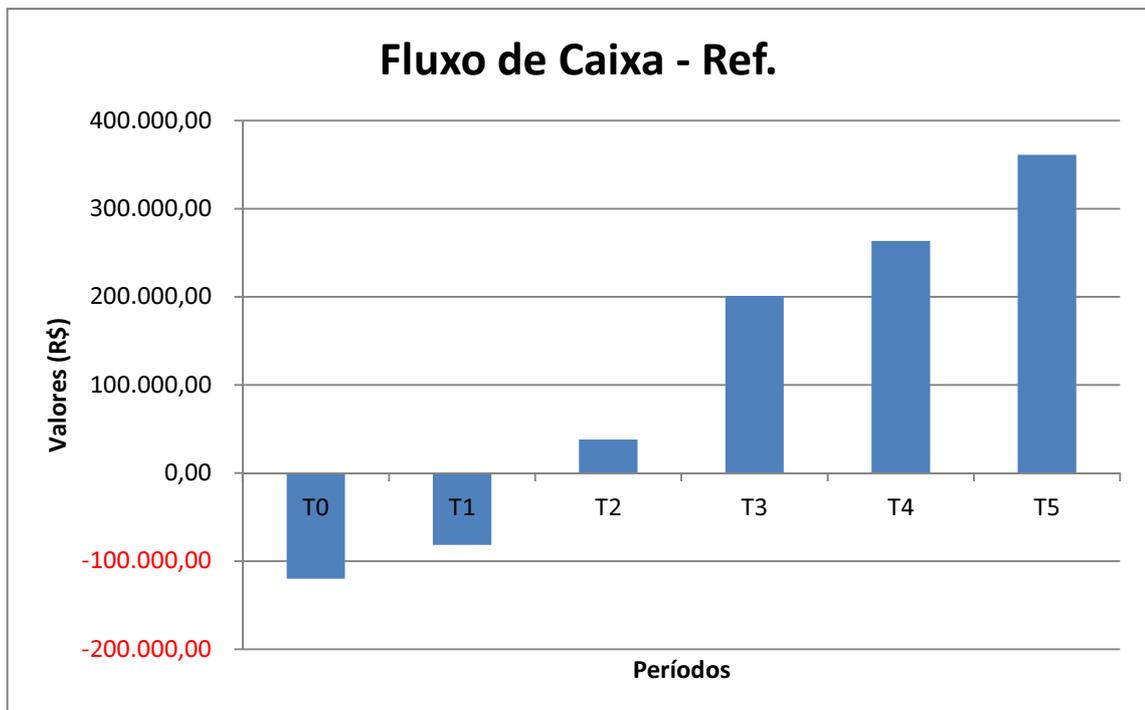
A seguir temos os respectivos estudos de viabilidade conforme cenários descritos anteriormente, assim inicialmente têm-se o Fluxo de Caixa Projetado.

Tabela 21: Fluxo de caixa projetado para o cenário mais provável.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - Ref.						
DESCRIÇÃO	T ₀	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
Demonstração de Resultados						
(+) Receitas		1.528.800,00	1.987.440,00	2.583.672,00	2.971.222,80	3.416.906,22
(-) Impostos sobre Receitas		138.050,64	199.538,98	266.634,95	336.342,42	393.285,91
(=) Receita Líquida		1.390.749,36	1.787.901,02	2.317.037,05	2.634.880,38	3.023.620,31
(-) Custo dos Produtos		831.667,20	1.081.167,36	1.405.517,57	1.616.345,20	1.858.796,98
(-) Despesas Administrativas e Comerciais		596.685,39	626.519,66	670.376,04	717.302,36	767.513,53
(=) Lucro Operacional (EBITDA)		-37.603,23	80.214,00	241.143,44	301.232,81	397.309,80
(-) Depreciações		12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70
(=) Lucro Antes de Juros e IR (LAJIR/EBIT)		-49.828,93	67.988,30	228.917,74	289.007,11	385.084,10
(-) Imposto de Renda sobre o LAJIR		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Lucro Operacional após o IR (NOPAT)		-49.828,93	67.988,30	228.917,74	289.007,11	385.084,10
Ajustes de Fluxo de Caixa						
(+) Depreciação		12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70
(=) Fluxo de Caixa Operacional		-37.603,23	80.214,00	241.143,44	301.232,81	397.309,80
(-) Investimentos em Ativos Fixos	188.807,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Receita de Venda (Valor Residual)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Imposto de Renda sobre o Valor Residual		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Investimentos em Capital de Giro	101.193,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Recuperação de Capital de Giro		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Fluxo de Caixa do Projeto	-290.000,00	-37.603,23	80.214,00	241.143,44	301.232,81	397.309,80
(+) Financiamentos	170.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Amortizações		34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00
(-) Juros s/ Financiamentos (6% a.a.)		10.200,00	8.160,00	6.120,00	4.080,00	2.040,00
(+) IR s/ Juros (Benefício Fiscal)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Fluxo de Caixa do Investidor/Livre	-120.000,00	-81.803,23	38.054,00	201.023,44	263.152,81	361.269,80

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Gráfico 6 – Representação gráfica do fluxo de caixa projetado para o cenário mais provável.



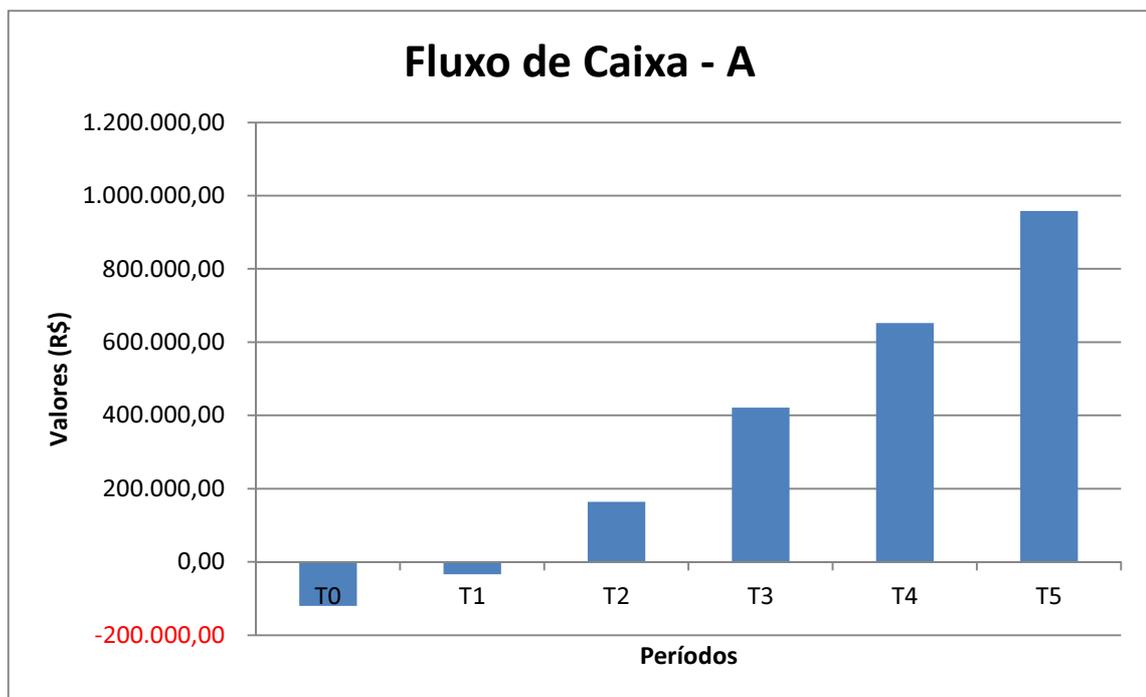
Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Tabela 22 – Fluxo de caixa projetado para o cenário otimista.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - Cenário A							
DESCRIÇÃO	T ₀	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅	
Demonstração de Resultados	(+) Receitas		1.638.000,00	2.293.200,00	3.210.480,00	4.013.100,00	5.016.375,00
	(-) Impostos sobre Receitas		149.385,60	232.301,16	363.426,34	465.920,91	582.401,14
	(=) Receita Líquida		1.488.614,40	2.060.898,84	2.847.053,66	3.547.179,09	4.433.973,86
	(-) Custo dos Produtos		889.597,80	1.245.436,92	1.743.611,69	2.179.514,61	2.724.393,26
	(-) Despesas Administrativas e Comerciais		588.320,65	608.911,87	642.402,02	677.734,13	715.009,51
	(=) Lucro Operacional (EBITDA)		10.695,95	206.550,05	461.039,96	689.930,35	994.571,09
	(-) Depreciações		12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70
	(=) Lucro Antes de Juros e IR (LAJIR/EBIT)		-1.529,75	194.324,35	448.814,26	677.704,65	982.345,39
	(-) Imposto de Renda sobre o LAJIR		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Lucro Operacional após o IR (NOPAT)		-1.529,75	194.324,35	448.814,26	677.704,65	982.345,39
Ajustes de Fluxo de Caixa	(+) Depreciação		12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70
	(=) Fluxo de Caixa Operacional		10.695,95	206.550,05	461.039,96	689.930,35	994.571,09
	(-) Investimentos em Ativos Fixos	188.807,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(+) Receita de Revenda (Valor Residual)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Imposto de Renda sobre o Valor Residual		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Investimentos em Capital de Giro	101.193,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(+) Recuperação de Capital de Giro		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Fluxo de Caixa do Projeto	-290.000,00	10.695,95	206.550,05	461.039,96	689.930,35	994.571,09
	(+) Financiamentos	170.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Amortizações		34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00
(-) Juros s/ Financiamentos (6% a.a.)		10.200,00	8.160,00	6.120,00	4.080,00	2.040,00	
(+) IR s/ Juros (Benefício Fiscal)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
(=) Fluxo de Caixa do Investidor/Livre	-120.000,00	-33.504,05	164.390,05	420.919,96	651.850,35	958.531,09	

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Gráfico 7 – Representação gráfica do fluxo de caixa projetado para o cenário otimista.



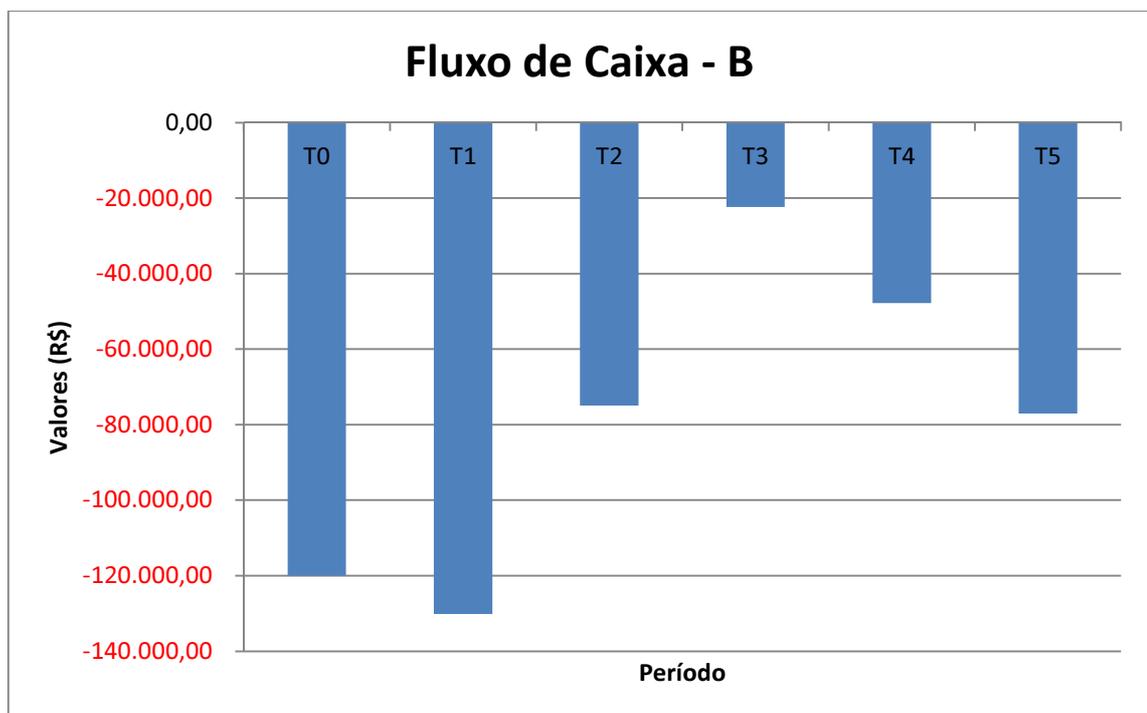
Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Tabela 23: Fluxo de caixa projetado para o cenário pessimista.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO - Cenário B							
DESCRIÇÃO	T ₀	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅	
Demonstração de Resultados	(+) Receitas		1.419.600,00	1.703.520,00	2.044.224,00	2.146.435,20	2.253.756,96
	(-) Impostos sobre Receitas		118.678,56	143.947,44	203.400,29	215.502,09	230.559,34
	(=) Receita Líquida		1.300.921,44	1.559.572,56	1.840.823,71	1.930.933,11	2.023.197,62
	(-) Custo dos Produtos		781.773,72	938.128,46	1.125.754,16	1.182.041,86	1.241.143,96
	(-) Despesas Administrativas e Comerciais		605.050,14	644.378,40	699.150,57	758.578,36	823.057,52
	(=) Lucro Operacional (EBITDA)		-85.902,42	-22.934,31	15.918,99	-9.687,12	-41.003,86
	(-) Depreciações		12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70
	(=) Lucro Antes de Juros e IR (LAJIR/EBIT)		-98.128,12	-35.160,01	3.693,29	-21.912,82	-53.229,56
	(-) Imposto de Renda sobre o LAJIR		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Lucro Operacional após o IR (NOPAT)		-98.128,12	-35.160,01	3.693,29	-21.912,82	-53.229,56
Ajustes de Fluxo de Caixa	(+) Depreciação		12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70	12.225,70
	(=) Fluxo de Caixa Operacional		-85.902,42	-22.934,31	15.918,99	-9.687,12	-41.003,86
	(-) Investimentos em Ativos Fixos	188.807,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(+) Receita de Venda (Valor Residual)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Imposto de Renda sobre o Valor Residual		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Investimentos em Capital de Giro	101.193,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(+) Recuperação de Capital de Giro		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Fluxo de Caixa do Projeto	-290.000,00	-85.902,42	-22.934,31	15.918,99	-9.687,12	-41.003,86
	(+) Financiamentos	170.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Amortizações		34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00
(-) Juros s/ Financiamentos (6% a.a.)		10.200,00	8.160,00	6.120,00	4.080,00	2.040,00	
(+) IR s/ Juros (Benefício Fiscal)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
(=) Fluxo de Caixa do Investidor/Livre	-120.000,00	-130.102,42	-65.094,31	-24.201,01	-47.767,12	-77.043,86	

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Gráfico 8 – Representação gráfica do fluxo de caixa projetado para o cenário pessimista.



Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

8.4 Cálculos da TIR, VPL, Payback Simples e Descontado

Os cálculos da TIR, VPL, Payback Simples e Descontado, foram baseados assumindo-se a utilização de recursos próprios apenas ou com parte de recursos de terceiros, ou seja, 170 mil reais, financiados pelo BNDES a 6% ao ano, conforme programa de apoio ao fortalecimento da capacidade de geração de emprego e renda.

8.4.1 Cenário Ref. – mais provável

Tabela 24: Cálculo da TIR e VPL para o cenário mais provável.

	Io	TIR	VPL
K_próprio	290.000,00	35%	317.863,36
K_próprio + K3º	120.000,00	50%	335.895,79

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Taxa K = 10,96% a.a.

Tabela 25 – Cálculo do Payback para o cenário mais provável utilizando capital próprio.

K_próprio						
	Fluxo Cx.	Acum.	Simples	VPL	Acum.	Descontado
T0	-290.000,00	-290.000,00		-290.000,00	-290.000,00	
T1	-37.603,23	-327.603,23		-33.889,00	-323.889,00	
T2	80.214,00	-247.389,23		72.290,92	-251.598,08	
T3	241.143,44	-6.245,79		217.324,66	-34.273,42	
T4	301.232,81	294.987,02	3,98	271.478,74	237.205,32	
T5	397.309,80	692.296,82		358.065,79	595.271,11	4,15

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Payback Simples → 4 anos

Payback Descontado → 4 anos e 2 meses

Tabela 26 – Cálculo do Payback para o cenário mais provável utilizando capital próprio + capital de terceiros.

K_próprio + K3º						
	Fluxo Cx.	Acum.	Simples	VPL	Acum.	Descontado
T0	-120.000,00	-120.000,00		-120.000,00	-120.000,00	
T1	-81.803,23	-201.803,23		-73.723,17	-193.723,17	
T2	38.054,00	-163.749,23		30.907,75	-162.815,42	
T3	201.023,44	37.274,21		147.145,63	-15.669,79	
T4	263.152,81	300.427,02	3,31	173.597,00	157.927,21	3,36
T5	361.269,80	661.696,82		214.782,76	372.709,97	

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Payback Simples → 3 anos e 4 meses

Payback Descontado → 3 anos e 9 meses

8.4.2 Cenário A – otimista

Tabela 27 – Cálculo da TIR e VPL para o cenário otimista.

	Io	TIR	VPL
K_próprio	290.000,00	76%	1.145.730,45
K_próprio + K3º	120.000,00	112%	1.163.762,88

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Taxa K = 10,96% a.a.

Tabela 28 – Cálculo do Payback para o cenário otimista utilizando capital próprio.

K_próprio						
	Fluxo Cx.	Acum.	Simplex	VPL	Acum.	Descontado
T0	-290.000,00	-290.000,00		-290.000,00	-290.000,00	
T1	10.695,95	-279.304,05		9.639,47	-280.360,53	
T2	206.550,05	-72.753,99		186.148,21	-94.212,32	
T3	461.039,96	388.285,96	2,75	415.501,04	321.288,72	2,90
T4	689.930,35	1.078.216,31		621.782,94	943.071,66	
T5	994.571,09	2.072.787,40		896.332,99	1.839.404,65	

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Payback Simples → 2 anos e 9 meses

Payback Descontado → 2 anos e 11 meses

Tabela 29 – Cálculo do Payback para o cenário otimista utilizando capital próprio + capital de terceiros.

K_próprio + K3º						
	Fluxo Cx.	Acum.	Simplex	VPL	Acum.	Descontado
T0	-120.000,00	-120.000,00		-120.000,00	-120.000,00	
T1	-33.504,05	-153.504,05		-30.194,71	-150.194,71	
T2	164.390,05	10.886,01		133.518,87	-16.675,84	
T3	420.919,96	431.805,96	2,26	308.106,01	291.430,17	2,41
T4	651.850,35	1.083.656,31		430.013,52	721.443,69	
T5	958.531,09	2.042.187,40		569.867,60	1.291.311,29	

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Payback Simples → 2 anos e 3 meses

Payback Descontado → 2 anos e 5 meses

8.4.3 Cenário B – pessimista

Inviável! Pois o VPL é negativo tanto utilizando capital próprio quanto uma parte de capital de terceiros.

Tabela 30 – Cálculo do VPL para o cenário pessimista.

	Io	TIR	VPL
K_próprio	290.000,00	n/a	-371.159,71
K_próprio + K3º	120.000,00	n/a	-353.127,28

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Taxa K = 10,96% a.a.

8.5 Ponto de Equilíbrio

Para os cálculos do ponto de equilíbrio foram considerados todos os cenários projetados para o investimento, ou seja, o mais provável de acontecer, assim como as simulações otimistas e pessimistas, além da utilização tanto de capital próprio quanto uma parcela de capital de terceiros.

Com base na Margem de Contribuição, Custos Fixos e Impostos sobre as vendas, foi possível a determinação do Ponto de Equilíbrio contábil para as Receitas Líquida e Bruta.

8.5.1 Cenário Ref. – mais provável

Tabela 31 – Ponto de Equilíbrio para o cenário mais provável utilizando capital próprio.

PONTO DE EQUILIBRIO - Ref. (K_próprio)					
DESCRIÇÃO	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
(+) Receitas	1.528.800,00	1.987.440,00	2.583.672,00	2.971.222,80	3.416.906,22
(-) Impostos sobre Receitas	138.050,64	199.538,98	266.634,95	336.342,42	393.285,91
(=) Receita Líquida	1.390.749,36	1.787.901,02	2.317.037,05	2.634.880,38	3.023.620,31
(-) Custo dos Produtos	831.667,20	1.081.167,36	1.405.517,57	1.616.345,20	1.858.796,98
(=) Margem de Contribuição	559.082,16	706.733,66	911.519,48	1.018.535,18	1.164.823,33
(-) Desp. Administrativas e Comerciais	596.685,39	626.519,66	670.376,04	717.302,36	767.513,53
(=) Lucro Operacional	-37.603,23	80.214,00	241.143,44	301.232,81	397.309,80

Margem de Contribuição	40%	40%	39%	39%	39%
Custo Fixo	596.685,39	626.519,66	670.376,04	717.302,36	767.513,53
PE Contábil - Receita Líquida	1.484.289,59	1.584.974,94	1.704.062,45	1.855.611,83	1.992.293,11
PE Contábil - Receita Bruta	1.618.320,94	1.744.106,43	1.879.921,70	2.065.667,09	2.221.606,05

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Tabela 32 – Ponto de Equilíbrio para o cenário mais provável utilizando capital próprio + capital de terceiros.

PONTO DE EQUILIBRIO - Ref. (K_próprio+K3º)					
DESCRIÇÃO	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
(+) Receitas	1.528.800	1.987.440	2.583.672	2.971.223	3.416.906
(-) Impostos sobre Receitas	138.051	199.539	266.635	336.342	393.286
(=) Receita Líquida	1.390.749	1.787.901	2.317.037	2.634.880	3.023.620
(-) Custo dos Produtos	831.667	1.081.167	1.405.518	1.616.345	1.858.797
(=) Margem de Contribuição	559.082	706.734	911.519	1.018.535	1.164.823
(-) Desp. Administrativas e Comerciais	596.685	626.520	670.376	717.302	767.514
(-) Desp. Financeira	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
(-) Juros	10.200	8.160	6.120	4.080	2.040
(=) Lucro Operacional	-81.803	38.054	201.023	263.153	361.270

Margem de Contribuição	40%	40%	39%	39%	39%
Custo Fixo	640.885,39	668.679,66	710.496,04	755.382,36	803.553,53
PE Contábil - Receita Líquida	1.594.239,66	1.691.631,68	1.806.045,49	1.954.122,17	2.085.844,87
PE Contábil - Receita Bruta	1.738.199,50	1.861.471,50	1.992.429,38	2.175.328,80	2.325.925,62

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

8.5.2 Cenário A – otimista

Tabela 33 – Ponto de Equilíbrio para o cenário otimista utilizando capital próprio.

PONTO DE EQUILIBRIO - Ref. (K próprio)					
DESCRIÇÃO	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
(+) Receitas	1.638.000,00	2.293.200,00	3.210.480,00	4.013.100,00	5.016.375,00
(-) Impostos sobre Receitas	149.385,60	232.301,16	363.426,34	465.920,91	582.401,14
(=) Receita Líquida	1.488.614,40	2.060.898,84	2.847.053,66	3.547.179,09	4.433.973,86
(-) Custo dos Produtos	889.597,80	1.245.436,92	1.743.611,69	2.179.514,61	2.724.393,26
(=) Margem de Contribuição	599.016,60	815.461,92	1.103.441,98	1.367.664,48	1.709.580,60
(-) Desp. Administrativas e Comerciais	588.320,65	608.911,87	642.402,02	677.734,13	715.009,51
(=) Lucro Operacional	10.695,95	206.550,05	461.039,96	689.930,35	994.571,09

Margem de Contribuição	40%	40%	39%	39%	39%
Custo Fixo	588.320,65	608.911,87	642.402,02	677.734,13	715.009,51
PE Contábil - Receita Líquida	1.462.033,91	1.538.889,47	1.657.498,14	1.757.773,47	1.854.451,01
PE Contábil - Receita Bruta	1.595.371,41	1.694.778,97	1.845.126,93	1.961.850,97	2.069.752,78

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Tabela 34 – Ponto de Equilíbrio para o cenário otimista utilizando capital próprio

+ capital de terceiros.

PONTO DE EQUILIBRIO - Ref. (K próprio+K3º)					
DESCRIÇÃO	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
(+) Receitas	1.638.000,00	2.293.200,00	3.210.480,00	4.013.100,00	5.016.375,00
(-) Impostos sobre Receitas	149.385,60	232.301,16	363.426,34	465.920,91	582.401,14
(=) Receita Líquida	1.488.614,40	2.060.898,84	2.847.053,66	3.547.179,09	4.433.973,86
(-) Custo dos Produtos	889.597,80	1.245.436,92	1.743.611,69	2.179.514,61	2.724.393,26
(=) Margem de Contribuição	599.016,60	815.461,92	1.103.441,98	1.367.664,48	1.709.580,60
(-) Desp. Administrativas e Comerciais	588.320,65	608.911,87	642.402,02	677.734,13	715.009,51
(-) Desp. Financeira	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00
(-) Juros	10.200,00	8.160,00	6.120,00	4.080,00	2.040,00
(=) Fluxo de Caixa do Investidor/Livre	-33.504,05	164.390,05	420.919,96	651.850,35	958.531,09

Margem de Contribuição	40%	40%	39%	39%	39%
Custo Fixo	632.520,65	651.071,87	682.522,02	715.814,13	751.049,51
PE Contábil - Receita Líquida	1.571.875,21	1.645.439,50	1.761.014,05	1.856.537,88	1.947.924,48
PE Contábil - Receita Bruta	1.715.230,22	1.812.122,53	1.960.360,84	2.072.081,93	2.174.078,51

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

8.5.3 Cenário B – pessimista

Tabela 35 – Ponto de Equilíbrio para o cenário pessimista utilizando capital próprio.

PONTO DE EQUILIBRIO - Ref. (K_próprio)					
DESCRIÇÃO	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
(+) Receitas	1.419.600,00	1.703.520,00	2.044.224,00	2.146.435,20	2.253.756,96
(-) Impostos sobre Receitas	119.956,20	155.361,02	203.400,29	217.433,89	232.587,72
(=) Receita Líquida	1.299.643,80	1.548.158,98	1.840.823,71	1.929.001,31	2.021.169,24
(-) Custo dos Produtos	780.496,08	936.595,30	1.123.914,36	1.180.110,07	1.239.115,58
(=) Margem de Contribuição	519.147,72	611.563,68	716.909,36	748.891,24	782.053,67
(-) Desp. Administrativas e Comerciais	605.050,14	644.378,40	699.150,57	758.578,36	823.057,52
(=) Lucro Operacional	-85.902,42	-32.814,72	17.758,79	-9.687,12	-41.003,86

Margem de Contribuição	40%	40%	39%	39%	39%
Custo Fixo	605.050,14	644.378,40	699.150,57	758.578,36	823.057,52
PE Contábil - Receita Líquida	1.514.693,48	1.631.228,67	1.795.224,08	1.953.953,50	2.127.141,18
PE Contábil - Receita Bruta	1.642.685,08	1.779.996,72	1.973.848,87	2.151.888,99	2.346.662,15

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Tabela 36 – Ponto de Equilíbrio para o cenário pessimista utilizando capital próprio + capital de terceiros.

PONTO DE EQUILIBRIO - Ref. (K_próprio+K3º)					
DESCRIÇÃO	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
(+) Receitas	1.419.600,00	1.703.520,00	2.044.224,00	2.146.435,20	2.253.756,96
(-) Impostos sobre Receitas	119.956,20	155.361,02	203.400,29	217.433,89	232.587,72
(=) Receita Líquida	1.299.643,80	1.548.158,98	1.840.823,71	1.929.001,31	2.021.169,24
(-) Custo dos Produtos	780.496,08	936.595,30	1.123.914,36	1.180.110,07	1.239.115,58
(=) Margem de Contribuição	519.147,72	611.563,68	716.909,36	748.891,24	782.053,67
(-) Desp. Administrativas e Comerciais	605.050,14	644.378,40	699.150,57	758.578,36	823.057,52
(-) Desp. Financeiras	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00
(-) Juros	10.200,00	8.160,00	6.120,00	4.080,00	2.040,00
(=) Lucro Operacional	-130.102,42	-74.974,72	-22.361,21	-47.767,12	-77.043,86

Margem de Contribuição	40%	40%	39%	39%	39%
Custo Fixo	649.250,14	686.538,40	739.270,57	796.658,36	859.097,52
PE Contábil - Receita Líquida	1.625.344,56	1.737.955,71	1.898.241,07	2.052.040,33	2.220.284,32
PE Contábil - Receita Bruta	1.762.686,17	1.896.457,27	2.087.116,06	2.259.912,02	2.449.417,67

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

O estudo do Ponto de Equilíbrio contábil pode averiguar que para os cenários mais provável e otimista tanto as Receitas Líquida quanto Brutas estão significativamente acima do ponto onde a empresa não apura nem lucro nem prejuízo, fato que explica a alta atratividade do negócio.

Por outro lado pode-se notar no cenário pessimista que apesar do período T_1 a empresa estar aproximadamente 20% abaixo do Ponto de Equilíbrio, esta diferença reduz significativamente nos demais períodos, ou seja, caso fosse estendido os períodos de análise talvez o negócio pudesse se mostrar atrativo em algum momento.

9. CONCLUSÃO

Através da busca pelo conhecimento do setor de farmácias, aspectos macro e micro estruturais desse ramo do varejo, foi possível perceber que trata-se de um ramo que devido à natureza do atual modelo de negócio, proporciona ao investidor uma vasta gama de opções onde este pode dedicar tempo e energia, para poder viabilizar seu negócio.

Assim como em outros ramos do varejo, existe uma tendência de concentração em grandes grupos empresariais, com o objetivo de obter benefícios pelo aumento de escala. Ao mesmo tempo, foi possível entender que trata-se de um negócio ainda com vasto mercado no Brasil, especialmente em regiões das grandes e médias cidades, onde os grandes conglomerados não chegaram ou por não se tratarem das regiões de interesse de tais grupos. Buscando entender esse negócio, foi possível detectar também que sim é possível manter uma concorrência inclusive com tais grandes grupos empresariais, uma vez que foi possível descobrir que em várias unidades franqueadas ou mesmo próprias, de grandes redes de farmácias, há desvantagens operacionais que acabam por tirar a competitividade desses estabelecimentos em relação àqueles constituídos de forma autônomo e independente.

Conforme descrito no trabalho, a decisão de estudar a constituição de uma farmácia no município de Pinhais, foi tomada considerando o perfil sócio-econômico da cidade, as condições de competição neste ramo, frente às unidades já constituídas e principalmente, acreditando que o perfil da cidade de Pinhais tem tudo haver com o momento da economia brasileira, com a melhor distribuição de renda e conseqüente fortalecimento do poder de consumo das classes C e D, ou a chamada

nova classe média. Neste nicho, as farmácias podem oferecer produtos com forte demanda, a preços competitivos, maximizando dessa forma, as vendas dos demais produtos da loja, e que eventualmente, podem trazer bom retorno financeiro. O capítulo onde foi relatada a política de marketing da companhia ilustra as estratégias que a Farmácia Família Popular disporá para atrair o maior e melhor volume de clientes à sua loja, potencializando assim as vendas para o público alvo do negócio.

Aprofundando-se tecnicamente na análise financeira e de viabilidade do negócio, foi possível concluir que devido à baixa taxa de financiamento de apenas 6% ao ano, disponibilizada pelo BNDES com o programa de apoio ao fortalecimento da capacidade de geração de emprego e renda, torna-se mais viável a utilização de capital de terceiro, dessa maneira, optou-se pelo financiamento de 170 mil reais, representando mais de 50% dos investimentos necessários para abertura do projeto, basicamente o montante dos Investimentos em Ativos Fixos.

Ainda sobre a análise de viabilidade, apesar da alta atratividade dos recursos obtidos pelo BNDES com baixas taxas de financiamento e ainda considerando o custo de capital dos sócios estipulado como 100% da variação do CDI, ou seja, tendo o acumulado de 12 meses conforme site da Caixa Econômica Federal dado como 10,96%; no intuito de reduzir o Endividamento Total, foram disponibilizados 120 mil reais de capital próprio, assim o Ativo Total da empresa não estaria sendo financiado com capitais de terceiros em sua totalidade.

Dentre os cenários analisados, considerando as perspectivas macroeconômicas e crescimento regional do município de Pinhais / PR, pode-se perceber que a Farmácia Família Popular Ltda. é um projeto viável no cenário mais provável, além da projeção mais otimista com VPL positivo e Payback calculado em aproximadamente 4 anos, além de gerar Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL) altamente atrativos. Porém, mesmo considerando pequenas variações nas despesas e receitas para o cenário adverso(pessimista), o projeto tornou-se inviável com VPL negativo.

Enfim, o trabalho surgiu como o objetivo de estudar a viabilidade de uma farmácia constituída de forma independente, em contraponto à onda de concentração do setor. Ao final, demonstramos os cenários que viabilizam o negócio, ao mesmo tempo em que descrevemos a metodologia necessária para

buscar as informações e avaliar tal viabilidade. Finalmente, fica claro a todos os integrantes do grupo, responsáveis pela construção do trabalho, que independente do ramo de negócio, nível de competição, tipo de produto ou perfil de clientes alvo, o estudo aprofundado e responsável de todas as variáveis possíveis que podem comprometer o futuro de um negócio, é a única certeza que o empresário ou o assessor deste pode ter, especialmente em uma era onde o número de incertezas é cada vez maior, e as variáveis que hoje comprovam sua viabilidade, amanhã podem não existir, ou perder força, comprometendo assim, recursos e energia, o que no final, não é bom para ninguém, para o empresário, para a sociedade, enfim, para o Brasil.

REFERÊNCIAS

FIPECAFI, Ernesto Rubens Gelbcke; Iudicibus, Sergio de; Martins, Eliseu. **Manual de Contabilidade Societária**, 9ª Edição, São Paulo: Atlas, 2010

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**, 12ª Edição, São Paulo: Pearson, 2010

KOTLER, Philip, KELLER; Keven Lane. **Administração de Marketing**, 12ª Edição, São Paulo: Pearson, 2009

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**, São Paulo: Ediouro, 2009

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**, 10ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis Contabilidade Empresarial** 4ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2009.

OZÓRIO, Luiz Magalhães. **Apostila da Disciplina Finanças Corporativas**, ISAE FGV, Curitiba, 2011

PEREIRA, Heitor José. **Criando o seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Ed. Sebrae, 1995.

UELITON, Tarcísio de Carvalho. **Apostila da Disciplina Análise Econômica Financeira**, ISAE FGV, Curitiba, 2011

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias. São Paulo. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br>**Comece Certo/drogaria**. Acesso em: 24 de mai. 2012.

[WWW.SEBRAE.COM.BR](http://www.sebrae.com.br)

[WWW.APONTADOR.COM.BR](http://www.apontador.com.br)

[WWW.IBGE.COM.BR](http://www.ibge.com.br)

[WWW.EURIPEDSDACOSTA.ADV.BR](http://www.euripedesdacosta.adv.br)

[WWW.RECEITA.FAZENDA.GOV.BR](http://www.receita.fazenda.gov.br)

APÊNDICE A – AS PRINCIPAIS FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR DE FARMÁCIAS E DROGARIAS QUE CONTRIBUÍRAM PARA O NOVO MOMENTO DESTA MERCADO NO BRASIL. – AUTOR: MARCELO WAGNER DOS SANTOS

As farmácias e drogarias respondem por cerca de 80% da comercialização de medicamentos da indústria no Brasil. Além de medicamentos, o modelo deste negócio mudou e deu lugar a lojas onde se pode comprar artigos de higiene, beleza e bem estar, cosmética, perfumaria, além de alimentos. Estima-se que do total faturado pelas farmácias e drogarias, cerca de 20% vêm dos chamados não medicamentos.

Sétimo maior mercado de mundial no setor de farmácias, o Brasil, com este novo modelo de negócio vem atraindo o interesse de grandes grupos varejistas, interessados em participar deste mercado que muitas vezes compete com grandes redes de supermercados e traz, devido ao fator de conveniência, margens mais atrativas que aquelas praticadas em estabelecimentos exclusivos para venda desses produtos, como super e hipermercados.

O Brasil tem mais farmácias que nos Estados Unidos, entretanto, enquanto aqui os 4 grupos líderes detêm apenas 25% do mercado estimado em 65 mil farmácias, nos EUA essa concentração é de 60%, sendo assim, analistas entendem que ainda há muito espaço para grandes operações de fusões e aquisições por acontecer.

O negócio de farmácias gera em torno de 2,5% de rentabilidade líquida, em situações com ótima administração, este número chega a 4%, sendo assim, a forma que os grandes grupos estão vendo de aumentar seus lucros é aumentando volume e por conseqüência, muitas vezes esse aumento de volume vem por meio da aquisição de outros grupos.

Este material busca apresentar as principais operações no mercado societário brasileiro nos últimos 12 meses, envolvendo empresas deste setor e que impacto

essa operação tem sobre os principais fatores de competitividade, principalmente concentração de mercado.

Abril 2012 – Rede Vale Verde anuncia a aquisição da rede de farmácias Senador. Com o negócio que incluiu a aquisição de 4 farmácias e um laboratório de manipulação localizados em Londrina (PR), a Rede Vale Verde passa a contar com 28 lojas e 2 laboratórios de manipulação, aumentando seu faturamento em 15% e consolidando-se como a principal rede de farmácias do interior do Paraná.

Fevereiro 2012 – A Brazil Pharma, holding de farmácias do Grupo BTG Pactual, grupo detentor de 872 pontos de venda com as marcas Farmais, Big Ben e Estrela Galdino, firmou acordo para a aquisição de 70% da rede baiana Sant'ana Drogarias e Farmácias por R\$ 347 milhões. A rede San'tana é atualmente a nona maior rede farmácias do Brasil, com 101 unidades no estado da Bahia e faturamento em 2011 na casa dos R\$ 530 milhões. Com a aquisição o Grupo Brazil Pharma passa a contar com 986 lojas, sendo 627 lojas próprias e 359 franquias. A Receita do Grupo Brazil Pharma passa dos atuais R\$ 1,85 bilhão para R\$ 2,38 bilhões com a nova aquisição, consolidando-a como o 3º maior grupo do país.

Novembro 2011 – A Brazil Pharma, holding de farmácias do Grupo BTG Pactual, grupo então detentor de cerca de 700 pontos de venda com as marcas Farmais, anuncia a compra do Grupo Big Ben por R\$ 454 milhões e Estrela Galdino por R\$ 14 milhões. O Grupo Big Ben possuía 146 lojas nos estados do Pará, Amapá, Maranhão, Piauí, Paraíba e Pernambuco, com faturamento de aproximadamente R\$ 800 milhões. Já o grupo baiano Estrela Galdino, vendeu cerca de 10 unidades, mais o centro de distribuição da empresa, localizado em Lauro de Freitas.

Agosto 2011 – Fusão das Drogarias São Paulo e Pacheco, criando a Drogarias DPSP S.A. Com 691 lojas em quatro estados (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia), é a líder do mercado brasileiro com 8.7% de participação.

Julho 2011 – Fusão da Droga Raia e Drogasil, criando a companhia /raia Drogasil. Com R\$ 4,1 bilhões em vendas e uma rede com 700 pontos de vendas espalhados por oito estados (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Distrito Federal), nasceu à época como o líder em faturamento no mercado brasileiro, com 8,3% de participação.

Além dos negócios efetivados, o mercado espera novos anúncios muito em breve. A Rede americana Walgreens estuda entrar no mercado brasileiro a partir da aquisição de redes locais, rumores dão conta de que teria sondado o próprio grupo Brazil Pharma do BTG Pactual, além do Grupo Onofre, que tem o Banco de Investimento Barclays como seu assessor para eventuais negócios.

O Grupo Brazil Pharma parece ainda ter muito apetite para fazer aquisições neste setor, há informações de que já havia negociado com grupos como a gaúcha Panvel, com 300 lojas no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, a paranaense Nissei, com 200 lojas no Paraná e Santa Catarina, e a sul-mato-grossense São Bento, que tem 88 unidades. Embora tenha escolhido comprar a rede Big Ben, a Brazil Pharma chegou muito perto também de comprar a paraense Extrafarma, que tem 170 pontos de venda. O Grupo Extrafarma contratou o Itaú BBA para buscar novos compradores.

O Presidente da São Bento Luiz Buainain afirma que há muita gente batendo à sua porta já que os mercados de São Paulo e Rio de Janeiro estariam saturados. Dentre os interessados, incluem-se redes de supermercados.

Dentre os estrangeiros, além da já citada Walgreens, a americana CVS e a inglesa Boots, todas com faturamentos acima de USD 20 bilhões demonstram interesse em entrar no mercado brasileiro. Como já não têm mercado para crescer nos EUA e Europa, o Brasil se torna uma excelente opção. Executivos das 3 empresas teriam estado no Brasil em 2011 em conversas com redes locais, especialmente as grandes redes regionais, como a paranaense Nissei.

Ainda espaço para negócios envolvendo grandes grupos nacionais, entretanto cada vez fica mais latente o interesse de grupos estrangeiros no Brasil, portanto, anúncios desses grupos internacionais adquirindo grupos brasileiros devem ser vistos com mais frequência agora em 2012.

APENDICE B – A IMPORTÂNCIA DO MÉTODO DE ALOCAÇÃO DE CUSTOS COMO FERRAMENTE PARA O PROCESSO DECISÓRIO NA FARMÁCIA FAMÍLIA POPULAR LTDA. – AUTORA: FERNANDA GORDILHO MUTTI CARVALHO

Os métodos de custeio em sua maioria foram desenvolvidos como ferramenta de gestão para a produção de bens ou serviços, o que não quer dizer que não sejam utilizados na administração de empresas que atuam na revenda de bens e produtos, como são os casos de farmácias.

Com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto ocorre pois, devido á alta competição existente, as empresas já não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam. (MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos, 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, p. 22).

Para empresas que atuam no ramo de revenda é mais complexo o processo de identificação de indicadores que melhor representem a apropriação de custos dessa atividade. Segundo Eliseu Martins (2010, p.79), “Todas essas formas de distribuição contêm, em menor ou maior grau, certo subjetivismo; portanto, a arbitrariedade sempre vai existir nessas alocações, sendo que às vezes ela existirá em nível bastante aceitável, e em outras oportunidades será aceita apenas por não haver alternativas melhores.”

Em uma indústria, parte do custo de mão de obra pode ser considerado direto e conseqüentemente mais fácil de ser apropriado aos bens produzidos, no entanto em farmácias o custo com mão de obra é mais difícil de ser associado ao produto, ou mesmo dispendioso a identificação de indicadores para fazer este rateio. É importante ratificar que a utilização de um indicador inadequado pode distorcer o custo de um produto ou serviço ou mesmo alterar os custos totais do produto ou serviço. No entanto é preciso avaliar se os benefícios de saber o valor exato da mão de obra utilizada na revenda dos diferentes tipos de produtos oferecidos na farmácia (medicamentos, produtos de higiene, beleza, bem estar e alimentação) valem os esforços monetários e de tempo utilizados nessa identificação. Por este motivo que

para análise de viabilidade da Farmácia Família Popular Ltda. os custos de mão de obra foram considerados como despesas administrativas e comerciais. No entanto observa-se a possibilidade de utilizar critério de rateio para uma melhor gestão dos custos.

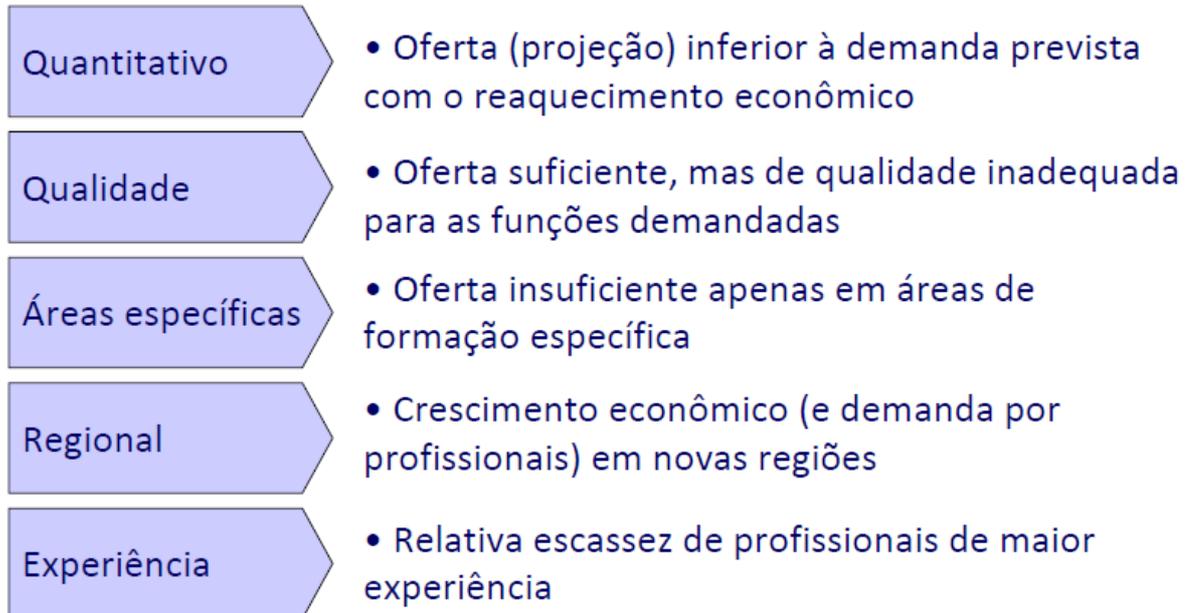
Primeiramente é importante distinguir quais são os custos e as despesas na operação da farmácia, neste caso serão considerados os custos com a obtenção dos produtos revendidos na farmácia e o gasto total da mão de obra registrada na folha da farmácia. Serão despesas os demais desembolsos como água, luz, aluguel, segurança e outros contratos.

Os custos diretos dos produtos revendidos são facilmente identificados, a dificuldade será a identificação de critérios (arbitrários ou não) para que seja possível atribuir os custos com pessoal da farmácia a esses produtos. No entanto, pela relevância dos valores despendidos com pessoal, se torna fundamental obter tal critério de apropriação.

Apesar de se observar uma constante busca pela redução de mão de obra nos diversos setores da economia, os custos com pessoal ainda são muito relevantes. Os elevados encargos envolvidos na contratação de mão de obra contribuem significativamente para os altos custos da operação de uma empresa. No setor terciário da economia, os custos com recursos humanos podem chegar a até 70% dos custos totais, principalmente na conjuntura econômica que o país vem vivendo, no qual as pesquisas demonstram um crescimento da escassez de mão de obra qualificada e principalmente da falta de produtividade da mão de obra.

Figura 01 – Escassez de Mão de Obra Qualificada

Alguns tipos de escassez de mão de obra qualificada



Fonte: [Http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/110315_radar12_apresentacao.pdf](http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/110315_radar12_apresentacao.pdf)

Dentre os custos com mão de obra, é possível citar os salários, encargos sociais, negociações sindicais, bônus e participações em resultado, gratificações, benefícios como assistências médica e odontológica, auxílios refeição e alimentação, transporte, treinamento e capacitação, dentre outros.

Com base no grupo de produtos revendidos pela farmácia, foi montado o seguinte critério de apropriação de custos com pessoal:

Tabela 01. Rateio do custo de mão de obra por grupo de produtos vendidos.

Cargo	Grupos de produtos					
	Referência	Similar	Genéricos	Correlatos (Saúde e Beleza)	Conveniência	Demais Correlatos
Gerente	18%	17%	15%	20%	20%	10%
Farmacêutico	25%	25%	30%	10%	5%	5%
Farmacêutico (4 Hs)	30%	30%	40%	0%	0%	0%
Atendente de Farmácia	20%	20%	20%	15%	15%	10%
Perfumista	5%	5%	10%	50%	25%	5%
Caixa	17%	17%	17%	17%	17%	17%
Assistente de Serviços Gerais	17%	17%	17%	17%	17%	17%
Assistente Administrativo	17%	17%	17%	17%	17%	17%

Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

O critério de rateio foi escolhido a partir da necessidade de dedicação de tempo de cada tipo de função para a realização da venda por tipo de produto. Sendo assim, foi identificada a média consumida por cada grupo de produtos do total da mão de obra da farmácia. Funções como Caixa, Assistente Administrativo e Assistente de Serviços Gerais têm seu custo distribuído uniformemente pelos 6 grupos de produtos, já que não desprendem esforços diferenciados na realização das suas atividades em função dos produtos vendidos.

Já o farmacêutico tem seu custo concentrado principalmente nos medicamentos (referência, similares e genéricos), já que a venda destes produtos está diretamente ligada ao seu atendimento. Do mesmo modo que o custo do perfumista está direcionado aos produtos correlatos, saúde beleza, demais correlatos e conveniência, pois é sua função apresentá-los aos clientes e dirimir eventuais dúvidas que eles venham a ter em relação a estes produtos, enquanto que na venda de medicamentos e genéricos esta responsabilidade é do farmacêutico e do assistente de farmácia.

O gerente que é responsável por toda loja tem seu custo distribuído quase que proporcionalmente a todos os grupos, mas neste caso foram considerados alguns elementos importantes como a gestão financeira na aquisição e venda dos diferentes tipos de produto, negociação com fornecedores, estratégias de marketing, dentre outros fatores.

Gráfico 01. Distribuição de mão de obra por tipo de produto



Fonte: Elaborado pelos Autores - 2012

Assim, é factível perceber a importância do entendimento do negócio no momento de atribuir os critérios de distribuição dos custos de uma empresa independente do seu ramo de atuação. Outro aspecto muito relevante no custeio é a manutenção do seu critério durante o período de análise. É imprescindível a consistência dos critérios, pois produtos estocados ao final de um período podem ser “beneficiados” pela modificação do critério de rateio ao longo de um período.

Em virtude desse problema e também do já comentado grau de subjetivismo e arbitrariedade subjacente a todas as formas de rateio, é comum observar os Auditores Independentes muito mais preocupados com a consistência na aplicação dos critérios de alocação de Custos Indiretos do que com os fatores levados em conta para sua escolha. Sua preocupação é total com respeito ao Balanço e à Demonstração de Resultados e eles podem sofrer modificações fictícias e deliberadas em função de mudanças nos procedimentos utilizados pela Contabilidade de Custos. (MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos, 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, p. 84)

As organizações têm empreendido esforços no intuito de reduzir custos, ou agregar valor aos seus produtos e serviços. No caso de farmácias, como o principal produto são medicamentos e perfumaria, logo não possui diferenciação, a qualidade no atendimento e o mix de produtos oferecidos são fundamentais para garantir

vantagem competitiva. Deste modo a Farmácia Família Popular Ltda., através do seu atendimento deve desenvolver atividades que adicionem valor a sua marca de modo que seja perceptível a seus clientes e manter uma boa gestão de seus custos para garantir a margem de contribuição desejada pelos grupos de produtos.

APÊNDICE C: FERRAMENTAS DE ANÁLISE PARA ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DE UM NEGÓCIO. – AUTOR: DULCÍDIO GULAK

Com a economia estabilizada e o aumento da renda dos brasileiros, cresce a cada ano o número de registros de empresas no Brasil. Dados do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) apontam que o crescimento em 2010 em relação a 2009 foi de 101%. Passou de 680.881 empresas constituídas no país em 2009 para um total de 1.370.464 companhias em 2010. Em 2011 ocorreram mais 608.510 novas aberturas de empresas no Brasil. Portanto atualmente há em média 610.000 empresas abertas por ano no Brasil. Isto representa aproximadamente 1.900 empresas por dia. fonte: www.mdic.gov.br pesquisado em 07 de junho de 2012.

O Paraná registrou a abertura de 56.325 empresas de janeiro a dezembro de 2011. O resultado é 2,49 % superior ao do ano anterior, quando foram abertas 54.954 empresas, e reverte a tendência de queda observada entre 2009 e 2010 (-1,9 %). Os dados são da Junta Comercial do Estado do Paraná (Jucepar) e levam em conta a abertura de empresas e filiais.

Infelizmente muitas empresas fecham as portas precocemente por falta de orientação empresarial. Entre 2009 e 2010 o volume de empresas que fecharam as portas no Brasil aumentou 5,4%. Em 2010 foram cancelados 215.024 registros de empresas. Fonte: www.queroabrirempresa.com.br pesquisado em 07 de junho de 2012

Segundo dados do IBGE quatro em cada dez novas empresas fecham as portas após dois anos. Fonte: veja.abril.com.br pesquisado em 07 de junho de 2012

Com os números de empresas que fecham as portas, fica evidente que para montar um negócio, além do sonho de ser independente, o novo empresário precisa conhecer algumas ferramentas antes de abrir seu negócio. Estas ferramentas

propiciarão sua permanência no mercado ou ao menos alongará o tempo de existência da empresa.

Para descrever sobre as ferramentas de análise para estratégia e planejamento de um negócio, descreverei sobre as ferramentas **As cinco Forças de Porter e Matriz SWOT**, apresentadas pela disciplina estratégia de empresas, ministrada pelo professor Hélio NahmenKestelman. As ferramentas estratégicas competitivas apresentadas pelo professor Hélio contemplou as 5 forças de Porter, cadeia de valor, administração do portfólio empresarial, Matriz BCG, estruturada matriz GE, matriz produto X mercado (Ansoff), matriz das estratégias genéricas (Porter) e matriz SWOT.

As Cinco Forças de Porter

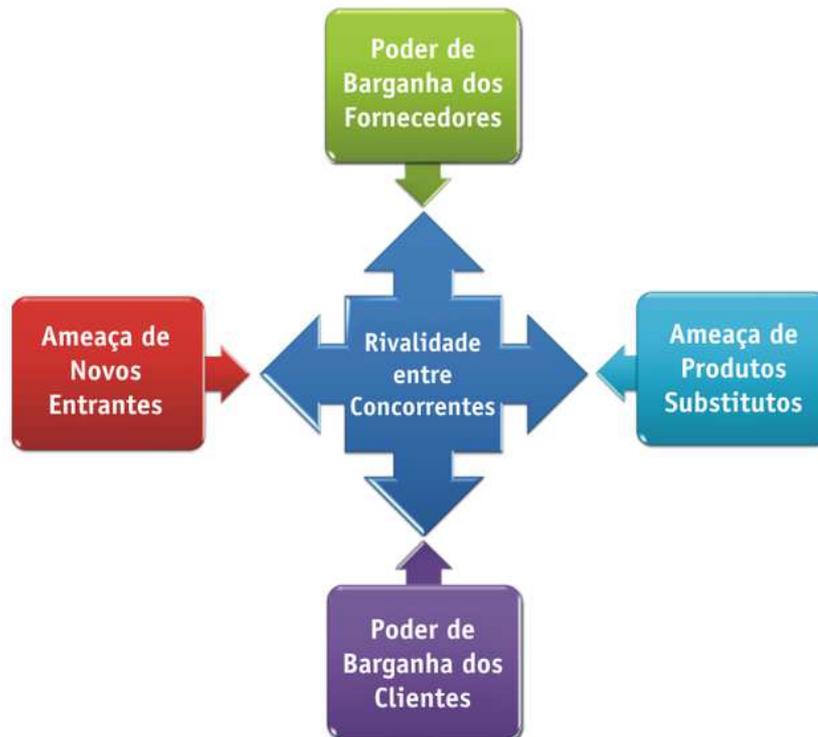
O Modelo das Cinco Forças de Porter foi elaborado pelo professor Michael E. Porter da universidade de Harvard, nos Estados Unidos em 1979 e tem por princípio identificar e analisar o ambiente competitivo das organizações.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias que ela compete. (Porter, 2004-03).

Porter argumenta que o potencial de lucro de um setor (o retorno a longo prazo sobre o capital investido) depende de 5 (cinco) forças competitivas básicas do setor:

- a) a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor,
- b) a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes,
- c) a ameaça de produtos ou serviços substitutos,
- d) o poder de barganha dos compradores,
- e) o poder de barganha dos fornecedores.

A figura abaixo apresenta o modelo das cinco forças definidas por Porter.



FiguraXX – Modelo das Cinco Forças de Porter
 Fonte: www.wikipedia.org – consultado em 8 de Junho de 2012

a) Ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor.

À medida que um setor recebe novos concorrentes, sua capacidade produtiva aumenta. A não ser que o mercado esteja crescendo rapidamente, uma nova entrada intensifica a luta por fatias de mercado, reduzindo assim os preços e diminuindo a lucratividade do setor. Fonte: Apostila Estratégia de Empresas MBA-GFCA-FGV-01/11 pagina 19

No item sobre a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor, analisando o negócio no ramo de venda de medicamentos e correlatos, percebe-se que é crescente a movimentação das grandes redes de farmácia preparando-se para uma entrada de empresas estrangeiras. A rede Wal Mart está abrindo vários pontos comerciais com o nome Rede Todo Dia, onde a farmácia é instalada ao lado do mercado da Rede Todo Dia. No Bairro onde estará localizada a nossa farmácia

não há a Rede Todo Dia, mas pesquisando entre os empresários desta região, percebe-se uma possibilidade do ingresso da Rede Todo Dia como concorrente. Não há como impedir o ingresso deste concorrente, mas buscará ser priorizado o atendimento para fidelizar os clientes.

b) Intensidade de rivalidade entre os concorrentes existentes

A concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das outras. Essa competição manifesta-se na forma de cortes de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos ou reformulação dos já existentes e melhorias no atendimento aos clientes e garantias. Fonte: Apostila Estratégia de Empresas MBA-GFCA-FGV-01/11 pagina 20

Os concorrentes sentirão uma pressão ao perceberem a estratégia da farmácia de conquistar os clientes, primeiro através de preços competitivos e intensidade na divulgação da nova farmácia na região. A companhia é ciente e preparada para entrar na competição caso ele se manifeste na forma de cortes de preços, batalhas publicitárias, e melhorias no atendimento aos clientes. A estratégia será a de trabalhar com o mínimo de estoque e priorizar o preparo dos colaboradores para um excelente atendimento. Será iniciado com um percentual maior de desconto que os concorrentes estão praticando e uma campanha intensiva de distribuição de encartes nas residências próximas da farmácia e em região de grande fluxo de pessoas.

c) Ameaça de produtos ou serviços substitutos.

As empresas de um setor podem estar concorrendo com empresas de outros setores que fabricam produtos substitutos, que representam alternativas satisfatórias às necessidades semelhantes dos consumidores, mas diferem em características específicas. Os substitutos estabelecem um teto para os preços que as empresas podem cobrar. Fonte: Apostila Estratégia de Empresas MBA-GFCA-FGV-01/11 pagina 21. Neste item é possível concluir como não se aplica para o ramo de farmácia e sim para a indústria e para alguns tipos de serviços.

d) Poder de barganha dos compradores

Os compradores dos insumos de um setor podem diminuir a lucratividade daquele setor negociando uma qualidade mais alta ou mais serviços e colocando

uma empresa contra a outra. Fonte: Apostila Estratégia de Empresas MBA-GFCA-FGV-01/11 pagina 21

Neste item por não pertencer a uma grande rede de farmácias e nem a uma rede de franquia, há possibilidade dos concorrentes conseguirem um preço melhor na hora das compras. Ao conversar com um proprietário de uma farmácia de pertence a uma franquia, o mesmo relatou que não há muita diferença do preço na compra individual e do preço negociado pela franquia.

e) Poder de barganha dos fornecedores

Fornecedores podem comprimir a lucratividade de num setor incapaz de repassar os aumentos de custos a seus próprios preços. Fonte: Apostila Estratégia de Empresas MBA-GFCA-FGV-01/11 pagina 22

O fornecimento para a rede de drogarias é concentrado em grandes grupos atacadistas. As grandes redes de farmácias terão possibilidades de melhores negociações junto às distribuidoras ou até mesmo a compra direta do fabricante. Contudo as distribuidoras e os fabricantes não têm a intenção de favorecer determinado grupo porque eles podem ficar refém deste grupo. Acredita-se que quanto mais descentralizado a rede de farmácia é melhor para os fornecedores.

Matriz SWOT

Criada por pesquisadores da Universidade de Harvard, a ferramenta tem o objetivo de identificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. O termo SWOT identifica o que será analisado: Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats). Essa matriz ajuda o empresário a identificar as forças e fraquezas da organização, tanto internas quanto externas. A análise busca também quais as ameaças e oportunidades da empresa. Fonte: www.wikipedia.org – consultado em 10 de Junho de 2012.

Os cenários externos e internos são transportados para uma grade 2 x 2 onde a Fortaleza e Fraqueza são dos cenários internos e Oportunidades e Ameaças são dos cenários externos.

Como identificar cada ponto

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	 <p>Força</p>	<p>Fraqueza</p>
Externa (ambiente)	<p>Oportunidades</p>	<p>Ameaças</p>

Figura XX – Matriz SWOT

Fonte: www.wikipedia.org – consultado em 10 de Junho de 2012.

Ambiente Interno

Força: São os fatores que podem influenciar a empresa e considerados um ponto positivo junto ao mercado e em relação à sua concorrência. É o ponto forte da empresa, onde a situação é favorável e controlada. Este fator proporciona uma vantagem no ambiente em que atua, é um diferencial alcançado pela empresa.

Fraqueza: são fatores negativos nos quais a empresa possui influência direta. É um ponto fraco, desfavorável pela empresa mas que poderá ser controlado. É uma desvantagem operacional no ambiente que atua.

Ambiente Externo

Oportunidade: são fatores que não possuem a influência da empresa, são externos, mas contam como um ponto positivo em sua atuação e vantagem competitiva. A empresa pode ser favorecida com suas ações estratégicas e aproveitar adequadamente a oportunidade.

Ameaça: são fatores fora do controle da empresa e negativos junto ao mercado. É difícil controle pela empresa, mas que podem ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil e a empresa tenha poder para contorná-la.

Nas aulas apresentadas pelo professor Hélio foi apresentado às estratégias de cada célula conforme demonstrado abaixo.

		INTERNA			
EXTERNA	2 CAPITALIZAR	3 MELHORAR	OPORTUNIDADES		
	4 MONITORAR	1 ELIMINAR	AMEAÇAS/RISCOS		
		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS		

Tabela XX : Matriz SWOT

Fonte: Apostila Estratégia de Empresas MBA-GFCA-FGV-01/11 pagina 30

Em seguida o professor Hélio demonstrou um detalhamento para as quatro estratégias.

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES		<u>Capitalize</u> as oportunidades identificadas onde a organização possui pontos fortes significativos	<u>Corrija</u> pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais.
AMEAÇAS/RISCOS		<u>Monitore</u> as áreas onde se identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis ameaças potenciais.	<u>Elimine</u> possíveis pontos fracos em áreas em que se enfrenta graves ameaças de concorrentes e do ambiente externo.
		AMBIENTE INTERNO	

Tabela XX : Matriz SWOT

Fonte: Apostila Estratégia de Empresas MBA-GFCA-FGV-01/11 pagina 30

Com bases no material apresentado na disciplina estratégia de empresas, foi montada a matriz swot, conforme abaixo.

Análise SWOT na abertura da Farmácia Família Popular Ltda.

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mercado de drogarias está em demanda crescente no Brasil 2) Incentivo do governo para o consumo, através da redução de tributos e manutenção do emprego. 3) Praça (Pinhais) com o melhor IDH Municipal dentre os municípios da região Metropolitana de Curitiba 4) Crescimento populacional de 32% de 1996 a 2010 (Paraná neste mesmo período cresceu 16%) 5) Crescimento da classe C e D tornando potenciais consumidores. 6) Envelhecimento da população Brasileira. 7) Opção de remédios genéricos 8) Condomínio ao lado com 300 apartamentos (300 x 4 = 1.200 pessoas) 9) Disk Entrega. 10) Convênio com empresas. 11) Possível abertura da escola Acesso ao lado do ponto planejado. 	<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Localização – (loja de esquina com excelente visibilidade) 2) Ao lado de grandes lojas comerciais – Casas Bahia, Omar Calçados, Multiloja, Mercado Moveis, Magazine Luiza) 3) Grande fluxo de pessoas. 4) Imóvel com amplo espaço interno. 5) Bairro de classe C e D de Pinhais. 6) Atendimento Personalizado. 7) Marca Própria.
<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Possível abertura da Rede Todo Dia do grupo Wal Mart – Farmácia 	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Período de adaptação no mercado de farmácia de Pinhais.

<p>com anexo da loja.</p> <p>2) Aquisição de farmácias pelas grandes redes.</p> <p>3) Farmácias que já estão a mais tempo no mercado de Pinhais (concorrentes)</p>	<p>2) Custo do capital de giro, dependência de bancos comerciais.</p> <p>3) Loja sem estacionamento</p>
--	---

*Tabela XX : Matriz SWOT
Elaborada pelos autores.*

Pela matriz Swot, foram identificados vários pontos que podem ser melhorados, capitalizados, monitorados e eliminados do negócio. Ficou evidente como um ponto fraco a falta de um estacionamento privativo para os clientes da farmácia, o qual deverá ser rapidamente tratado. Para eliminar este ponto fraco, planeja-se negociar com o proprietário de um imóvel, que possui um restaurante ao lado do estabelecimento, a utilização do seu estacionamento. Nos demais pontos, será buscado usufruir das oportunidades, explorar os pontos fortes e atentar-se às ameaças.

Com as ferramentas de análise e planejamento estratégico somado ao plano financeiro, ajudou muito na análise da viabilidade econômica para a abertura do negócio. Não há a intenção de fazer parte da estatística das empresas que encerram suas atividades. O objetivo é obter lucros e não encerrar o negócio por falta de um planejamento.

APÊNDICE D: MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DE PROJETOS. – AUTOR: SAMUEL TEIXEIRA MENDES

A análise da viabilidade de projetos de investimento estabelece a avaliação sistemática de custos e benefícios que fazem parte dos empreendimentos. Dessa maneira, para a realização do estudo de viabilidade é necessária aplicação de conceitos de matemática financeira, contabilidade, tributação, finanças, macroeconomia além de probabilidade e estatística. Contudo a análise da viabilidade de projetos de investimento contribui na tomada de decisão para execução de um projeto, visando maximizar o retorno do capital investido pelo acionista.

Entre as fases do processo de avaliação de projetos de investimentos necessários para tomada de decisão pode-se listar:

- Reconhecimento da existência de uma oportunidade;
- Análise de projetos alternativos;
- Exercitar mudanças no fluxo de caixa da empresa;
- Avaliação de possíveis incertezas ao processo de estimativa dos resultados futuros no fluxo de caixa;
- Seleção do critério a ser aplicado no julgamento dos projetos;
- Realização de todas as estimativas relevantes das receitas, custos diretos, custos fixos etc.;
- Construir fluxos de caixa incrementais ao projeto;
- Escolha pelo melhor projeto;
- Estudo da implantação e acompanhamento do melhor projeto;
- Estabelecer quais serão os critérios de decisão e medidas de desempenho.

Fonte:

http://www.itop.edu.br/Administracao/App_File/file/p%C3%B3s/APOSTILA%20AN%C3%81LISE%20DE%20PROJETOS%20E%20INVESTIMENTOS.pdf – consultado em 10 de Junho de 2012.

Os métodos de avaliação de projetos de investimentos são aplicados para ajudar na tomada de decisões sobre futuros investimentos de capital. Ou seja, os critérios de decisão tentam antecipar os resultados no futuro, fazendo com que os

investimentos selecionados no presente sejam aderentes aos objetivos de aumentar o valor da empresa.

Geralmente os investidores têm mais de uma alternativa para investir seus recursos, assim quando decidido por uma alternativa de investimento, outras opções são abandonadas, abdicando, portanto do lucro que supostamente teria recebido selecionando uma dessas alternativas; assim entende-se como sendo custo de oportunidade, cujo valor é definido pelo custo da melhor alternativa rejeitada, mantendo o mesmo nível de risco do investimento.

O valor do custo de capital deve ser escolhido buscando alcançar o ponto máximo dos resultados da empresa, assim o valor do custo de capital é definido basicamente levando-se em consideração a quantidade de capital disponível para investimento e as fontes e os custos desses recursos (Custo de Capital Médio Ponderado, ou WACC – Weighted Average Cost of Capital), além do risco do negócio.

O valor de uma empresa depende de seu fluxo de caixa futuro, que é gerado pelos ativos existentes e os demais que serão adicionados à empresa. É importante salientar que não é suficiente que os novos projetos de investimento gerem apenas retornos positivos, portanto, devemos estabelecer procedimentos de avaliação que permitam determinar se os retornos do negócio são capazes de gerar bons resultados.

Dentre os diversos métodos de avaliação existentes, os mais utilizados são:

- TIR (Taxa Interna de Retorno)
- VPL (Valor Presente Líquido)
- Payback Simples
- Payback Descontado

O método da Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento iguale-se a zero. Será atrativo o investimento cuja taxa interna de retorno for maior ou igual à taxa de atratividade do investidor. *Fonte: Apostila Análise de Projeto de Investimento MBA-GFCA-FGV-01/11 pagina 34.*

Valor presente líquido (VPL) é o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estaria valendo atualmente.

Entre as possibilidades a considerar para o VPL de um projeto de investimento, tem-se como segue:

- ✚ > 0: significa que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas de caixa é maior do que o valor presente das saídas de caixa.
- ✚ = 0: o investimento é indiferente, pois o valor presente das entradas de caixa é igual ao valor presente das saídas de caixa.
- ✚ < 0: indica que o investimento não é economicamente atrativo porque o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa.

Fonte: Apostila Análise de Projeto de Investimento MBA-GFCA-FGV-01/11 pagina 32.

Entre vários projetos de investimento, o mais atrativo é aquele que tem maior VPL.

O Payback é uma das técnicas de análise de investimento mais comuns que existem e leva em conta o tempo do investimento, visando calcular o número de períodos ou quanto tempo o investidor irá precisar para recuperar o investimento realizado. Investimentos significam saída imediata de dinheiro e em contrapartida se espera receber fluxos de caixa que visem recuperar essas saídas, para tanto, o método do Payback destina-se a calcular quanto tempo levará essa recuperação.

Diferente do Payback Simples, o Payback Descontado leva em consideração a taxa de juros, assim para uma análise mais apurada do mercado deve-se considerar essa taxa nos cálculos.

O presente trabalho teve como proposta o estudo para montar uma farmácia e requisitos para lucrar com o empreendimento. Como na maioria dos negócios, ao montar uma farmácia de sucesso, a localização (ponto) tem caráter decisivo. Além de o ponto ser adequado (tamanho mínimo exigido pela vigilância sanitária,

instalações, etc.) deve ser um ponto com bom fluxo de pessoas / veículos, estacionamento, vizinhança adequada e sem excesso de concorrência, e quanto maior a densidade populacional da região melhor.

Assim é necessário avaliar bastante antes de escolher o ponto para montar a farmácia, com o objetivo de diminuir os riscos do negócio, imobilizando menos capital, a melhor escolha é por alugar um ponto e não comprar.

De acordo com a OMS (Organização Mundial de Saúde), a área de abrangência de atendimento de uma farmácia deve ter no mínimo 10 mil clientes potenciais conforme base populacional do município. *Fonte: <http://www.who.int/en/> – consultado em 10 de Junho de 2012.*

Os produtos comercializados em uma farmácia são basicamente medicamentos monitorados, medicamentos liberados, artigos de higiene pessoal, artigos de perfumaria, linha hospitalar, fraldas, leite em pó, e em alguns casos até produtos de conveniência como sorvetes, refrigerantes e chocolates que são permitidos pela vigilância sanitária de algumas cidades.

A farmácia poderá vender tanto para consumidores finais, como para empresas ou estabelecimentos da área de saúde. Para se inserir no segmento de comércio varejista de produtos farmacêuticos, artigos médicos e ortopédicos, de perfumaria e cosméticos, o empreendedor deverá oferecer um mix de produtos de boa qualidade e com preços atrativos.

O valor do investimento inicial pode variar de R\$ 50.000,00 até R\$ 300.000,00, dependendo da estrutura física, localização, público alvo, estrutura de vendas à prazo escolhida pelo empreendedor. *Fonte: <http://www.sebraesp.com.br/> – consultado em 10 de Junho de 2012.*

Outro comparativo é montar uma farmácia com política de vendas a prazo, o que demandará muito mais capital de giro, e conseqüentemente implicando em maior investimento inicial.

Por outro lado, como todo ponto comercial, para uma farmácia é importante girar os estoques, assim, o empreendedor deve focar na estratégia de propaganda e marketing necessária para atrair a maior quantidade de clientes, porém sem perder a identidade da empresa, e através da administração dos custos e despesas deve-

se buscar a margem de lucro ideal compatível com retorno esperado, ou seja, em linha com os cálculos da Taxa Interna de Retorno. Valor Presente Líquido, Payback Simples e Descontado, conforme análise do investimento que antecedeu a abertura do negócio. Fonte: <http://www.sebrae.com.br/> – consultado em 10 de Junho de 2012.

APÊNDICE E: A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO NA GESTÃO DOS NEGÓCIOS. – AUTOR: WILSON AMORIM DE OLIVEIRA

Atualmente o planejamento tributário tornou-se uma das principais ferramentas estratégicas na gestão de negócios para as empresas e seus gestores.

No segmento de farmácias e drogarias objeto do estudo realizado com a Farmácia Família Popular Ltda. estaremos demonstrando três dos regimes tributários existentes, LUCRO REAL, LUCRO PRESUMIDO E SIMPLES NACIONAL, (sendo este último a opção de regime tributário escolhida para o negócio) e que podem ser aplicados ao negócio, bem como, um comparativo demonstrando a diferença entre as opções aplicáveis baseadas em cada regime escolhido.

REGIME TRIBUTÁRIO: SIMPLES NACIONAL

Segundo o site especializado PORTAL TRIBUTÁRIO o SIMPLES NACIONAL é uma forma simplificada que engloba o recolhimento de tributos e contribuições, tendo como base de apuração a receita bruta.

O Simples Nacional foi instituído, a partir de 01.07.2006, pela Lei Complementar 123/2006. A novidade a partir de 2012 para o SIMPLES NACIONAL são os novos limites de faturamento que no ano de 2012 passaram a ser majorados em 50%, antes o limite máximo de faturamento era de R\$ 2.400.000,00 com a majoração do faturamento este limite foi elevado para R\$ 3.600.000,00, tornando as micro e pequenas empresas muito mais competitivas.

As pessoas jurídicas que se enquadram na condição de microempresa ou empresa de pequeno porte poderão optar pela inscrição no "Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES".

O valor do recolhimento unificado pelo SIMPLES substitui os seguintes tributos e contribuições:

- a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (substituição parcial).

- b) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL.
- c) Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP.
- d) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS.
- e) Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI.
- f) Contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que tratam a Lei complementar 84/1996 (contribuição patronal sobre autônomos, e pró-labore), os artigos 22 e 22A da Lei 8.212/1991 (contribuição patronal – incluindo SAT - sobre remunerações de empregados e contratação de cooperativas de serviços) e o art. 25 da Lei 8.870/1994 (produção rural) (*redação dada pela Lei nº 10.256, de 9.10.2001*).
- g) As contribuições destinadas ao SESC, SESI, SENAI, SENAC, SEBRAE, Salário-Educação e contribuição sindical patronal. Desta forma, a empresa recolherá a título de Previdência Social em sua GPS, apenas o valor descontado de seus empregados, estando, portanto, excluído da obrigação de recolher a contribuição patronal de 20% sobre a folha de pagamento, 20% sobre a remuneração paga ou creditada aos empresários e autônomos, seguro acidente de trabalho e terceiros (SENAI, SESC, SEBRAE etc.).

O SIMPLES poderá incluir o ICMS e o ISS, desde que a unidade Federada ou o Município em que esteja estabelecida a empresa venha a ele aderir mediante convênio.

A opção pelo SIMPLES NACIONAL produz efeitos a partir do primeiro dia de Janeiro do próprio ano calendário da opção e se formaliza até o último dia útil do mês de Janeiro, lembrando que às empresas ao aderirem ao SIMPLES NACIONAL fica vedado a utilização de qualquer incentivo fiscal, bem como, a tomada de créditos sobre as entradas, tais como o IPI.

A base de cálculo para a tributação dos impostos é o faturamento acumulado no ano calendário ou o montante acumulado no ano, dividido pela fração de meses proporcionais ao faturamento, este resultado multiplicado por doze.

Abaixo segue tabela de enquadramento do regime do SIMPLES NACIONAL

TABELA DO SIMPLES NACIONAL

ANEXO I (Vigência a Partir de 01.01.2012)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: <http://www.portaltributario.com.br/guia/simples.html>

Para este segmento, a opção pelo Simples Nacional sempre será muito vantajosa sobre o aspecto tributário, bem como nas facilidades de abertura do estabelecimento e para cumprimento das obrigações acessórias.

REGIME TRIBUTAÇÃO: LUCRO REAL

De acordo com o SEBRAE a expressão Lucro Real significa o próprio lucro tributável, para fins da legislação do imposto de renda, ou seja, o resultado contábil ajustado pelas adições, exclusões ou compensações previstas na legislação pronto para ser tributado, distinto do lucro líquido apurado contabilmente. Existem duas modalidades de apuração do Lucro Real, o Anual e o Trimestral.

No Lucro Real Anual a empresa deve antecipar os tributos mensalmente, com base no faturamento mensal, sobre o qual aplicam-se percentuais predeterminados, de acordo com o enquadramento das atividades, para obter uma margem de lucro estimada, sobre a qual recai o IRPJ e a CSLL, de forma semelhante ao Lucro Presumido. Nesta opção, há, ainda, a possibilidade de levantar balanços ou balancetes mensais, reduzindo ou suspendendo-se o recolhimento do IRPJ e da CSLL, caso demonstre-se que o lucro real efetivo é menor do que aquele estimado ou que a pessoa jurídica está operando com prejuízo fiscal.

No final do ano, a pessoa jurídica levanta o balanço anual e apura o lucro real do exercício, calculando em definitivo o IRPJ e a CSLL e descontando as antecipações realizadas mensalmente. Em alguns casos, eventualmente, as antecipações podem ser superiores aos tributos devidos, ocasionando um crédito em favor do contribuinte.

No Lucro Real trimestral, o IRPJ e a CSLL são calculados com base no resultado apurado no final de cada trimestre civil, de forma isolada. Portanto, nesta modalidade, teremos durante o ano 4 (quatro) apurações definitivas, não havendo antecipações mensais como ocorre na opção de ajuste anual.

Esta modalidade deve ser vista com cautela, principalmente em atividades sazonais ou que alternem lucros e prejuízos no decorrer do ano. Nesta modalidade, os lucros e prejuízos são apurados trimestralmente, de forma isolada. Assim se a pessoa jurídica tiver um prejuízo fiscal de R\$ -100.000,00 (cem mil reais) no primeiro trimestre e um lucro de também R\$ 100.000,00 (cem mil reais) no segundo trimestre terá que tributar IRPJ e CSLL sobre a base de R\$ 70.000,00 (setenta mil reais), pois não se pode compensar integralmente o prejuízo do trimestre anterior, ainda que dentro do mesmo ano-calendário. O prejuízo fiscal de um trimestre só poderá deduzir até o limite de 30% do lucro real dos trimestres seguintes.

Essa pode ser uma boa opção para empresas com lucros lineares.

Mas para as empresas com picos de faturamento, durante o exercício, a opção pelo Lucro Real anual pode ser mais vantajosa porque poderá suspender ou reduzir o pagamento do IRPJ e da CSLL, quando os balancetes apontarem lucro real menor que o estimado ou até mesmo prejuízos fiscais. Outra vantagem é que o

prejuízo apurado no próprio ano pode ser compensado integralmente com lucros do exercício.

REGIME TRIBUTAÇÃO: LUCRO REAL

De acordo com o SEBRAE o IRPJ e a CSLL pelo Lucro Presumido são apurados trimestralmente.

A alíquota de cada tributo (15% ou 25% de IRPJ e 9% da CSLL) incide sobre as receitas com base em percentual de presunção variável (1,6% a 32% do faturamento, dependendo da atividade). Este percentual deriva da presunção de uma margem de lucro para cada atividade (daí a expressão Lucro Presumido) e é predeterminado pela legislação tributária.

Há alguns tipos de receita que são acrescidas integralmente ao resultado tributável, como os ganhos de capital e as receitas de aplicações financeiras.

Destaque-se, no entanto, que nem todas as empresas podem optar pelo lucro presumido, pois há restrições relativas ao objeto social e o faturamento.

O limite da receita bruta para poder optar pelo lucro presumido é de até R\$ 48 milhões da receita bruta total, no ano-calendário anterior.

Esta modalidade de tributação pode ser vantajosa para empresas com margens de lucratividade superior a presumida, podendo, inclusive, servir como instrumento de planejamento tributário. Empresas que possuam boa margem de lucro podem, respeitados eventuais impedimentos, utilizar-se do Lucro Presumido, por exemplo: determinada empresa comercial possui uma margem de lucro efetivo de 15%, no entanto a administração observou que optando pelo Lucro Presumido a referida margem, para fins tributários, estaria fixada em 8%, demonstrando que este regime seria o mais interessante para este caso concreto.

Outra análise a ser feita é que as empresas tributadas pelo Lucro Presumido não podem aproveitar os créditos do PIS e da Cofins, por estarem fora do sistema não cumulativo, no entanto recolhem com alíquotas mais baixas.

Portanto, a análise do regime deve ser realizada considerando a repercussão no IRPJ, na CSLL, no PIS e na Cofins.