



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Jandira Farias Teles.

**Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma Farmácia na Região
Metropolitana de Belém considerando importância de um Planejamento
Estratégico**

**BELÉM - PARÁ
2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma Farmácia na Região
Metropolitana de Belém considerando importância de um Planejamento
Estratégico**

Trabalho de Conclusão de Disciplina
apresentado para a obtenção de
Aprovação na Disciplina Administração
Financeira e Orçamentária Empresarial.

Aluna: Jandira Farias Teles

Orientador: Prof. Héber Lavor Moreira

**BELÉM - PARÁ
2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Jandira Farias Teles.

Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma Farmácia na Região Metropolitana de Belém considerando importância de um Planejamento Estratégico

Trabalho de Conclusão de Disciplina apresentado para a obtenção de Aprovação na Disciplina Administração Financeira e Orçamentária Empresarial.

Avaliado em: ____/____/____ Conceito: _____

Prof. Héber Lavor Moreira

**BELÉM - PARÁ
2004**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por que esteve ao meu lado , me sustentando nas horas difíceis .

A meus familiares, que sempre me apoiaram e acreditam que a educação é a maior herança que se pode deixar para alguém.

Ao docente da Disciplinas Administração Financeira e Orçamentária Empresarial.

RESUMO

Esta pesquisa tem como alvo levantar dados organizados considerando o Planejamento Estratégico, visando uma análise da viabilidade econômico-financeira de uma farmácia na área metropolitana de Belém, como algo determinante para a tomada de decisão do empreendedor.

Há muito, o fator principal para abrir um negócio era a posse de um determinado capital. Não havia um planejamento para estudar os prós e contra, os riscos do sucesso ou do insucesso.

Diante do exposto visamos auxiliar o empreendedor na sua largada para tomar a decisão com menos risco, analisando antes, de forma planejada se há viabilidade econômica ou não na sua entrada para o mundo dos negócios.

No âmbito do comércio de medicamentos genéricos e produtos de higiene Pessoal, desenvolveu-se um estudo da viabilidade econômico-financeira, no qual será possível detectar que há mercado e público para a manutenção deste tipo de empreendimento. No entanto, é necessário realizar planejamento econômico-financeiro e estudo dos fatores internos e externos que têm reflexo nos resultados do negócio.

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I	12
1.1 -TÍTULO DO ESTUDO	12
1.2-OBJETIVOS DO ESTUDO	12
1.2.1- A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.	12
1.2.2- O QUE O DISCENTE SE PROPÕE ALCANÇAR EM SEU ESTUDO.	12
1.2.3- O QUE O ESTUDO DEVERÁ ALCANÇAR EM CONTRIBUIÇÕES TÉCNICAS E/OU CIENTÍFICAS.	13
1.2.4- A DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.	13
1.2.5- A ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.	13
1.3 - PÚBLICO ALVO:	13
1.4-JUSTIFICATIVA	14
1.5 – METODOLOGIA DO ESTUDO.	14
1.6 – BIBLIOGRAFIA.	14
CAPITULO II	15
EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	15
CAPÍTULO III	17
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
3. 1 - O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?	17
3.2 - "QUAL É O NOSSO NEGÓCIO?"	19
3.2.1 – A SEGMENTAÇÃO MERCADO/PRODUTO	19
3. 3 - VISÃO ESTRATÉGICA.	19
3. 4- A MISSÃO	20
3. 5 - ANÁLISE AMBIENTAL	21
3. 6 - ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	22
3. 7 - METAS E OBJETIVOS	23
3.8 - FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	26
CAPÍTULO VI	29
CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS - BUSINESS PLAN	29
1. PROSPECTO ELUCIDATIVO	29
1. 2 – QUAL É O NEGÓCIO?	29
2 - O QUE SÃO MEDICAMENTOS GENÉRICOS?	30
3 – VISÃO DO NEGÓCIO.	31
4 – MISSÃO DA FAR+SAÚDE:	31
5 – ANÁLISE DO AMBIENTE	31
6 - INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO	31
7 - PRODUTOS	31
8 - MERCADOS	31
9. ANÁLISE DE CUSTOS DETALHADO	32
9. 1 – QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTOS	32
10 - ESTRATÉGIAS DO NEGÓCIO	33
CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
ANEXOS	37

INTRODUÇÃO

Vivemos em uma Sociedade que se modifica a cada momento, daí a necessidade de constante adaptação e a descoberta de novas maneiras de sobrevivência. Hoje, não basta apenas sonhar é preciso estabelecer metas, objetivos, prioridades, planejar . O Sonho é um ponto de partida, mas o Planejamento Estratégico é o que propicia a tomada de decisão baseada em dados do mercado, do ambiente interno e externo e suas variáveis.

O Planejamento Estratégico deveria preceder a abertura de qualquer empresa, pois considera os ambientes (econômicos, políticos, sociais, culturais, geográficos etc.), os diferenciais competitivos e as competências internas que a empresa terá, além de uma avaliação real dos recursos econômicos necessários para a concretização do empreendimento.

Com o Planejamento Estratégico têm-se a estratégia empresarial mais apropriada, identificando os sinais de mudança, através da análise do macro-ambiente , sugerindo cenários e projeções, específicos para a consecução da missão empresarial, numa visão mais globalizante.

Em 2002 havia no Brasil, cerca de 5 milhões de empresas e outras organizações ativas. Naquele ano, surgiram 720 mil novos empreendimentos no País. Se por um lado é surpreendente o número de empresas começaram suas atividades em um único ano, por outro, era preocupante a quantidade que fechou as portas: 461 mil. Isso significa que, de 2001 para 2002, para cada 10 novas empresas abertas, cerca de 6 foram fechadas.

Estes números são do Cadastro Central de Empresas 2002 lançado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

As campeãs, são as micro-empresas, que empregam até quatro pessoas, com taxa de mortalidade de : 12,5%. Segundo Antônio Luiz Carvalho Leme, supervisor de disseminação de informação do IBGE São Paulo, comércio e serviços são os segmentos mais dinâmicos, e também os mais atingidos.

Em 2002, o setor de serviços foi o que registrou o maior números de novas empresas (18,7%). O comércio, teve maior índice mortalidade, 11,1%. Foram criadas 388 mil empresas no setor e mais de 256 mil fecharam as portas no mesmo ano.

Pergunta-se por que as micro-empresas tem um índice de extinção tão grande? Existem diversos fatores (econômicos, sociais, geográficos, tecnológicos, de

administração, etc.), e mais do que nunca devem ser proativas, flexíveis e rápidas. Há um grande número de concorrentes, clientes cada vez mais exigentes, soluções tecnológicas avançadas e em constante transformação e a empresa que deseja obter sucesso precisa adaptar-se com rapidez e se antecipar às necessidades do seu Público Alvo.

Diante desta contextualização, este estudo tem como principal objetivo orientar o empreendedor com relação à importância da elaboração de um Plano Estratégico antes de iniciar o empreendimento e como forma de propiciar mais competitividade através das informações coletadas. No entanto, é preciso considerar que por mais que haja um Planejamento Estratégico excelente como ponto de partida, será necessário uma Administração Estratégica Competitiva também, pois os rumos previstos no Planejamento poderão ser alterados ou completamente ignorados, isto dependerá da visão do empreendedor.

Ao escolher este assunto considerei o fato de que o Contador não é apenas um profissional que faz os registros Contábeis. O Contador precisa ter uma visão mais ampla de uma empresa, fazendo desde os registros, Planejamento Estratégico, exercendo uma Administração Estratégica ou assessorando o Executivo nas análises.

CAPÍTULO I

1.1 -TÍTULO DO ESTUDO

Análise da viabilidade econômico-financeira de uma farmácia na área metropolitana de Belém, considerando a importância de um planejamento Estratégico.

1.2-OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1- A importância do estudo.

De acordo com informações do BNDES as farmácias e drogarias são o principal canal de distribuição de medicamentos para a população, elas movimentam cerca de U\$ 8 bilhões anuais, colocando o Brasil no 8º lugar no mercado de medicamentos no mundo. Segundo a Abifarma, existe um enorme potencial de crescimento para produtos farmacêuticos, considerando que o mercado consumidor no Brasil é de 30 milhões para uma população de 150 milhões. Percebe-se então uma grande oportunidade para investir neste segmento.

Logo, para alcançar vantagens competitivas, as empresas precisam visualizar seu espaço, sua área de atuação, primando pela excelência e principalmente voltada para a clientela. Por isso se torna imprescindível Possuir o Capital financeiro não é suficiente. De organizações preocupadas somente com seus lucros, surgiram empresas focadas na qualidade e satisfação de seus clientes, pois isso se tornou um diferencial competitivo. Então, para a entrada nesta atividade, surge a necessidade de um Planejamento Estratégico. É necessário conhecer o mercado. As empresas de hoje se preparam para o futuro, não de maneira intuitiva, mas de modo sistemático e estudioso. fazer um Planejamento Estratégico antes da abertura da Farmácia..

1.2.2- O que o discente se propõe alcançar em seu estudo.

Enfatizar a importância do Planejamento Estratégico que possibilita a análise se o empreendimento é viável ou não, quais os riscos inerentes, como está mercado,

quem são os concorrentes, quais as perspectivas do negócio, para então auxiliar o empreendedor na tomada de decisão.

1.2.3- O que o estudo deverá alcançar em contribuições técnicas e/ou científicas.

O estudo deverá fornecer dados econômico-financeiros , cenário, projeções, suficientes para que o empreendedor tenha condições de tomar a decisão menos arriscada.

1.2.4- A Delimitação do Estudo.

O estudo se limitará à atividade de comercialização de medicamentos genéricos e produtos de higiene pessoal em geral na área metropolitana de Belém.

1.2.5- A organização do estudo.

Este estudo constará de:

- a) Capa;
- b) Folha de Rosto;
- c) Termo de Aprovação;
- d) Dedicatória;
- e) Agradecimentos;
- f) Resumo
- g) Sumário;
- h) Lista de Ilustrações
- i) Conteúdo textual: Introdução; Planejamento e Procedimentos Metodológicos do Estudo; Fundamentação Teórica; Considerações Finais e Sugestões para Pesquisas Futuras.
- j) Anexos
- k) Bibliografia

1.3 - PÚBLICO ALVO:

Estudantes técnicos e acadêmicos e as pessoas que desejarem abrir um negócio próprio, assim como, aquelas que já estão em atividade e pretendem melhorar a performance de seu empreendimento.

1.4-JUSTIFICATIVA

Surge de um interesse em montar o próprio negócio, e também da perspectiva de crescimento deste tipo de empreendimento, além do vislumbre de um nicho de mercado (Farmácia de Genéricos).

1.5 – METODOLOGIA DO ESTUDO.

O estudo será realizado através de pesquisa bibliográfica, além de um exemplo elucidativo da elaboração de um Plano de Negócios para a abertura de uma Farmácia tudo sob orientação do professor da Disciplina.

As pesquisas bibliográficas serão feitas nos acervos da Universidade Federal do Pará e outras instituições de ensino superior da cidade de Belém, Internet.

1.6 – BIBLIOGRAFIA.

CAPITULO II

Evolução da Administração Estratégica

A evolução do processo de Administração estratégica está ligada ao ritmo das transformações que ocorreram no mundo. Até a década de 50, as transformações se davam de maneira lenta e uniforme, tanto na sociedade como nos negócios. A partir de então, os critérios de administração científica e profissional no negócios superam o método empírico e a visão romântica de gestão.

Tomamos como base o modelo de Gluck, Kaufmann e Walleck exposto na Harvard Business Press (janeiro - fevereiro de 1986).

A primeira fase tem os anos 50 como base, é a do Planejamento Financeiro. O Orçamento anual é introduzido na administração, e tinha como valor "cumprir o Orçamento". Desta forma sua ênfase corria o risco de fazer um mero controle dos gastos orçamentários e no cumprimento a todo custo, do que determinava o orçamento, mesmo que implicasse em superestimativa de gastos, corte na aprovação ou projeção de gastos e previsão de gastos no exercício posterior.

A Segunda Fase predomina nos anos 60, se baseava na projeção do futuro a partir de informações passadas e atuais, que podem ser aperfeiçoados através da intervenção no presente. O principal problema das projeções a longo Prazo é não contemplação de mudanças nas tendências dos indicadores.

A partir da década de 70, o termo "estratégica" passou a ser muito utilizado nas empresas. É a fase do Planejamento Estratégico. De acordo com a representação do "Triângulo de Robert Anthony" a organização é dividida em três subsistemas hierárquicos: estratégico, tático e operacional. As características principais são:

- Levantar e avaliar situações como objetivo de definir a estratégia da empresa. É o pensamento estratégico que subordina as decisões e operações da empresa;
- Analisar as mudanças do ambiente é atividade de levantamento e análise dos principais fatores ambientais presentes, que afetam a empresa;
- Analisar recursos e competências é esforço metódico e sistemático;
- Alocar recursos é buscar a otimização dos insumos existentes, através da alocação de forma eficiente e seletiva de pessoas, materiais,...

A Quarta fase é a "Era da Administração Estratégica", que surge nos anos 80 , concedendo uma visão mais sistêmica ao processo do planejamento, ou seja não basta Ter um plano estratégico, é necessário organizar ,coordenar, , dirigir e controlar de maneira estratégica. Suas principais características:

- Planejamento Flexível: é um meio para o alcance dos objetivos e metas da Empresa. Não pretende eliminar a incerteza ou adivinhar o futuro, mas preparar-se para ele delimitando possíveis surpresas, oportunidades, e ameaças que podem afetar a empresa;
- Coordenação de todos os recursos com o objetivo da empresa: Convergência de todos os esforços para os objetivos da empresa;
- Integração entre Planejamento e Controle: Verificar se o que foi planejado está sendo executado, proporcionando os ajustes necessários;
- Sistema de apoio enfocando motivação/compensação, desenvolvimento organizacional, informações e comunicações: a empresa deve fornecer os sistemas de apoio afim de melhorar o processo decisório sem excluir os participantes da empresa;

A Quinta Fase, é da Administração Estratégica Competitiva, nos anos 90. Tem as seguintes características: Visão estratégica, alinhamento com a missão da empresa, adaptação à tendência de Globalização, domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças como fator de oportunidade.

CAPÍTULO III

O Planejamento Estratégico

3.1 - O Que é Planejamento Estratégico?

Segundo David Menezes O Planejamento Estratégico "Pode ser conceituado como o processo dinâmico através do qual são definidos caminhos que a empresa deverá trilhar por meio de um comportamento proativo , levando em conta a análise do seu ambiente e em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado". É preciso notar que há diferença de planejamento estratégico na administração estratégica do planejamento estratégico tradicional.

Vejamos o quadro abaixo:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X PLANEJAMENTO TRADICIONAL

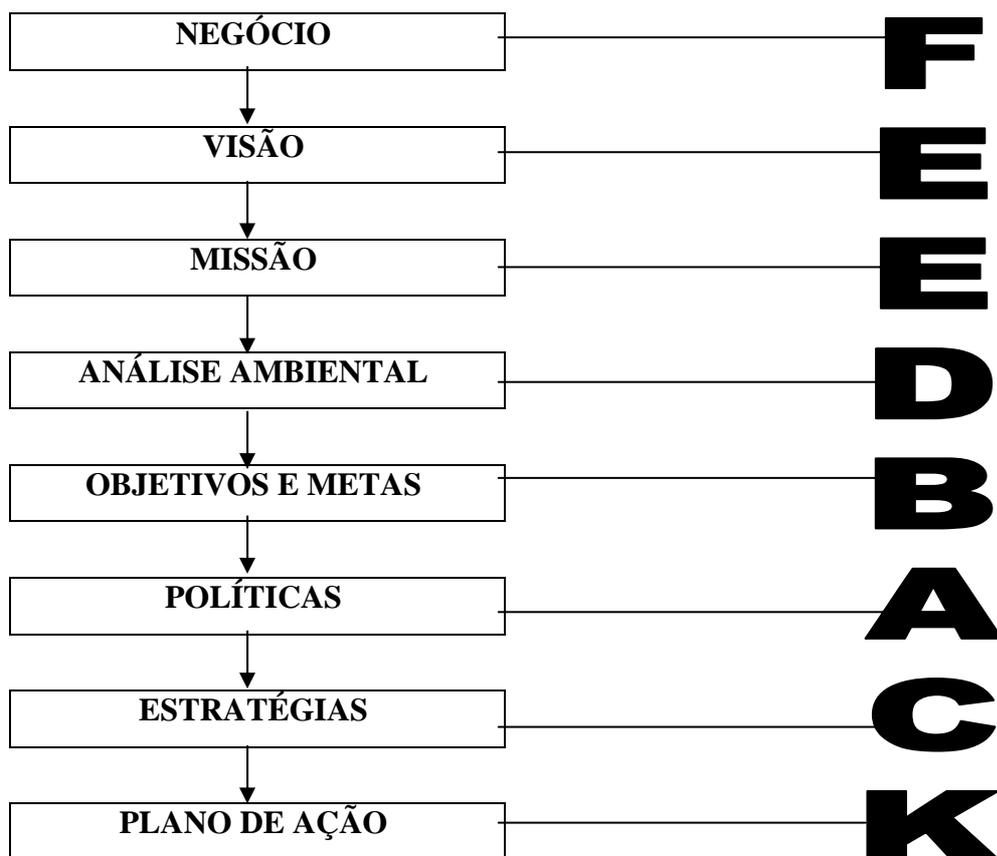
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TRADICIONAL
Participativo	Centralizador
Prospectivo	Projetivo
Passado-Presente-Futuro	Passado e Presente
Oportunidades	Problemas
Constrói o Futuro	Prepara o Futuro
Faz acontecer	Espera acontecer
Sistêmico	Intramuros
Flexível	Rígido
Dinâmico	Estático
Eficaz e eficiente	Eficiente
Quantitativo e Qualitativo	Quantitativo
Formulação rápida	Formulação demorada
Proativo	Reativo

""Fonte: Paulo de Vasconcelos Filho - Planejamento Estratégico para uma retomada do Desenvolvimento", 1985""

As organizações tem encontrado dificuldades para fazer o planejamento Estratégico funcionar na prática. "Rosenberg e Schewe afirmam que os problemas são muitos, a ponto de os planos estratégicos terem sucesso em apenas 10% das empresas que os implementam". O Planejamento estratégico não é um fim em si mesmo, e sim um meio, por isso as organizações precisam de uma Gestão mais abrangente que assegure a implementação eficaz e oportuna do planejamento estratégico. Para levar adiante o Planejamento Estratégico a empresa deve conhecer e valorizar suas forças, detectar seus pontos fracos para melhorá-los, estar bem informada sobre o macro-ambiente de forma a se antecipar diante das oportunidade e/ou ameaças.

Como produto do planejamento Estratégico, temos a confecção de um documento, chamado de "Plano estratégico", onde estão as informações geradas durante o processo de Planejamento.

Metodologia para Formular o Plano Estratégico



É necessário, alertar que a metodologia apresentada não é uma fórmula. Ela vai facilitar o processo da administração estratégica, mas é preciso considerar as peculiaridades de cada negócio, como tamanho, forma de organização, cultura, etc.

3.2 - "Qual é o nosso Negócio?"

Neste momento inicia-se o processo de planejamento estratégico. A definição do Negócio visa determinar o seu âmbito de atuação. No enfoque da Administração Estratégica a definição do negócio vai além da comercialização de um produto/serviço. É necessário um estudo bem amplo do ambiente que deseja ocupar assim como focalize a relação do produto com as necessidades, desejos dos clientes.

3.2.1 – A Segmentação Mercado/Produto

Neste momento é necessário identificar para quem o produto será vendido, ou melhor a quem o produto satisfará as necessidades, desejos. O mercado, entenda-se aqui como o conjunto de pessoas dispostas ou disponíveis para a compra do produto. Após a definição da clientela a atingir as empresas precisam fazer ajustes do produto de acordo com as exigências seus clientes. Os ajustes podem considerar aspectos geográficos, demográficos e /ou psicográficos .

3 . 3 - Visão Estratégica.

A Visão estratégica consiste em “ ver o que ainda não existe”, é o sonho não apenas mentalizado mas materializado para ser alvejado. Detecta sinais de mudança, reconhece oportunidades e ameaças , direcionando de forma inspiradora, animadora e transformando a proposta em realidade. O conceito de visão é a exposição do que se idealiza para a empresa. Começa pelos líderes e vai se tornando conhecida e abraçada por todos os membros da organização.

Características da Visão:

- Definida pelos Líderes;
- Compartilhada e apoiada pelos sócios/acionistas;
- Direciona e estabelece Foco;
- Abrangente, positiva, alentadora;

3 . 4 - A Missão

A missão é explicitação da razão de existência da empresa, e que justifique seus lucros. Do ponto de vista da sociedade em que está inserida. A missão é bem mais que a diferença entre Receita e Custos.

Missão é aquilo que se almeja para a empresa. Deve ser desafiadora, mas atingível. Uma declaração de missão bem feita deve deixar claro que se entende qual é o negócio, tem uma estratégia definida e sabe como atingir os objetivos.

Alguns erros a evitar nesta tarefa são:

- Não despejar descrições do negócio sobre uma folha de papel;
- Não escrever de maneira a aborrecer o leitor. Usar linguagem simples, sem jargão;
- Não escrever uma tese de mestrado. Bastam algumas linhas;
- Não fingir emoção que não existe. Se a declaração parecer artificial, o leitor pensará o mesmo da empresa;
- Não mentir , nem para você mesmo, nem para os outros. Não confundir o termo "visão" com "ilusão";
- Não esquecer de colher subsídios de tantos empregados quantos forem necessários, mas não esquecer que a Visão parte do líder da empresa, sendo tarefa absolutamente indelegável.

Também existem muitas empresas que confundem Missão com Visão, mas existem várias diferenças entre essas duas declarações:

A Visão é o que se sonha para o negócio, enquanto a Missão é identifica o negócio;

A Visão diz para onde a empresa vai, enquanto a Missão diz onde está;

A Visão é o "passaporte" para o futuro, enquanto a Missão é a "carteira de identidade" da empresa;

A Visão energiza a empresa, enquanto a Missão dá rumo a ela;

A Visão é inspiradora, enquanto a Missão é motivadora.

A Visão e a Missão não são declarações a serem lidas apenas como parte do seu business plan. Elas devem existir independentemente dele e são verdadeiros guias para os negócios. Devem revelar paixão. Logo, não devem ser escritas apressadamente, descompromissadamente ou só por que é algo que "todo mundo faz" e que "os investidores gostariam de ver".

3. 5 - Análise Ambiental

Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

Após definida a missão da empresa, seus gestores devem conhecer aspectos do ambiente que precisam acompanhar para atingir suas metas. A empresa precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os elementos microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que interferem na sua obtenção lucro. A organização deve estar preparada para se antecipar às tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças relacionadas.

Oportunidades: Identificar novas oportunidades de marketing e mercado.

Oportunidade de Marketing: consiste em identificar a necessidade do comprador em que a empresa pode atuar com rentabilidade. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A possibilidade de sucesso da empresa não está na força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em seu mercado alvo, mas também da sua competitividade. Somente a competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que pode gerar o maior valor para o consumidor e mantê-lo ao longo do tempo.

Ameaças: Alguns elementos do ambiente externo representam ameaças.

Ameaça Ambiental: é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou lucro. As ameaças devem ser classificadas conforme seu grau de relevância ou probabilidade de ocorrência.. Para lidar com essas ameaças, a empresa precisa preparar planos de contingência para enfrentá-las antes ou durante suas ocorrências. Uma vez a administração ter identificado as principais oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa, é possível caracterizar sua atratividade global. Quatro resultados são possíveis:

Um negócio ideal é alto em termos de oportunidades e baixo em termos de ameaças;

Um negócio especulativo é alto tanto em termos de oportunidades como de ameaças;

Um negócio maduro é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças;

Um negócio arriscado é baixo em termos de oportunidades e alto em ameaças.

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente externo; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária a avaliação periódica do ambiente interno (forças e fraquezas de cada negócio). Isto pode ser feito usando-se um formulário (checklist para análise de desempenho de forças e fraquezas). A administração ou uma consultoria externa avalia as competências de marketing, finanças, de produção e organizacional e classifica cada fator em termos de força (importante, sem importância e neutro) e de fraqueza (importante ou sem importância). Claramente, não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores. Deve-se atentar para o seguinte ponto: muitas vezes um negócio vai mal não porque faltam a seus departamentos as forças necessárias, mas porque não trabalham em equipe. Portanto, é muito importante avaliar os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna. Deve-se ter em mente também que os pontos fortes só podem ser considerados fortes se suas capacidades e recursos estiverem alinhadas.

3. 6 - Análise da Situação Atual

Depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). A matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam. A seguir, encontram-se os passos que devem ser seguidos para obter-se a matriz SWOT: 1. Divida todos os pontos fortes que identificou em dois grupos, os que estão e os que não estão associados a oportunidades potenciais ou ameaças latentes em seu setor; 2. Divida todos os pontos fracos da mesma forma um grupo associado a oportunidades, o outro a ameaças; 3. Construa uma matriz com quatro quadrantes; 4. Inclua os pontos fortes e fracos de sua empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor, em cada uma das quatro caixas (ver figura 4). A análise SWOT fornece uma orientação estratégica útil. Grande parte dela é bom senso. Primeiro corrija o que está errado. Em seguida, aproveite ao máximo as oportunidades que você identificou no mercado. Só depois pode se dar ao luxo de prestar atenção a outros problemas e áreas. Certifique-se de abordar cada uma das seguintes etapas

em sua análise: 1. Elimine possíveis pontos fracos da empresa identificados em áreas nas quais você enfrenta ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico; 2. Capitalize as oportunidades descobertas onde sua empresa tem pontos fortes significativos; 3. Corrija possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais; 4. Monitore as áreas nas quais você identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes. A mudança é a única constante em qualquer negócio, setor, mercado... Mudança constante significa que a análise SWOT não pode ser feita uma única vez; é preciso rever a matriz regularmente à medida que seus concorrentes crescem e o ambiente à sua volta muda. A análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito. A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

3 . 7 - Metas e Objetivos

Muito se confunde a respeito destes dois conceitos quando se faz um planejamento estratégico do negócio. A diferença entre Meta e Objetivo, no entanto, é bastante clara como será apresentada a seguir.

Quem precisa de metas afinal? Por que ter metas?

Poderíamos responder a estas perguntas apenas com uma frase clássica: se não sei onde quero chegar, qualquer caminho é um caminho válido. É isso mesmo. Quando não se tem uma definição clara das metas de um negócio tanto a longo como a curto prazo, de nada adianta fazer-se um planejamento estratégico, por mais completo que seja, pois qualquer caminho é idêntico. Então, a principal razão de se escrever as metas e objetivos do negócio é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa esteja cumprindo sua missão em direção à sua visão. A principal diferença entre metas e objetivos é que a meta indica intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que você deseja. Já os objetivos são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir a meta. Quando todas as suas metas são alcançadas a missão da empresa está atendida. Então se uma meta de uma empresa de brinquedos é ter brinquedos prontos para o natal, seus objetivos são uma lista de tarefas que devem ser realizadas em primeiro lugar, tais como: embalagem, design, propaganda, distribuição, e a manufatura. E esses objetivos devem ser definidos de forma quantitativa, ou seja, devem ser objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, e com horizonte de tempo bem definidos. Enquanto a missão da

empresa descreve o que ela é, as suas metas são a forma de conduzi-la em direção à sua visão. A seguir, algumas características ou atributos que podem estar presentes nas metas de algumas empresas:

Objetivos financeiros;

Contribuição para o lucro ou produtividade e provê retorno sobre o investimento;

São mensuráveis e específicas;

Estão atreladas à missão e visão da empresa;

Focam resultados;

São desafiantes, porém realistas;

São controláveis;

Tem tempo limitado;

São estratégicas;

Foca no crescimento do negócio.

Pode-se definir as metas de uma empresa com frases como tornar-se líder de mercado ou fornecer alternativas de baixo custo. Exemplos de metas financeiras são: atingir o ponto de equilíbrio em agosto de 2005 ou Obter o retorno sobre determinado investimento em 36 meses. Metas são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos dinheiro e pessoas necessários para alcançar os resultados almejados. As metas definidas para a empresa devem ditar as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda a organização. As metas devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão. A simples definição de uma meta genérica para a empresa não é tudo. É preciso que cada meta seja acompanhada de uma série de objetivos; declarações operacionais que especificam exatamente o que deve ser feito para se alcançar a meta. Objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes do que deve ser feito e quando. Geralmente são associados a números e datas. Dessa forma, é fácil de se determinar se um objetivo foi alcançado. Não existem objetivos isolados. Fora do contexto de suas metas mais amplas, eles têm significado restrito, sendo até bastante confusos. Os objetivos devem ser SMART, ou seja:

Specíficos

Mensuráveis

Atingíveis

Relevantes

Temporais

A palavra objetivos refere-se a algo tangível. Idealmente, cada meta deveria ter um ou mais objetivos que a suportam. Cada objetivo deveria incluir o nome dos responsáveis pela tarefa e a data limite para o cumprimento das mesmas. Então, a meta e os objetivos devem ser considerados em conjunto para se ter clareza em seu entendimento. Uma maneira fácil de diferenciar meta de objetivo é relacionar meta com palavras (esboçando o quadro geral) e objetivo com números (complementando-o com os detalhes específicos)! Resumindo, tem-se que:

Metas são resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar;

Objetivos são as etapas necessárias para se alcançar as metas; A seguir, encontram-se algumas diretrizes que podem ser seguidas para a definição de metas:

Determine quem participará da definição de metas de sua empresa. Como as metas são o centro do negócio da sua empresa, este grupo deve incluir os responsáveis por todas as suas principais atividades.

Desenvolva um procedimento para monitorar as metas de sua empresa regularmente, revisando e reformulando essas metas à medida que as circunstâncias do negócio se modificarem;

Crie metas individuais que esclareçam as atividades de sua empresa sem restringir a flexibilidade e a criatividade;

Certifique-se de que as metas de sua empresa, em conjunto, constituem um projeto eficaz para alcançar suas abrangentes intenções;

As metas declaradas por sua empresa devem ter estreita ligação com a missão da empresa;

Use as metas para comunicar as intenções a todos, dentro e fora da empresa.

Diretrizes para a definição de objetivos:

Determine quem definirá os objetivos de negócio de sua empresa. Os objetivos indicam o que deve ser feito e quando e devem contar com a participação de todos os funcionários;

Desenvolva um sistema para definição, revisão e administração dos objetivos em toda a empresa;

Certifique-se de que os objetivos podem ser alcançados e verificados incluindo valores e datas quando conveniente;

Crie objetivos de negócios claramente associados às metas mais abrangentes da empresa;

Garanta que os objetivos de sua empresa, em conjunto, propiciem o uso eficiente de recursos dinheiro e pessoas em busca de intenções mais abrangentes;

Considere o uso de um método formal, como o gerenciamento por objetivos, para envolver todos os funcionários de sua empresa no processo contínuo de definição, revisão e

cumprimento dos objetivos de negócios. A seguir, encontram-se alguns exemplos de metas de negócios e seus objetivos específicos.

Penetração de Mercado: a meta associada a esse exemplo ocorre quando se deseja aumentar o market-share da empresa, ou seja, a participação de mercado.

Manutenção de Mercado: a meta associada a esse caso ocorre quando a empresa está satisfeita com sua situação atual e a performance da companhia. Note que manter mercado não significa não crescer. Pelo contrário, dependendo do mercado onde a empresa atua, a manutenção do market-share pode pedir um crescimento expressivo do negócio.

Expansão de Mercado: a meta associada a este exemplo é parecida com o caso de penetração de mercado, só que aqui se foca um mercado novo para o produto.

Diversificação: ocorre quando a empresa move-se para um novo e diferente mercado com novos produtos, devido a estagnação de seu mercado atual ou ainda pelo fato de não haver mais possibilidades de crescimento no mesmo.

Utilização de capacidade: quando existe capacidade ociosa e se deseja aumentar a força de vendas total em relação à força de vendas parcial.

Porcentagem específica de lucros: quando existe a consideração de sucesso do produto. Muitas firmas usam essa meta para o seu programa de marketing. Quando um produto não atinge essa meta, ele passa a deixar de ser rentável.

Maximização do lucro: o foco da maximização é o valor da moeda ao invés do valor representado pela porcentagem sobre vendas.

Estabelecer produtividade e retorno sobre patrimônio: É outro tipo de meta financeira e inclui a produtividade dos ativos e o retorno sobre o patrimônio. Taxas elevadas sobre ativos, altos retornos sobre ativos maximizam a produtividade dos ativos usados para gerar vendas e retorno. Quanto mais altas as taxas, melhor o desempenho. O retorno sobre o patrimônio é o fator-chave que os investidores consideram ao analisar um investimento.

3.8 - Formulação da Estratégia

Até aqui, você definiu a missão e visão do seu negócio e definiu metas e objetivos visando atender sua missão em direção à visão declarada. Agora, é necessário definir-se um plano para se atingir as metas estabelecidas, ou seja, a empresa precisa de uma formulação de estratégias para serem implantadas. Embora muitos tipos de estratégias estejam disponíveis, Michael Porter resumiu-as em três tipos genéricos que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco. Vejamos cada uma delas.

Liderança total em custos: Aqui, a empresa faz grande esforço para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores que seus concorrentes e obter maior participação de mercado.

Diferenciação: Neste caso, a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc., mas não é possível liderar em todas as áreas.

Foco: A empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Ela deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter lideranças em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo. Conforme Porter, as empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado-alvo formam um grupo estratégico. Aquelas que aplicam melhor essa estratégia obtêm os maiores lucros. Essas empresas podem ainda estabelecer alianças estratégicas a fim de garantir sua fatia de mercado. Exemplos de alianças são: Alianças de produto/serviço, onde uma empresa licencia outra para a produção de seu produto/serviço;

Alianças promocionais, onde uma empresa concorda em promover um produto/serviço de outra;

Alianças logísticas, onde uma empresa oferece serviços de apoio logístico ao produto de outra;

Parcerias de preço, onde uma ou mais empresas adotam acordos de preços. Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, deve-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos. Implementação Uma estratégia clara e programas de apoio bem delineados podem ser inúteis se a empresa falhar em sua implementação cuidadosa. De fato, a estratégia é apenas um entre sete elementos, conforme a consultoria McKinsey, que trabalha para as empresas mais bem administradas. O modelo 7-S da McKinsey para o sucesso empresarial é composto por estratégia, estrutura, sistemas, e ainda, estilo, pessoal, habilidades e valores compartilhados. O estilo significa que os funcionários da empresa compartilham uma forma comum de pensamento e comportamento. O pessoal significa que a empresa contrata funcionários capacitados, bem treinados e que executam bem suas tarefas. Habilidades significam que os funcionários estão preparados para seguir as estratégias da empresa. Valores compartilhados significam que os funcionários dividem os melhores valores e missões. Quando esses elementos estão presentes, as empresas são, geralmente, mais bem sucedidas na

implementação da estratégia. Feedback e Controle À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes mantêm-se estáveis de um ano para outro. Outros se desenvolvem lentamente, de maneira previsível. Ainda outros mudam rapidamente de maneira imprevisível. Não obstante, a empresa pode esperar por uma coisa: o ambiente certamente mudará e, quando isso ocorrer, será necessário rever sua implementação, programas, estratégias ou até objetivos.

CAPÍTULO VI

CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS - BUSINESS PLAN

1 . Prospecto Elucidativo

Este Plano foi construído com a finalidade de fornecer informações para que possibilite ao empreendedor analisar com maior abrangência a viabilidade econômico-financeira para implementar um empreendimento em Belém-Pará.

1. 2 – Qual é o Negócio?

A azienda será no ramo do comércio de medicamentos Genéricos e produtos de higiene Pessoal, e denominar-se á : **Far+Saúde**.

As farmácias e drogarias constituem-se no principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira, podendo, daí, verificar-se a importância desse segmento para o país, onde são movimentados em torno de US\$ 8 bilhões anuais, resultado que coloca o Brasil, no cenário mundial, como o 8º mercado de medicamentos. Destaque-se que cerca de 80% dos negócios do setor referem-se à venda de medicamentos.

Existe hoje, no Brasil, um universo de pouco mais de 50 mil farmácias (país com o maior número de farmácias em todo o mundo), com uma proporção de 3,34 farmácias para cada 10 mil habitantes, considerando uma população de, aproximadamente, 167 milhões de habitantes.

Para determinar o nicho de mercado, houve pesquisa estatística em sites na Internet sobre as Farmácias especializadas no comércio de Genéricos. De acordo com a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) , em Belém existem apenas duas farmácias cadastradas , para uma população urbana de 1.342.202 (Censo/2000-2001) . Além disso, um conforme a revista americana The Economist, O Brasil é o 9º país do mundo em consumo de medicamentos per capita, mas , 50% dos pacientes que precisam de um medicamento não podem comprá-lo e abandonam o tratamento. Ou seja , existe mercado consumidor principalmente da Classe C a ser conquistado.

Consumo per capita de Medicamentos no Brasil

	População	Consumo
Grupo A	15 %	48%
Grupo B	34%	36%
Grupo C	51%	16%

Antes , no entanto precisamos obter algumas informações a respeito dos Genéricos.

2 - O que são medicamentos genéricos?

O medicamento genérico é aquele que contém o mesmo fármaco (princípio ativo), na mesma dose e forma farmacêutica, é administrado pela mesma via e com a mesma indicação terapêutica do medicamento de referência no país, apresentando a mesma segurança que o medicamento de referência no país, podendo este ser intercambiável. O Ministério da Saúde através da ANVISA, avalia os testes de bioequivalência entre o genérico e seu medicamento de referência, apresentados pelos fabricantes, para comprovação da sua qualidade.

Os Genéricos surgiram na década de 60 nos Estados Unidos e são medicamentos que, no geral, são mais baratos que os inovadores (de marca); por isso tem um papel importante no controle e diminuição dos preços dos medicamentos. Os preços mais baixos devem-se a economia com o desenvolvimento e testes clínicos pois esses investimentos já foram realizados pela empresa detentora do medicamento inovador.

Em 1999 com a promulgação da lei 9.787, foi instituída a política de medicamentos genéricos no Brasil. A nova legislação introduziu uma série de inovações e exigências na produção, testes de qualidade e bioequivalência, prescrição, dispensação e preços de medicamentos.

Houve alterações contrárias iniciais para as quais o Governo teve que tomar medidas regulamentadoras para tentar corrigir os problemas que surgiram.

Em 3 de fevereiro de 2000 foram registrados os seis primeiros medicamentos genéricos do país. Em dezembro de 2000, 189 medicamentos genéricos de 15 laboratórios já haviam sido registrados. A lista de medicamentos Genéricos registrados , até novembro de 2004 , tem um total de 1.337 itens (dados da ANVISA). Constata-se um

mercado que vem crescendo e o empreendedor tem oportunidade de optar pelo melhor negócio.

Com o objetivo de explorar o mercado em crescimento propõe-se um estudo para viabilizar a implantação da Empresa **Far+Saúde**, especializada na venda de medicamentos genéricos .

3 – Visão do Negócio.

"Ser reconhecida como a Farmácia voltada para a clientividade até 2006."

4 – Missão da Far+Saúde:

“Proporcionar um Atendimento voltado para o cliente, através da venda de medicamentos genéricos com preços competitivos”.

5 – Análise do Ambiente.

Dados históricos

Sem histórico.

6 - Indicadores de desempenho financeiro

7 - Produtos

- Para início a empresa começará comercializando 500 Fármacos (medicamentos Genéricos);
 - Produtos de Higiene Pessoal.

8 - Mercados

8.1 - Análise do Mercado

Alcance e distribuição do mercado

O mercado a ser conquistado será a área metropolitana de Belém-PA.

Segmentação do mercado

O Público Alvo será da Classe C, D, e E .

Segundo a Abifarma, pelo menos 20 % da população da faixa E passou a consumir mais medicamentos. Stress , hábitos alimentares incorretos, poluição, doenças do trabalho, são problemas que levam cada vez mais gente às farmácias em busca de medicamentos e associam-se à abertura da economia brasileira, trazendo como consequência um apelo aos produtos importados, fortalecendo um mercado que cresce a ritmo acelerado no Brasil: o das vitaminas e suplementos alimentares. Segundo a Abifarma, existe um enorme potencial de crescimento para produtos farmacêuticos, considerando que o mercado consumidor real no Brasil é de apenas 30 milhões para uma população de 150 milhões, isso

porque só entra nesse mercado consumidor quem ganha mais de quatro salários mínimos. E este mercado ainda não está saturado.

9 . Análise de Custos Detalhado

9 . 1 – Quadro Estrutural de Custos

PLANO DE INVESTIMENTO			
Investimento Inicial			80.430,00
Descrição	Unid	R\$	Total
Balcões	3	167	500,00
Prateleiras	4	200	800,00
Computadores	2	2.500	5.000,00
Ventiladores	8	188	1.500,00
Vitrines	3	133	400,00
Cadeiras	3	50	150,00
Escada	1	80	80,00
software	1	2.000	2.000,00
TOTAL			10.430,00
Despesas Pré Operacionais			R\$ 2.000,00
Abertura e Inauguração			2.000
Custo Variável			R\$ 20.000,00
Custo Variável Total Estimado			20.000
Despesas Comerciais			R\$ 3.150,00
Taxa de Admin. De cartão de crédito			2.000
Despesas com Marketing			1.000
sacolas			150
DESPESAS FIXAS			R\$ 3.940,00
Material expediente(bobina/cartucho/A4)			120
Material consumo interno			30
Aluguel			1.500
Pessoal			1.120
Água/Luz /Telefone			460
Manutenção de Equipamentos			500
Conexão Internet			30
Limpeza			180

Doenças	Percentual	ESTOQUE	INFANTIL ADULTO	
Gravidez parto e puerpério	25,60	10.240,00		X
Doenças do aparelho respiratório	10,70	4.280,00	X	X
Algumas doenças infecciosas e parasitárias	9,60	3.840,00	X	X
Doenças do aparelho digestivo	9,50	3.800,00	X	X
Doenças do aparelho geniturinário	9,10	3.640,00	X	X
Lesões enven e alg out conseq causas externas	8,40	3.360,00	X	X
Doenças do aparelho circulatório	6,40	2.560,00	X	X
Neoplasias (tumores)	5,50	2.200,00	X	X
Doenças sist osteomuscular e tec conjuntivo	2,70	1.080,00	X	X
Algumas afec originadas no período perinatal	2,60	1.040,00	X	
sub-total	90,1%	36040		
Higiene Pessoal e Cosméticos	9,90%	3960		
TOTAL	100,0%	40.000,00		

10 - Estratégias do Negócio

A Estratégia do Negócio será fundamentada em:

- Preços competitivos;
- Atendimento focado na clientividade;

CONCLUSÃO

Ao Concluir este Trabalho confirmamos a importância do Planejamento Estratégico para a minimizar os riscos na implementação de um empreendimento.

Ao Empreendedor cabe a busca de informações atualizadas, tentar controlar as movimentações diárias, planejar os investimentos e sem dúvida obter a análise de um Profissional.

Através do Planejamento, controle e análise, detectamos que o empreendimento demonstrou resultados positivos de um período para o outro, no entanto como foi mencionado anteriormente o Planejamento Estratégico é dinâmico e flexível, e de acordo com o mercado (concorrentes, demanda,etc.) , o empreendedor precisará de criatividade e conhecimento profundo do negócio, para manter e prosperar seus investimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LOBATO, David M. Administração Estratégica: uma Visão Orientada para a Busca de Vantagens Competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação Contábil São Paulo: Atlas, 1997.

Sites:

http://www.anvisa.gov.br/scriptsweb/farm_especializadas/pesq_farm.asp?UF=PA

<http://www.copacabamarunners.net/indgeral.html>?<http://www.copacabamarunners.net/genericos.html>

<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is25.pdf>

<http://www.consultaremedios.com.br/home.php?cod=comecou>

<http://www.progenericos.org.br/institucional.shtml>

http://www.progenericos.org.br/jornal/mercado_agosto2004.ppt

<http://www.progenericos.org.br/historia.shtml>

http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=23

http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=20

http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=30

<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio.asp>

<http://www.geranegocio.com.br/html/franq/plano.html>

http://www.abc-commerce.com.br/plano_de_negocios.htm

<http://expressoemprego.clix.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=3488>

<http://lauoprado.tripod.com/ezone/ebooks.html>

<http://lauoprado.tripod.com/ezone/id18.html>

<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>

<http://portalweb02.saude.gov.br/saude/aplicacoes/tabfusion/tabfusion.cfm>

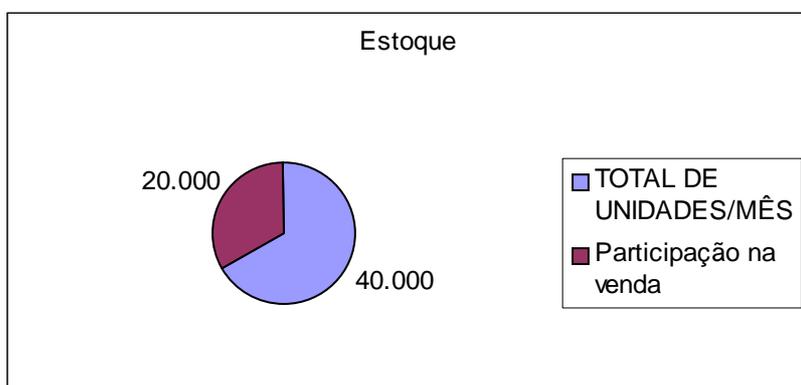
<http://www.abcfarma.org.br/abcfarma.html>

http://www.anvisa.gov.br/hotsite/genericos/lista/nov_farmacia.pdf

http://www.anvisa.gov.br/hotsite/genericos/lista/lista_SUS.pdf

ANEXOS

Estoque Inicial		
PRODUTO	TOTAL DE UNIDADES/MÊS	Participação na venda
Estoque	40.000	20000
	100%	40%



QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTO		
	QUANT	VALOR R\$
Custo Variável		R\$ 20.000,00
Custo Variável Total Estimado		20.000
Despesas Comerciais		3.150
Taxa de Admin. De cartão de crédito		2.000
Despesas com Marketing		1.000
sacolas		150
Despesas Fixas		R\$ 3.940,00
Material expediente(bobina/cartucho/A4)		120
Material consumo intermo		30
Aluguel		1.500
Pessoal		1.120
Água/Luz /Telefone		460
Manutenção de Equipamentos		500

Conexão Internet		30
Limpeza		180
CUSTO TOTAL		R\$ 27.090,00

FOLHA DO PRODUTO

CUSTO VARIÁVEIS	VALOR
Estoque	R\$ 20.000,00
TOTAL VARIÁVEL	20.000,00
Despesas Comerciais	3.150
Taxa de Admin. De cartão de crédito	2.000
Despesas com Marketing sacolas	1.000 150
CUSTO TOTAL	23.150,00

DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DO SERVIÇO

PRODUTO	CUSTO TOTAL	PREÇO DE VENDA=	CUSTO TOTAL
Estoque	R\$ 23.150,00	1-	(IMPOSTOS+MARG. DE LUC.)
		IMP+MG LUC. PERC.	
		ICMS	17%
		MG DE LUCRO	6%
		TOTAL	23%
PRODUTO	PREÇO DE VENDA		
Estoque	R\$ 30.064,9351		

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

	R\$	%
PREÇO DE VENDA	R\$ 30.064,94	100,00
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 20.000,00	66,52
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 10.064,94	33,48
(-) DESPESAS GERAIS	R\$ 7.090,00	23,58

LUCRO	R\$	2.974,94	9,90
-------	-----	----------	------

BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante	80.430,00		
<i>Disponível</i>			
Bancos Conta Movimento	80.430,00		
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	80.430,00
		Capital	80.430,00
TOTAL DO ATIVO	80.430,00	TOTAL DO PASSIVO	80.430,00

CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO			
Ponto de Equilíbrio =	Custos + Despesas Fixas		
	Margem de Contribuição Unitária		
Preço de Venda		30.064,94	
Custos + Despesas Variáveis		R\$ 20.000,00	
Custos + Despesas Fixas/Mês		R\$ 3.940,00	
Margem de Contribuição		R\$ 10.064,94	
Ponto de Equilíbrio		2,38	
Ponto de Equilíbrio	23.940,00	=	2,38
	10.064,94		
Ponto de Equilíbrio em R\$	71.511,10		

Resultado no 1º ano					
DRE					
Vendas	Mensal	Preço de Venda	CDV	Margem de Contribuição	CDV
produtos	1	30.064,94	20.000,00	10.064,94	20.000,00
CDV = Custo Direto Variável Mensal					
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO					
	ANO1				
Receita Bruta Serviços	30.064,94				
(-) Deduções	(5.111,04)				
ISS					
Receita Operacional Líquida	24.953,90				
Custos Operacionais					
(-) Custos do Período	(20.000,00)				
Custo Direto dos Serviços					
Lucro Operacional Bruto	4.953,90				
Despesas Operacionais					
(-) Despesas	(2.000,00)				
Lucro Operacional	2.953,90				
(+/-) Rec./Desp. não Operacionais					
Lucro antes do Imposto de Renda	2.953,90				
(-) Imposto de Renda	(88,62)				
Lucro Líquido	2.865,28				

FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 12 MESES													
Projeção de Venda													
		1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
Produtos		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Preço de Venda	30.064,94	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87
		1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
Caixa Inicial			22.817,79	51.112,84	79.407,88	107.702,92	135.997,97	164.293,01	192.588,05	222.621,43	252.654,81	282.688,18	312.721,56
RECEBIMENTOS													
Faturamento		60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87	60.129,87
PAGAMENTOS													
Custos/Desp.Variáveis		30.222,08	24.744,83	24.744,83	24.744,83	24.744,83	24.744,83	24.744,83	23.006,49	23.006,49	23.006,49	23.006,49	23.006,49
Custo Variável Total Estimado		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Contas a Pagar			1.738,33	1.738,33	1.738,33	1.738,33	1.738,33	1.738,33					
Impostos Variáveis		10.222,08	3.006,49	3.006,49	3.006,49	3.006,49	3.006,49	3.006,49	3.006,49	3.006,49	3.006,49	3.006,49	3.006,49
Custos Fixos		7.090,00	7.090,00	7.090,00	7.090,00	7.090,00	7.090,00	7.090,00	7.090,00	7.090,00	7.090,00	7.090,00	7.090,00
Despesas Comerciais		3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00
DESPESAS FIXAS		3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00
Custo Total		37.312,08	31.834,83	31.834,83	31.834,83	31.834,83	31.834,83	31.834,83	30.096,49	30.096,49	30.096,49	30.096,49	30.096,49
SALDO DE CAIXA		22.817,79	51.112,84	79.407,88	107.702,92	135.997,97	164.293,01	192.588,05	222.621,43	252.654,81	282.688,18	312.721,56	342.754,94

FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 anos					
			IGPM / 2004		7%
	Crescimento de 2% ao ano				2%
Produtos					
Preço de Venda					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Faturamento	721.558,44	735.989,61	750.709,40	765.723,59	781.038,06
Custos/Desp. Variáveis	293.723,51	314.284,15	336.284,04	359.823,93	385.011,60
Custo Variável Total Estimado	240.000,00				
Custos Fixos	85.080,00	91.035,60	97.408,09	104.226,66	111.522,52
Custo Total	378.803,51	405.319,75	433.692,13	464.050,58	496.534,12
SALDO DE CAIXA	342.754,94	330.669,86	317.017,27	301.673,01	284.503,94

Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em anos	Dias
0	80.430,00			-80.430,00			
1		721.558,44	378.803,51	342.754,94	422%	0,23	1.530
2		735.989,61	405.319,75	330.669,86	411%	0,24	965
3		750.709,40	433.692,13	317.017,27	394%	0,25	659
4		765.723,59	464.050,58	301.673,01	375%	0,27	349
5		781.038,06	496.534,12	284.503,94	354%	0,28	349

Taxa de Retorno Contábil	=	Fluxo Caixa anual		422%
		Investimento		

Payback	=	Investimento
		Fluxo Caixa anual

VPL	=	$\frac{Fn}{(1+i)^n}$	-	INV
-----	---	----------------------	---	-----

VPL = Valor Presente Líquido

Fn = Fluxo de caixa

i = Taxa de Retorno Desejada

n = vida do projeto em anos

INV = Investimento Inicial

VPL	=	R\$ 860.893,00
-----	---	----------------

TIR	=	422%
-----	---	------