



Licenciatura em Gestão Empresarial

## **Farmácia *Drive-Through***

Projecto Final de Licenciatura



Elaborado por Sandra Isabel Raposo de Almeida

Aluno nº 20050841

Orientador: Professor Doutor José Marçal

Barcarena

Janeiro 2011



Licenciatura em Gestão Empresarial

***Farmácia Drive-Through***

Projecto Final de Licenciatura

Elaborado por Sandra Isabel Raposo de Almeida

Aluno nº 20050841

Orientador: Professor Doutor José Marçal

Barcarena

Janeiro 2011

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

## **Agradecimentos**

Este trabalho não teria sido possível sem a ajuda de algumas pessoas a quem não posso deixar de fazer referência.

Muito obrigada à minha mãe que sempre me apoiou ao longo da vida e no meu percurso académico não foi diferente, obrigada ao meu namorado que foi incansável durante estes anos de faculdade e não só, obrigada ao Néspias que elaborou o logótipo para a Farmácia *Drive-Through* e obrigada ao Dr. António José Santos e Dra. Ana Paula Santos por me terem disponibilizado a informação necessária à elaboração deste trabalho.

## **Resumo**

### Farmácia Drive-Through

Este trabalho tem como principal objectivo a aplicação dos conceitos aprendidos ao longo da licenciatura em Gestão Empresarial e nesse sentido foi elaborado um estudo acerca da possibilidade de implementação de uma nova forma de prestação de serviços pelas farmácias através do sistema drive-through.

Foi escolhida uma farmácia que reúne todas as condições favoráveis à implementação de tal projecto e em torno disso foi feito um estudo que terá abrangido todos os pontos-chave na análise de viabilidade do referido projecto.

Inicialmente foi feita uma análise ao mercado e sector em que as farmácias estão inseridas como o objectivo de melhor compreender a forma como este serviço poderia ser aceite pelos utentes das farmácias bem como pelo próprio sector farmacêutico.

O estudo prolongou-se até ser possível concluir se o projecto poderia ser implementado com sucesso ou se, pelo contrário, iria existir demasiada resistência a uma farmácia drive-through.

## **Abstract**

### Pharmacy Drive-Through

This work has as main objective the application of concepts learned throughout the degree course in Business Management and in that sense was an elaborate study on the possibility of implementing a new form of provision of services by pharmacies through the drive-through.

It was chosen a pharmacy that fulfills all the conditions conducive to the implementation of this project and around it was a study done that will affect all of the key points in the feasibility study for the project.

Initially an analysis was made to the market and sector in which pharmacies are included as the aim of better understanding how this service could be accepted by the users of pharmacies and the pharmaceutical sector itself.

The study lasted until it was possible to conclude whether the project could be successfully implemented or not, however, would be too much resistance to a pharmacy drive-through.

## Índice

Agradecimentos .....	3
Resumo .....	4
Abstract.....	5
Índice .....	6
Índice de Figuras.....	8
Índice de Tabelas .....	8
Introdução .....	10
1. Sector de Actividade .....	12
2. Enquadramento Legal (Ver anexos) .....	12
3. Evolução do número de Farmácias .....	13
4. Contexto Económico da Farmácia.....	14
5. Margem sobre o preço dos medicamentos na cadeia do medicamento entre países de referência .....	15
6. Política de preços .....	15
7. As Farmácias em Portugal .....	16
7.1. Os serviços essenciais .....	17
7.2. Serviços Diferenciados .....	21
8. Como abrir uma farmácia .....	23
9. Remodelação de instalações .....	25
10. Farmácia <i>Drive-Through</i> .....	25
11. A Farmácia Quinta do Conde .....	27
12. Valores .....	28
13. Missão.....	29
14. Objectivos .....	29
15. Organigrama .....	30
16. Divisão de tarefas.....	31
17. Análise da concorrência.....	31
18. Análise SWOT.....	32
18.1. Análise Externa.....	33
18.2. Análise Interna.....	35
19. Serviços prestados pela Farmácia Quinta do Conde.....	36
20. Publicidade.....	37
21. Proactividade .....	37
22. Planta da Farmácia Quinta do Conde .....	38
23. Análise da zona envolvente .....	43
24. Clientes Alvo .....	45
25. Política de preços da Farmácia Quinta do Conde .....	46
26. Estratégia de comunicação.....	46
27. Inquérito de Prospecção.....	47
28. Elementos Financeiros .....	49
28.1. Pressupostos gerais para os cálculos.....	49
28.2. Perspectiva de Volume de Negócios .....	51
28.3. CMVMC .....	52
28.4. Fornecimentos e serviços externos .....	53
28.5. Custos de recursos humanos .....	54
28.6. Necessidades de Fundo de Maneio .....	56

28.7. Previsões Investimentos.....	57
28.8. Plano de financiamento.....	59
28.9. Demonstração de resultados previsional.....	60
28.10. Tabela de Cash Flow.....	61
28.11. Planeamento de Financiamento .....	62
28.12. Balanço previsional.....	63
28.13. Indicadores Económicos .....	64
28.14. Avaliação final do Projecto.....	65
29. Análise da empresa sem implementação do projecto .....	68
30. Análise de sensibilidade do projecto Farmácia Drive-Through .....	69
31. Comentário ao Projecto Farmácia <i>Drive-Through</i> .....	72
Conclusões .....	73
Bibliografia .....	76



## Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução do número de farmácias em Portugal (Fonte: <a href="http://www.anf.pt">www.anf.pt</a> - Junho 2009) .....	13
Figura 2 – Crescimento do mercado Hospitalar vs mercado das farmácias (Fonte: <a href="http://www.anf.pt">www.anf.pt</a> - Junho 2009) .....	14
Figura 3 – Margem sobre o preço dos medicamentos (Fonte: <a href="http://www.anf.pt">www.anf.pt</a> - Junho 2009) .....	15
Figura 4 – Logótipo das Farmácias (Fonte: <a href="http://www.anf.pt">www.anf.pt</a> - Junho 2009).....	16
Figura 5 – Serviços prestados numa farmácia (Fonte: <a href="http://www.anf.pt">www.anf.pt</a> - Junho 2009).....	18
Figura 6 – Serviços prestados nas farmácias a idosos (Fonte: <a href="http://www.anf.pt">www.anf.pt</a> - Junho 2009) .....	18
Figura 7 – Campanha sobre a asma (Fonte: <a href="http://www.anf.pt">www.anf.pt</a> - Junho 2009).....	19
Figura 8 – Programa de cessação tabágica (Fonte: <a href="http://www.anf.pt">www.anf.pt</a> - Junho 2009).....	20
Figura 9 – Folheto de entrega pontual (Fonte: <a href="http://www.anf.pt">www.anf.pt</a> - Junho 2009).....	21
Figura 10 – Programa de desintoxicação de drogas (Fonte: <a href="http://www.anf.pt">www.anf.pt</a> - Junho 2009) .....	22
Figura 11 – Equipa da Farmácia Quinta do Conde.....	28
Figura 12 – Organigrama da Farmácia Quinta do Conde.....	30
Figura 13 – Farmácia Quinta do Conde.....	34
Figura 144 – <i>Robot</i> de farmácia (Fonte: <a href="http://www.verdelaranja.pt">www.verdelaranja.pt</a> – Junho 2009).....	39
Figura 1515 – <i>Robot</i> de Farmácia II (Fonte: <a href="http://www.nikazetari.elcorreodigital.com">www.nikazetari.elcorreodigital.com</a> – Junho 2009).....	41
Figura 1616 - <i>Robot</i> de Farmácia III (Fonte: <a href="http://www.farmaciacurbelo.com">www.farmaciacurbelo.com</a> – Junho 2009) .....	42

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise SWOT da Farmácia Quinta do Conde .....	33
Tabela 2 – Características demográficas da Quinta do Conde (Fonte: <a href="http://www.cm-sesimbra.pt">www.cm-sesimbra.pt</a> – Junho 2009) .....	44
Tabela 3 – Análise demográfica do concelho de Sesimbra (Fonte: <a href="http://www.cm-sesimbra.pt">www.cm-sesimbra.pt</a> – Junho 2009).....	45
Tabela 4 – Resultados do inquérito na farmácia Quinta do Conde .....	48
Tabela 5 – Pressupostos gerais .....	50
Tabela 6 – Perspectiva de volume de negócios .....	51
Tabela 7 - CMVMC .....	52
Tabela 8 – Fornecimentos e serviços externos .....	54
Tabela 9 – Custos dos Recursos Humanos .....	56
Tabela 10 – Necessidades de fundo de maneio .....	57
Tabela 11 – Investimentos .....	58
Tabela 12 – Custos de financiamento .....	60
Tabela 13 – Demonstração de resultados previsional.....	60
Tabela 14 – Cash Flows.....	62
Tabela 15 – Planeamento de financiamento .....	63

Tabela 16 – Balanço previsional.....	64
Tabela 17 – Indicadores económicos.....	65
Tabela 18 – Avaliação do projecto .....	67

## **Introdução**

A Farmácia Quinta do Conde é um exemplo de sucesso no que respeita à forma como tem vindo a desenvolver-se no ramo em que se encontra inserida.

Tendo em conta a sua capacidade de inovação e vontade de fazer sempre mais e melhor, será realizado um estudo com o objectivo de avaliar se um novo projecto poderia ser implementado mantendo os seus resultados de sucesso. O projecto consiste em implementar na Farmácia Quinta do Conde o sistema drive-through em que os utentes não necessitam de sair do carro para efectuar as suas compras.

Desta forma, será feito um estudo estatístico da aceitação por parte do público relativamente a este novo conceito de farmácia, de forma a ser possível verificar a viabilidade de implementação deste projecto na farmácia.

A Farmácia Quinta do Conde mostra como é possível fidelizar os seus clientes e atrair novos clientes com a sua forma de inovar mantendo sempre o nível de serviço prestado.

Numa fase inicial, será apresentado o funcionamento do sector de uma forma geral, fazendo um enquadramento legal, observando a evolução do número de farmácias ao longo do tempo e focando a política de preços praticada neste sector.

Após a análise do sector em geral, será feita a análise da farmácia em estudo. Nesta análise será feita a análise SWOT da empresa, serão mencionados os seus valores, missão e objectivos para que assim, seja possível averiguar se o projecto a implementar faz sentido e se está de acordo com a forma de estar desta farmácia no mercado.

A concorrência será um ponto de destaque pois apesar de existir uma ideia inicial de como se comporta a concorrência de uma farmácia, será possível observá-la de uma perspectiva diferente.

De forma a ter uma melhor percepção da forma de trabalhar da Farmácia Quinta do Conde, será apresentado o organigrama que representa as funções desempenhadas por cada elemento da equipa e como estão divididas as tarefas por cada elemento.

Será feita a análise da zona envolvente, percebendo de que forma evoluiu a localidade onde está inserida a farmácia e que tipo de população pode ser encontrada como cliente da farmácia Quinta do Conde.

Serão tidos em conta dados estimados por parte da farmácia em questão, cruzados com os resultados estatísticos recolhidos para que se possa calcular a viabilidade do projecto com a menor margem de erro possível.

Por fim, será analisada uma demonstração de resultados e balanço previsional, bem como os cash-flows e VAL do projecto.

## 1. Sector de Actividade

As farmácias estão inseridas no sector Comércio por Grosso e Retalho – Comércio a Retalho de Produtos Farmacêuticos (CAE 52310 – Farmácia).

Este sector encontra-se numa fase de grande mudança. As exigências das entidades reguladoras no que respeita aos produtos e aos preços a praticar, por exemplo, o crescimento da procura, as novas normas de propriedade da farmácia, levam a uma constante necessidade de inovação e de diferenciação por parte deste sector.

O sector farmacêutico tem neste momento como principal desafio a gestão da inovação e nesse sentido, torna-se imperativa a existência de um líder que oriente a sua farmácia de forma a conseguir superar o actual contexto de mudança que o sector atravessa, sendo necessário promover a eficácia das equipas de vendas, bem como saber motivá-las sabendo qual o comportamento dos colaboradores de forma a poder alinhá-lo com os objectivos da empresa.

Esta é igualmente uma fase em que novas oportunidades se avizinham visto que, a legislação incluiu recentemente normas e alterou algumas já existentes, o que traz às farmácias oportunidades para aproveitar e desenvolver.

## 2. Enquadramento Legal (Ver anexos)

- **Portaria nº 1427/2007 de 2 de Novembro**, que regula as condições e os requisitos da dispensa de medicamentos ao domicílio e através da Internet;
- **Portaria nº 1428/2007 de 2 de Novembro**, que define a forma de cumprimento das obrigações legalmente previstas de comunicação entre as farmácias e o INFARMED - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I. P. (INFARMED, I. P.);

- Portaria nº 1429/2007 de 2 de Novembro, que define os serviços farmacêuticos que podem ser prestados pelas farmácias;
- Portaria nº 1430/2007 de 2 de Novembro, que fixa os procedimentos de licenciamento e de atribuição de alvará a novas farmácias e às que resultam de transformação de postos farmacêuticos permanentes, bem como da transferência da localização das farmácias;
- DL nº 53/2007 de 8 de Março, que se refere à existência de postigos de atendimento.

### 3. Evolução do número de Farmácias

Ao longo dos anos verificou-se um aumento do número de farmácias em Portugal, factor relacionado com a necessidade de existência de farmácias em algumas zonas do país, mais carenciadas no que respeita a este tema.

Este aumento tem sido de cerca de 200 novas farmácias num período de 5 anos, como pode ser observado no seguinte gráfico:

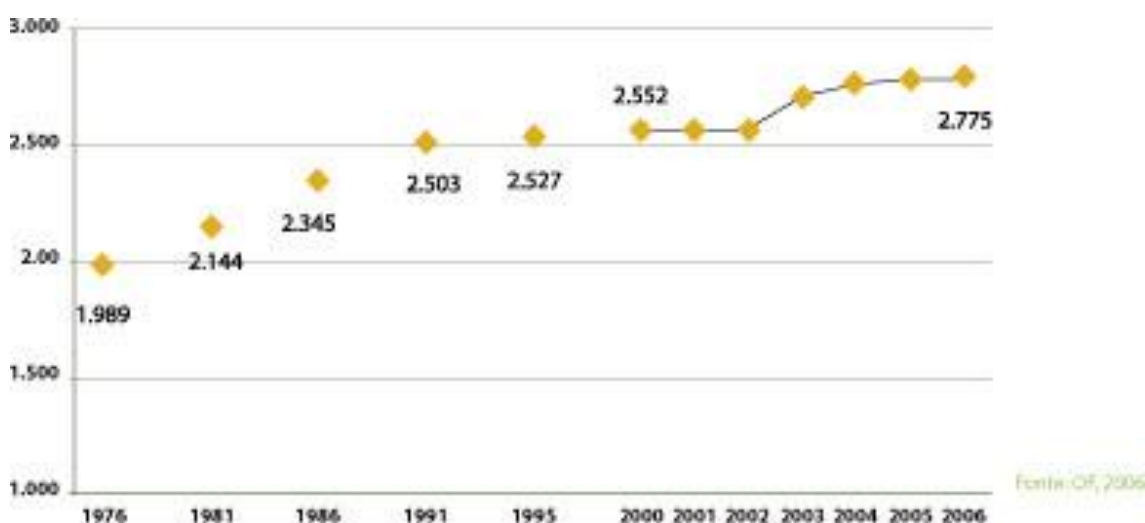


Figura 1 – Evolução do número de farmácias em Portugal (Fonte: [www.anf.pt](http://www.anf.pt) - Junho 2009)

O que pode ser observado por volta do ano 2002, deve-se ao facto de ter sido aberto um concurso para cerca de 200 novas farmácias, este aumento resulta de uma redução de capitação por farmácia.

## 4. Contexto Económico da Farmácia

Em 2006, o mercado farmacêutico nacional atingiu o valor de 4.357,20 milhões de euros, onde 3.454,80 milhões de euros tiveram origem nos medicamentos dispensados em farmácias.

Relativamente à taxa acumulada de crescimento, verificou-se um crescimento acentuado no mercado hospitalar comparativamente ao mercado das farmácias.

									(Price to consumer)	
	2002	Rate of incr. %	2003	Rate of incr. %	2004	Rate of incr. %	2005	Rate of incr. %	2006	
Total Market	3.369,709	4,94	3.536,187	9,77	3.881,759	7,28	4.164,295	4,63	4.357,203	Total a+c
Outpatient Market	2.821,308	3,53	2.920,805	9,17	3.188,700	5,49	3.363,800	2,71	3.454,800	a
a) OTC	2.592,998	3,18	2.875,330	9,57	2.931,400	6,64	3.125,900	3,69	3.241,200	b
b) OTC (1)	228,310	7,52	245,475	4,82	257,300	-7,54	237,900	-10,21	213,600	c
Hospital Market	548,401	12,21	615,382	12,62	693,059	15,50	800,495	12,73	902,403	d

Unidade: milhões de euros; %

Fonte: IMS Health

Legenda: a e b - Farmácias; c e d - Hospitais

**Figura 2 – Crescimento do mercado Hospitalar vs mercado das farmácias (Fonte: [www.anf.pt](http://www.anf.pt) - Junho 2009)**

## 5. Margem sobre o preço dos medicamentos na cadeia do medicamento entre países de referência

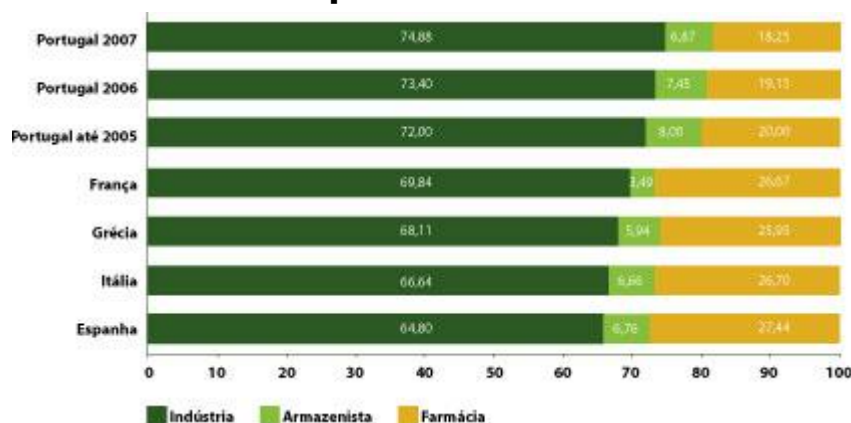


Figura 3 – Margem sobre o preço dos medicamentos (Fonte: [www.anf.pt](http://www.anf.pt) - Junho 2009)

As farmácias em Portugal têm vendas médias de 1,3 milhões de euros por ano mas cerca de 40-50% da margem média das farmácias destina-se às despesas com pessoal e 13% ao pagamento de impostos.

## 6. Política de preços

A política de preços no sector farmacêutico é extremamente rigorosa e aposta na qualidade e segurança dos produtos e serviços prestados.

Ao adquirir um produto numa farmácia há a certeza de um acompanhamento e conhecimento por parte de quem aconselha o consumidor e isso terá um preço que poderá ser superior ao praticado num outro local onde está autorizada a venda de produtos similares, no entanto, com uma qualidade de serviço prestado inferior.

Os preços praticados pelas farmácias incluem uma margem de lucro de 18% nos medicamentos sujeitos a receita médica e de 20 a 30% nos restantes produtos, onde a venda dos medicamentos sujeitos a receita médica representam cerca de 95% do total de vendas da farmácia.



A grande vantagem na aquisição de medicamentos em farmácias é sem dúvida a garantia de um serviço de excelência que aposta numa relação de proximidade com o cliente.

## 7. As Farmácias em Portugal

Portugal dispõe actualmente de uma das melhores redes de farmácias da Europa, oferecendo um sistema de assistência farmacêutica às populações a um custo reduzido e através de um contínuo investimento no que respeita ao desenvolvimento da qualidade dos serviços prestados, asseguram a satisfação das necessidades dos utentes permanentemente.



**Figura 4 – Logótipo das Farmácias (Fonte: [www.anf.pt](http://www.anf.pt) - Junho 2009)**

As farmácias em Portugal prestam actualmente, serviços farmacêuticos bastante diversificados e com diferentes graus de complexidade, tentando ir ao encontro das necessidades dos doentes e da população em geral. Estes serviços incluem, essencialmente, a promoção da saúde e prevenção da doença/redução de riscos, identificação precoce da doença (através de rastreios contínuos e periódicos), vigilância de doentes sob terapêutica e cuidados continuados.

Por sua vez, os serviços prestados podem dividir-se em serviços essenciais e serviços diferenciados:

## 7.1. Os serviços essenciais

Estão normalmente associados à dispensa de um medicamento, medições de parâmetros, promoção da saúde, redução de riscos, protecção ambiental e redução do desperdício.

- **Dispensa de medicamentos e outros produtos de saúde;**
- **Serviço Informação Saúde:** Numa farmácia podemos encontrar de forma fácil e gratuita folhetos informativos que abordam vários temas que frequentemente preocupam a população, de forma clara e acessível tais como: alergias ao pólen, cólicas na criança, feridas ou problemas dos pés, cuidados a ter com os animais em casa. Estes folhetos consideram a sazonalidade de algumas doenças e a actualidade do tema em questão.

# Pergunte na sua Farmácia

## 5 Questões-Chave a saber sobre medicamentos

- Prestar informação sobre os medicamentos adquiridos
- Reforçar o conhecimento dos indivíduos sobre os medicamentos que tomam: 5 questões-chave
- Promover a utilização adequada, efectiva e segura dos medicamentos e a diminuição do desperdício



Figura 5 – Serviços prestados numa farmácia (Fonte: [www.anf.pt](http://www.anf.pt) - Junho 2009)

- **Campanhas de promoção da saúde e prevenção da doença:** Regularmente, são desenvolvidas campanhas de promoção da saúde e prevenção da doença, nas quais os farmacêuticos têm uma intervenção valiosa contribuindo para a identificação precoce de indivíduos em risco, vigilância de doentes sob terapêutica e identificação precoce de possíveis situações relacionadas com a terapêutica:

## Revisão da Terapêutica nos Idosos



Figura 6 – Serviços prestados nas farmácias a idosos (Fonte: [www.anf.pt](http://www.anf.pt) - Junho 2009)

- Ensino do uso correcto de dispositivos terapêuticos/de autovigilância: dispositivos de inalação ou de insulina, por exemplo.

## Avaliação do grau de controlo da asma e ensino da técnica de utilização dos dispositivos de inalação



Figura 7 – Campanha sobre a asma (Fonte: [www.anf.pt](http://www.anf.pt) - Junho 2009)

- Serviço CheckSaúde (medição de parâmetros): Neste âmbito, as farmácias disponibilizam diversos testes que podem ser feitos de forma rápida e simples de forma a detectar ou controlar algumas doenças:
- Avaliação do Índice de Massa Corporal (IMC) e Perímetro Abdominal;
- Pressão arterial;
- Glicemia;
- Colesterol total;

Avaliação de factores de risco:

- Risco cardiovascular;
- Grau de dependência tabágica;
- Serviço de Cessação Tabágica.



Figura 8 – Programa de cessação tabágica (Fonte: [www.anf.pt](http://www.anf.pt) - Junho 2009)

- **Programa Troca de Seringas:** Numa avaliação fármaco-económica feita em Junho de 2002, estimava-se que nos 8 primeiros anos do Programa, terão sido evitadas mais de sete mil novas infecções pelo VIH por cada 10 mil utilizadores de drogas injectáveis, com poupanças para o Serviço Nacional de Saúde de 400 a 1 700 milhões de euros.



Figura 9 – Folheto de entrega pontual (Fonte: [www.anf.pt](http://www.anf.pt) - Junho 2009)

- **Recolha de Radiografias Usadas;**
- **Valormed:** As Farmácias colaboram na recolha de resíduos de medicamentos, inserida no Sistema Integrado de Gestão de Resíduos de Embalagens de Medicamentos que visa contribuir para o uso racional do medicamento e para a prevenção de danos ambientais.

## 7.2. Serviços Diferenciados

Este tipo de serviços encontra-se normalmente associado ao seguimento da terapêutica através de visitas programadas do doente à farmácia, nas quais o farmacêutico investe tempo adicional e know-how especializado no domínio do medicamento. Alguns exemplos de serviços diferenciados :

- **Programa de Substituição Terapêutica com Metadona:** Este Programa foi iniciado em 1998, ao abrigo de uma parceria com o Ministério da Saúde e a Ordem dos Farmacêuticos, através do qual, os farmacêuticos com formação

específica obrigatória administram soluções de metadona sob toma observada a toxicodependentes em tratamento referenciados à farmácia por médicos especialistas dos centros de tratamento (CATs).

No âmbito do Programa de Substituição com Metadona as farmácias já integraram **1819 doentes**



Figura 10 – Programa de desintoxicação de drogas (Fonte: [www.anf.pt](http://www.anf.pt) - Junho 2009)

- **Gestão da Terapêutica;**
- **Gestão da doença:** Programas de Cuidados Farmacêuticos na Asma/DPOC, Diabetes e Hipertensão Arterial/Dislipidemia

Com a entrada em vigor da legislação que define os serviços farmacêuticos, as farmácias têm como objectivo alargar o leque de oferta dos serviços que prestam, de forma a estarem ainda mais próximas da população em outros domínios inovadores.

As farmácias são unidades que fazem parte do sistema nacional de prestação de cuidados de saúde e contam de forma permanente com a direcção técnica de farmacêuticos.

A abertura de uma farmácia encontra-se condicionada por critérios demográficos e geográficos, o que impossibilita a concentração de farmácias nos centros urbanos e favorece uma distribuição homogénea, ou seja, a instalação de farmácias resulta de critérios de acessibilidade ao medicamento das populações, e tem como prioridade o interesse da qualidade do serviço prestado, pelo que estão estabelecidos requisitos de instalação e de funcionamento a que devem obedecer as farmácias, permitindo assim ir ao encontro das reais necessidades das populações.

O funcionamento de uma farmácia está sujeito a um processo prévio de licenciamento, nos termos da legislação em vigor, que envolve as autoridades de saúde, as autarquias locais e o INFARMED.

## **8. Como abrir uma farmácia**

Ao proceder à abertura de uma farmácia, devem ser consideradas as normas orientadoras do exercício profissional em farmácias de oficina constantes das Boas Práticas de Farmácia.

Durante o processo de licenciamento da farmácia, o proprietário deve ter em consideração se se encontram reunidos todos os requisitos técnicos das instalações, verificar o cumprimento das normas que regulamentam o funcionamento da farmácia e as exigências legais em vigor.

A instalação de uma farmácia tem em conta diversos critérios, nomeadamente, a acessibilidade ao medicamento pela população, existindo como prioridade o interesse da qualidade do serviço prestado através de requisitos de instalação e funcionamento que as farmácias devem cumprir, satisfazendo as reais necessidades das populações.

De acordo com a legislação em vigor, foram eliminadas as regras restritivas de acesso à propriedade das farmácias. Actualmente, qualquer pessoa singular ou sociedade comercial pode ter acesso à propriedade de farmácias desde que sejam cumpridas as normas legalmente impostas.



A instalação de uma nova farmácia processa-se por abertura de concurso público, publicada na 2ª série do Diário da República e divulgado no sítio do Infarmed, a partir da abertura do concurso público as pessoas singulares ou colectivas podem concorrer através da apresentação da candidatura desde que reúnam os requisitos legais das proprietárias das farmácias, no momento da apresentação da candidatura, os concorrentes devem proceder à entrega dos documentos necessários. Na fase seguinte o júri procede à selecção dos concorrentes bem como à sua graduação. Segue-se a homologação e a notificação dos concorrentes admitidos. Há lugar ao sorteio dos concorrentes através de um acto público e é feita a notificação do concorrente graduado em primeiro lugar.

Este sorteio não tem em consideração a qualidade do quadro de pessoal que integra a equipa, ou seja, para que esteja de acordo com a legislação basta que exista um Director Técnico, nem considera os serviços que a farmácia pretenda prestar e desenvolver já que estes, são para as farmácias um motivo de diferenciação, sem haver uma preocupação acentuada com os custos que estes serviços prestados possam implicar, no entanto, se falarmos de um proprietário que não seja farmacêutico, poderá existir um desinteresse por manter uma equipa de farmacêuticos ou um conjunto de serviços prestados que representem custos elevados para a farmácia.

Na fase seguinte, o concorrente presta uma caução e apresenta os documentos exigidos que serão analisados pelo júri. Após aprovação pelo júri quanto ao local, espaço e quadro farmacêutico, o Infarmed notifica o concorrente seleccionado do prazo de instalação da farmácia.

A instalação da farmácia implica a dotação de pessoal e o cumprimento das normas relativas às divisões e áreas mínimas. Terminada a instalação da farmácia, é requerida ao Infarmed a vistoria e se tudo estiver conforme é emitido o alvará.

De acordo com a Portaria nº 1430/2007, de 2 de Novembro, estão estabelecidas as condições gerais da instalação das novas farmácias sendo que, as regras técnicas de instalação, equipamento e funcionamento, o licenciamento e a fiscalização das farmácias são atribuídas pelo Infarmed.

Para proceder à instalação de uma farmácia é necessário seguir uma check list orientadora que se encontra em anexo neste trabalho.

## **9. Remodelação de instalações**

É necessário que as instalações de uma farmácia se encontrem em bom estado de conservação e adequadas ao fim a que se destina, de acordo com a legislação em vigor, designadamente o DL n° 307/2007 de 31 de Agosto, Portaria n° 1430/2007 de 2 de Novembro.

Uma farmácia deve apresentar sempre condições físicas e funcionais que garantam o cumprimento das Boas Práticas de Farmácia, cabendo ao proprietário tomar as diligências necessárias no sentido do cumprimento de todas as exigências técnicas das actividades desenvolvidas na farmácia.

Se o proprietário de uma farmácia pretender realizar obras de remodelação ou ampliação da mesma, deverá preencher um requerimento que será possível encontrar nos anexos deste trabalho.

## **10. Farmácia *Drive-Through***

Após ter sido feita a análise do sector farmacêutico num âmbito geral, é possível agora apresentar o projecto que é considerado o centro deste trabalho e que lhe deu origem.

Embora as farmácias sejam consideradas um ramo muito específico e um pouco à parte do restante mercado, com uma legislação muito própria e uma forma de funcionamento bastante particular, estas não deixam de ser empresas, com muitas nuances que as diferenciam de outra empresa comum, no entanto, são empresas. Empresas que

necessitam de ser geridas, que se preocupam com a concorrência, aumentar lucros e diminuindo custos, têm uma componente de extrema importância de recursos humanos que devem ser devidamente qualificados para poderem desempenhar a sua função no interior de uma farmácia.

As farmácias devem ter como preocupação a inovação e diferenciação face a possíveis concorrentes que podem passar por outras farmácias próximas ou espaços saúde no interior ou pertencentes a grandes superfícies e é nesse sentido que surge esta ideia.

Nos dias que correm em que é necessário ser um excelente gestor do tempo, nem sempre existe disponibilidade para o ocuparmos com compras, filas e estacionamento.

Verifica-se uma crescente preocupação com a rentabilidade do tempo e simplificação de procedimentos e actos presentes no quotidiano de todos nós, não será difícil encontrar quem nos permita adquirir produtos através de *sites* na Internet com posterior entrega ao domicílio, e até mesmo formas de adquirir produtos ou serviços sem ter de sair do carro.

O sector farmacêutico tem vindo a inovar os seus procedimentos e forma de estar no mercado e talvez seja este o momento em que deverá não só alterar e acrescentar os serviços por si prestados mas também alterar a forma como os pode prestar.

Neste sentido, surgiu a ideia de ser possível adquirir medicamentos numa farmácia mas sem ter de sair do carro, algo que pode poupar tempo de estacionamento e filas no interior da farmácia trazendo ainda como mais-valia para a farmácia, o facto desta poder servir a muito mais pessoas e aumentar assim a sua quota de mercado.

Numa perspectiva de cliente, este ficará satisfeito por poder adquirir os medicamentos sem ter de se deslocar ao interior da farmácia, poupar o tempo do estacionamento, sentir-se mais seguro no exterior da farmácia, em particular à noite quando necessita de utilizar a farmácia quando esta se encontra de serviço.

Numa perspectiva empresarial, com este projecto é possível atrair mais clientes à sua farmácia, prestar um serviço mais rápido e assim atingir o seu objectivo que é a satisfação e fidelização dos clientes.

O conceito de farmácia *drive-through*, é direccionado para a população activa, que habitualmente se desloca de carro e tem pouco tempo para dispender e foi encontrada uma farmácia onde este projecto poderia ser implementado com sucesso. Trata-se de uma farmácia situada na Quinta do Conde, localidade composta por população jovem que trabalha fora da zona de residência e regressa diariamente já à noite. Esta zona está em crescimento e existem apenas três farmácias à disposição da população.

A Farmácia Quinta do Conde disponibilizou-se para fornecer os dados necessários à análise de viabilidade do projecto e dispõe de condições físicas e conceptuais para o implementar.

## **11. A Farmácia Quinta do Conde**

A escolha da farmácia em que poderia ser implementado tal projecto não foi feita ao acaso. Após alguma reflexão acerca das condições necessárias que a farmácia precisaria de oferecer para suportar uma forma de prestar serviço como o *drive-through*, a opção apontou para a Farmácia Quinta do Conde por diversos factores.

A Farmácia Quinta do Conde tem todas as condições favoráveis para a implementação de diversos projectos inovadores por tratar-se de uma farmácia que tem na sua natureza a inovação.

Tem já alguns projectos implementados, até ao momento todos eles com sucesso, tais como a troca de latas de leite vazias por um valor monetário, concursos de desenhos feitos por crianças das escolas da região, inúmeros serviços prestados a custo zero para o cliente, entre outros.

Outro factor importante que ajudou na escolha desta farmácia foi o facto de ter sido construída a partir de uma moradia localizada numa esquina que dá para a rua principal da localidade, desta forma facilitaria a concretização do projecto por ser possível ajustá-

-la da forma que mais favorecesse o projecto dado o espaço exterior ser também de dimensão ajustada à construção de um corredor por onde pudessem circular os veículos dos utentes da Farmácia Quinta do Conde.

Durante um dia completo, foi feita observação no local onde foi possível observar a afluência de clientes da Farmácia Quinta do Conde, qual a faixa etária dominante no grupo de clientes que frequentam esta farmácia, de que forma se deslocam à farmácia, ou seja, se costumam ir a pé ou de carro e se têm dificuldade no estacionamento ou se é fácil parar o carro para ir à farmácia.

## 12. Valores

A farmácia Quinta do Conde age de acordo com a visão de como criar valor e do respeito para com a actividade, nesse sentido destaca-se pela excelência no atendimento ao cliente e dos serviços prestados, considerando fortemente a igualdade dos direitos, o respeito pela diferença e pela liberdade, mas acima de tudo a garantia de um acompanhamento profissional e personalizado aos utentes no sentido de melhorar a sua qualidade de vida e a sua saúde, ao procurarem ajuda ou aconselhamento ou até mesmo ao adquirirem os medicamentos.



**Figura 11 – Equipa da Farmácia Quinta do Conde**

Nesta farmácia existe determinação quanto ao cumprimento dos objectivos definidos, apostando sempre na **inovação e criatividade**.

O **respeito pelo ambiente** é igualmente uma preocupação pelo que, tudo o que estiver ao alcance será feito de forma a ajudar a proteger o ambiente.

## 13. Missão

A Farmácia Quinta do Conde tem inúmeros objectivos relacionados com a sua actividade, característica comum para uma empresa que aposta constantemente na inovação e diferenciação no mercado em que se insere.

Numa perspectiva empresarial, sendo que é assim que está a ser estudada, a sua missão passa pela prosperidade no mercado, tornar-se a escolha número um no momento em que o utente tem a necessidade de recorrer aos serviços prestados por uma farmácia. No seguimento do seu objectivo central, a Farmácia Quinta do Conde disponibiliza um espaço de atendimento de excelência com profissionais altamente qualificados para desempenhar a sua função e satisfazer cada cliente.

## 14. Objectivos

A Farmácia Quinta do Conde tem em vista a constante preocupação na criação de valor para o cliente e colaboradores, satisfazendo e superando as suas expectativas através da qualidade de serviço prestado e obtendo assim a sua confiança.

A inovação e a criatividade são um objectivo constante como forma de melhorar os serviços prestados assim sendo, os seus objectivos baseiam-se na maximização da

satisfação do cliente, inovação e qualidade dos seus projectos e na diversificação dos serviços prestados.

## 15. Organigrama

A estrutura adoptada pela farmácia tem uma base funcional, ou seja, refere-se a actividades internas da própria empresa, é possível observar através do organigrama a existência de um gestor que coordena as funções da Direcção Técnica, dos Farmacêuticos Adjuntos, dos Ajudantes Técnicos, dos Praticantes e dos Administrativos, não existindo qualquer gestor intermédio.

Este tipo de empresa pode adoptar uma estrutura simples por tratar-se de um espaço reduzido, com um pequeno número de colaboradores e com tarefas simples de distribuir:

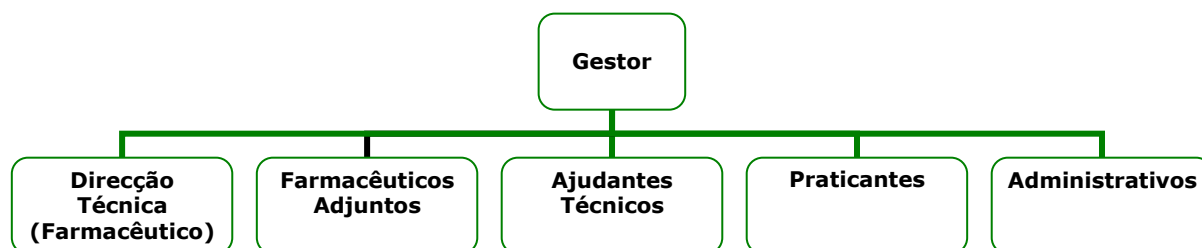


Figura 12 – Organigrama da Farmácia Quinta do Conde

## 16. Divisão de tarefas

As funções de cada elemento da equipa estão perfeitamente definidas e existe na própria farmácia um documento que distribui as tarefas a desempenhar de forma a clarificar as funções de cada colaborador e assim aumentar a rentabilidade do tempo diário que os colaboradores passam na farmácia bem como aperfeiçoar técnicas de execução de tarefas.

## 17. Análise da concorrência

Neste ponto será feita a análise da concorrência que a Farmácia Quinta do Conde enfrenta, isto é, uma farmácia observada como sendo uma empresa comum, tem de lidar diariamente com muito mais do que o seu público-alvo, custos e lucros, existe ainda a concorrência que pode ou não constituir um motivo de grande preocupação.

No caso desta farmácia a concorrência não será o que à partida parece, ou seja, na localidade em que se encontra inserida, existem apenas mais duas farmácias, geograficamente, a localização das três farmácias formam um triângulo sobre a Quinta do Conde, cada uma das outras farmácias localizam-se em cada extremo Norte e a farmácia alvo de estudo localiza-se mais a Este, numa posição central relativamente à localidade.

Por observação *in loco*, verificou-se que nenhuma destas duas farmácia dispõe de um espaço que ofereça capacidade para adaptação ao projecto que se pretende implementar e no que toca a preferência por parte dos clientes, estes demonstram claramente uma predilecção pela nossa farmácia.

No entanto, por outro lado temos os espaços saúde existentes nas grandes superfícies comerciais existentes na zona envolvente da Farmácia Quinta do Conde e estes sim constituem um motivo de preocupação para o proprietário da farmácia. Estes espaços



oferecem uma vasta gama de produtos similares aos existentes em qualquer farmácia mas a preços mais aliciantes. Através de relatos de alguns utentes da Farmácia Quinta do Conde, por vezes, estes adquirem apoio e aconselhamento acerca de determinados produtos na farmácia e acabam por adquiri-los nos espaços saúde a um preço mais baixo.

Isto acontece porque nos espaços saúde nem sempre existe um farmacêutico que possa aconselhar os utentes e são estes que por si mesmos escolhem o produto a adquirir.

Em anexo existe um mapa que pode mostrar com alguma clareza a localização de cada uma das farmácias existentes na Quinta do Conde.

## 18. Análise SWOT

Cada empresa deve preocupar-se com a sua análise SWOT de forma a compreender quais são os seus pontos fortes, pontos fracos, quais as suas ameaças e oportunidades, factores importantes para decidir a estratégia de gestão a adoptar, e estes pontos advêm da análise interna e externa da empresa.

Para melhor compreender a empresa foi elaborado um quadro resumo que representa a sua análise SWOT:

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Inserida em Localidade Pequena</b></li><li>• <b>Visibilidade Favorecida</b></li><li>• <b>Novo Centro Saúde Próximo</b></li><li>• <b>Inovação Constante</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nova Legislação Propriedade Farmácias</b></li><li>• <b>Espaço Saúde no Interior de Grandes Superfícies</b></li></ul>
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Serviço Excelência</b></li><li>• <b>Inovação</b></li><li>• <b>Serviços à Disposição Gratuitos</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Distância do Centro da Localidade</b></li><li>• <b>Preços Elevados Face a Espaços Saúde</b></li><li>• <b>Zona Atendimento Limitada</b></li><li>• <b>Horário Alargado</b></li></ul>
--	---

**Tabela 1 – Análise SWOT da Farmácia Quinta do Conde**

A análise SWOT da Farmácia Quinta do Conde será agora subdividida em duas fases, a análise externa e a análise interna, onde será analisado ao pormenor cada ponto mencionado no quadro:

### **18.1. Análise Externa**

- **Oportunidades**

Realizando uma análise externa da farmácia, podem detectar-se de imediato algumas das suas oportunidades, ou seja, tem como aliado o facto de estar inserida numa localidade cujo centro é relativamente pequeno o que facilita o estabelecimento de laços entre o cliente e a farmácia, a sua visibilidade é favorecida por estar localizada numa esquina composta por uma rua principal.

A abertura de um Centro de Saúde muito próximo constitui igualmente uma oportunidade para a farmácia, já que esta será a mais próxima e com o novo projecto essa mesma vantagem competitiva poderá ser ampliada.

A Farmácia Quinta do Conde aposta na inovação constante o que lhe confere vantagem quanto a oportunidades que daí podem advir.



**Figura 13 – Farmácia Quinta do Conde**

- Ameaças

No que respeita a ameaças, pode considerar-se a nova legislação relativamente à propriedade das farmácias em que não havendo um controlo rigoroso da gestão que é feita, corre-se o risco de minimizar a confiança depositada ao longo de anos nos farmacêuticos.

A abertura de espaços de saúde no interior de grandes superfícies comerciais constitui igualmente uma ameaça para a farmácia Quinta do Conde já que no local onde se encontra existem já três grandes superfícies (Feira Nova, Modelo, Pingo Doce) que, descurando um pouco no serviço prestado e no tipo de aconselhamento que é dado, poderão praticar preços mais baixos nos produtos de dermo-cosmética, levando os clientes a optar por eles.

As grandes superfícies aproveitam o grande fluxo de população e colocam os produtos com maior rotação expostos com mais destaque, tirando partido da grande superfície que têm à disposição, praticam margens inferiores às praticadas pelas farmácias e abdicam do aconselhamento associado à venda já que o farmacêutico nem sempre está

disponível pois, nestes espaços de saúde, um único farmacêutico poderá assistir quatro pontos de venda num raio de 30Km.

Os clientes que frequentam os dois espaços, recorrem regularmente ao aconselhamento gratuito na farmácia e adquirem os produtos nas grandes superfícies a preços mais aliciantes.

## 18.2. Análise Interna

- Pontos fortes

Os pontos fortes da farmácia passam por primar pelo serviço de excelência que presta, apostar na inovação e ser pioneira em projectos que implementa conseguindo surpreender os clientes e o mercado de uma forma geral, colocar inúmeros produtos à disposição do cliente, que nas grandes superfícies estão simplesmente expostos em prateleiras pois os clientes não os conhecem, considerando as suas possibilidades económicas e gostos, ter um vasto número de serviços disponíveis de forma a agradar e zelar pela saúde dos clientes, através de rastreios e consultas de aconselhamento, por exemplo.

Estes serviços disponíveis tornam a vinda do cliente a esta farmácia cíclica, na medida em que os serviços são gratuitos e ao conhecer a farmácia e utilizar estes serviços, o cliente vai certamente voltar para adquirir produtos.

- Pontos fracos

Como pontos fracos, temos o facto de a zona de atendimento ter uma área limitada o que dificulta a boa exposição dos produtos existentes para oferecer aos clientes.

Os preços praticados pela Farmácia Quinta do Conde podem surgir como um ponto fraco na medida em que os espaços saúde existentes na localidade, têm capacidade para

oferecer produtos similares, em especial nas gamas de dermo-cosmética, por um preço inferior.

O número elevado de horas de funcionamento, ou seja, a Farmácia Quinta do Conde funciona 72 horas/semana e está de serviço permanente 24 horas durante 7 dias consecutivos de 3 em 3 semanas, o que obriga a um elevado encargo em custos fixos com pessoal. Este horário alargado implica a existência de 2 turnos logo 2 equipas.

Difícil acessibilidade dos utentes devido à distância a que a farmácia se encontra da zona central da localidade, onde se encontra o comércio e o actual centro de saúde.

## **19. Serviços prestados pela Farmácia Quinta do Conde**

Como foi já referido anteriormente, na farmácia Quinta do Conde podemos encontrar inúmeros serviços ao dispôr do cliente que a levam a ter algo de diferente e especial relativamente às outras farmácias, talvez não por disponibilizar serviços diferentes relativamente a outras farmácias mas pelo vasto leque de opções disponíveis.

De entre esses serviços destacam-se os rastreios gratuitos proporcionados, maioritariamente, por profissionais da farmácia (Ver Anexos).

Observando as opções disponíveis, podemos igualmente observar que os dias e o horário em que determinada consulta é disponibilizada têm em consideração o horário laboral dos habitantes daquela zona, a grande maioria das consultas ocorre num horário bastante abrangente e algumas delas ao Sábado, quando normalmente as pessoas têm mais tempo para dedicar a si mesmas. Há uma grande dinamização de serviços no que respeita à prevenção de doenças.

Existem ainda tratamentos de mãos e pés, massagem de relaxamento, rastreio de osteoporose, despiste do cancro da próstata e prevenção de doenças cardiovasculares com avaliação do ECG e colesterol, tratamento da celulite, entre outros.

## 20. Publicidade

Esta farmácia preocupa-se bastante com a sua promoção mas sempre com os seus valores em mente, ou seja, tem brindes para oferecer aos clientes concebidos em Instituições de pessoas com deficiência, promove inúmeras campanhas como por exemplo, contra entrega de uma lata de leite para bebês, é devolvido um determinado valor ao cliente, isto acontece com o objectivo fomentar a reciclagem das latas que acabam por não ser tratadas convenientemente.

Existem sempre promoções mensais de produtos menos conhecidos, descontos e ofertas diversas ao cliente.

Tem sacos com o nome da farmácia feitos com material biodegradável, demonstrando a sua preocupação constante com o ambiente.

## 21. Proactividade

A vontade de fazer mais e melhor está sempre presente na gestão desta farmácia, existe uma tendência para se distinguirem pela positiva, adoptando uma nova atitude face às demais farmácias.

A farmácia Quinta do Conde adopta uma atitude activa relativamente ao cliente, deixando a tradicional atitude passiva onde apenas o que o utente pedia lhe era dispensado, a nova atitude corresponde precisamente à necessidade de qualquer empresa, detectar necessidades nos clientes e satisfazê-las de forma surpreendente para o cliente, fornecendo-lhe alternativas existentes no mercado que melhorem a sua saúde e o seu bem-estar, atender o seu pedido de forma profissional e experiente, fornecer toda a informação necessária e para isso é necessária também alguma auto-formação e proactividade para procurar informações sobre algo que não dominam.

Oferecer amostras ao cliente, alertá-lo para os benefícios do cartão de cliente e recordando-lhe as campanhas promocionais sazonais em curso.

O objectivo é a maximização de produtividade, criar prioridades e distribuir tarefas individuais, é necessário que cada colaborador saiba exactamente quais as suas funções e que as aperfeiçoe. Tudo isto para além das tarefas obrigatórias: atendimento ao balcão, recepção, processamento, marcação de preços e arrumação dos pedidos dentro de cada turno de trabalho, conferência de receituário, controlo rigoroso dos prazos de validade e processo de aquisição de produtos.

## **22. Planta da Farmácia Quinta do Conde**

A Farmácia Quinta do Conde apresenta um espaço físico suficiente para ser uma farmácia *drive-through*, tem um grande espaço ocupado com a armazenagem dos medicamentos que poderia ser também melhorado com a instalação de um *robot* de farmácia que iria proporcionar uma melhor arrumação dos medicamentos ao aproveitar ao máximo o espaço disponível.



**Figura 144 – Robot de farmácia (Fonte: [www.verdelaranja.pt](http://www.verdelaranja.pt) – Junho 2009)**

O *robot* de farmácia vai trazer inúmeras vantagens à Farmácia Quinta do Conde tais como, aumento do espaço disponível na zona de atendimento e na zona resguardada destinada apenas ao pessoal que trabalha na farmácia e aos consultórios e gabinetes de atendimento, vai proporcionar uma melhor arrumação e organização dos medicamentos.

O *robot* de farmácia irá também ajudar a melhorar o tempo de atendimento já que é o *robot* quem procura os medicamentos já organizados e que os traz até ao farmacêutico que está a atender os utentes.



De uma forma simples foi elaborada uma planta da farmácia para que mais facilmente pudesse ser observada a forma como tudo iria acontecer, ou seja, inicialmente será apresentada a planta da farmácia tal como é actualmente e apontar os espaços que poderiam ser remodelados e reaproveitados (Ver anexos).

Ao observar a planta da Farmácia Quinta do Conde é possível de imediato detectar o espaço que está a ser desperdiçado, ou seja, a zona de atendimento poderia ser ampliada e assim aumentar o número de medicamentos expostos e à disposição dos utentes, bem como aumentar as montras e assim aumentar a publicidade exposta ao exterior.

Dado que a moradia é intergralmente do proprietário da farmácia, ao instalar o robot de farmácia o armazém poderia ser transferido para o piso superior da vivenda alargando assim o espaço de trabalho na farmácia em si.

Existindo a intenção de disponibilizar mais serviços gratuitos aos utentes seria então possível aumentar o tamanho de cada gabinete de atendimento e criar mais gabinetes para que pudessem funcionar em simultâneo.

Após a análise da planta actual da Farmácia Quinta do Conde é agora possível projectar a nova planta da farmácia de forma a poder suportar o novo sistema *drive-through* (Ver anexos).

Conclui-se facilmente que a farmácia ganharia muito mais espaço já que toda a zona actualmente ocupada com medicamentos armazenados passaria a estar localizada no piso de cima o que iria permitir o alargamento da zona de atendimento, permitindo assim expor um maior número de medicamentos, os consultórios seriam também muito mais espaçosos o que iria permitir instalar mais equipamentos relacionados com os serviços prestados pela farmácia.



**Figura 1515 – Robot de Farmácia II (Fonte: [www.nikazetari.elcorreodigital.com](http://www.nikazetari.elcorreodigital.com) – Junho 2009)**

Quanto à zona exterior à farmácia, visto existir um passeio bastante largo, este seria “dividido” entre passeio destinado à circulação de peões na via e um corredor destinado à circulação de veículos pertencentes aos utentes da farmácia que iriam utilizar o serviço *drive-through*.

Neste novo projecto, a zona de atendimento sofre algumas alterações para além do aumento de espaço, seria acrescentado um balcão de atendimento e os balcões poderiam ser divididos por assuntos, por exemplo, o balcão mais pequeno junto à entrada poderia

ser a caixa onde são feitos os pagamentos, o balcão do lado esquerdo destinado à venda e aconselhamento de produtos de dermo-cosmética, o balcão frontal destinar-se-ia à venda de medicamentos sujeitos ou não a receita médica e por fim, o balcão maior mais próximo da entrada seria utilizado para o serviço *drive-through* e para ajudar nas horas de maior afluxo.

Este balcão será o mais importante para o projecto a implementar já que é o que vai dar apoio à dispensa de medicamentos através do postigo de atendimento e por trás do qual ficaria situado o *robot* de farmácia.



**Figura 1616 - Robot de Farmácia III (Fonte: [www.farmaciacurbelo.com](http://www.farmaciacurbelo.com) – Junho 2009)**

A porta de entrada deixaria de ficar situada no canto inferior esquerdo e passaria a estar disponível na parte inferior, de maiores dimensões e com um postigo já adaptado para que pudesse ser utilizado na prestação de serviço através do *drive-through*.

## 23. Análise da zona envolvente



**Figura 17 – Quinta do Conde (Fonte: [www.cm-sesimbra.pt](http://www.cm-sesimbra.pt) – Junho 2009)**

A farmácia Quinta do Conde situa-se na freguesia da Quinta do Conde, no concelho de Sesimbra. Esta freguesia tem 14.4 Km<sup>2</sup> e, de acordo com a informação retirada dos Censos 2001, tem cerca de 16389 habitantes, dos quais 25% têm menos de 30 anos.

A Quinta do Conde fica na zona nordeste do concelho e surgiu no início da década de 70, a partir do parcelamento clandestino de uma propriedade rústica e consequente venda de lotes onde os novos proprietários foram construindo moradias, esta situação foi resultado da grande crise habitacional que o país atravessou na altura.

De acordo com o 14<sup>o</sup> Recenseamento Geral da População, a freguesia da Quinta do Conde foi a freguesia que registou, em termos relativos, o crescimento demográfico mais acelerado do país, em que a população aumentou de 7958 residentes (em 1991) para 16389 (em 2001), a variação populacional, em termos percentuais, foi de 108%.

Esta variação tão acentuada resultou do pedido feito aos habitantes daquela freguesia, para que todos se recenseassem pois até então nem todos o tinham feito e daí ter resultado um aumento tão significativo na população da Quinta do Conde.

<b>Freguesia da Quinta do Conde</b>
<b>Área:</b> 14.4 Km <sup>2</sup>
<b>População:</b> 16 567
<b>Varição Populacional:</b> + 108%
<b>Densidade Populacional:</b> 1150 Hab/Km <sup>2</sup>
<b>Nº de Alojamentos:</b> 8 856
<b>Nº de Edifícios:</b> 6265

**Tabela 2 – Características demográficas da Quinta do Conde (Fonte: [www.cm-sesimbra.pt](http://www.cm-sesimbra.pt) – Junho 2009)**

Através da observação do quadro seguinte, pode concluir-se que a Quinta do Conde apresenta o maior número de habitantes comparativamente a outras localidades próximas:

<b>Lugares</b>	<b>Área</b>	<b>População</b>	<b>Edifícios</b>
Boa Água	1.2	3684	1385
Casal do Sapo	1.3	440	300
Courelas da Brava	0.6	99	103

Fontainhas	0.4	203	140
Pinhal do General	0.6	1141	537
Quinta do Conde	2.9	10921	3758
Residual	7.4	79	42
<b>Total</b>	<b>14.4</b>	<b>16567</b>	<b>6265</b>

**Tabela 3 – Análise demográfica do concelho de Sesimbra (Fonte: [www.cm-sesimbra.pt](http://www.cm-sesimbra.pt) – Junho 2009)**

## 24. Clientes Alvo

Os clientes alvos do projecto em questão serão os mesmos que a farmácia dispõe neste momento, ou seja, toda a população que necessite de comprar fármacos regularmente ou apenas esporadicamente, sendo que o projecto será visivelmente mais vantajoso para os clientes mais jovens e de meia-idade que são dinâmicos e que essencialmente se deslocam de carro.

Todos os clientes que actualmente se deslocam de carro a esta farmácia e não necessitam de um aconselhamento mas apenas de aquisição de medicamentos, certamente optarão por esta farmácia pois irão dispensar problemas de estacionamento e não terão de enfrentar elevados tempos de espera de atendimento.

Este projecto visa aumentar a rapidez de atendimento também através da implementação do equipamento que automaticamente entregará os medicamentos ao farmacêutico que por sua vez completará a venda.

Os não clientes actuais da farmácia que residem na vila certamente em vários momentos se sentirão atraídos por este novo tipo de serviço, pois é mais cómodo e estará disponível 72 horas por semana e 24 horas por dia durante uma semana completa de três

em três semanas, sendo que a previsão de construção de um centro de saúde muito próximo da farmácia irá aumentar este nicho de mercado.

## **25. Política de preços da Farmácia Quinta do Conde**

A política de preços da farmácia não será um elemento diferenciador da mesma, pois esta diferencia-se mais facilmente através dos serviços e suas qualidades, de todas as outras farmácias, fazendo com que o preço seja mais baixo face às outras uma vez que a qualidade de serviço é mais elevado.

Assim, conclui-se que os preços por medicamento serão muito idênticos à sua concorrência.

## **26. Estratégia de comunicação**

Os hábitos actuais de comunicação da farmácia Quinta do Conde é feita única e exclusivamente através do jornal da região em questão e da rádio oficial de Sesimbra, sendo que com o projecto manterá estas vias de comunicação mas aumentará a sua publicidade de algumas formas.

A própria implementação do projecto constitui uma publicidade à modernidade e serviço da farmácia Quinta do Conde porque qualquer pessoa que passe pela mesma irá comentar a inovação e divulgar a outras pessoas caso seja do seu interesse. Numa oportunidade próxima experimentará e desta forma o próprio projecto “auto-publicita-se”. No entanto, poderá também ser considerada alguma publicidade através de cartazes e panfletos junto de outras instituições de saúde na Quinta do Conde, particularmente no novo centro de saúde previsto para a zona.

Em suma, os gastos de publicidade não serão elevados pois manter-se-á o que já é feito mas adicionalmente o próprio projecto publicita-se a ele mesmo.

## **27. Inquérito de Prospecção**

Foi realizado um inquérito aos utentes da Farmácia Quinta do Conde para que fosse possível detectar a viabilidade do projecto a implementar e, acima de tudo, para que fosse possível obter uma estimativa do crescimento do negócio com a implementação do projecto.

As questões que constituem o inquérito aplicado são as seguintes:

- 1-** Quantas vezes por mês utiliza os serviços desta farmácia?
- 2-** Costuma deslocar-se a uma farmácia durante o período nocturno?
- 3-** Normalmente, desloca-se de carro à farmácia?
- 4-** Tem facilidade de estacionamento?
- 5-** Sente-se seguro enquanto aguarda que seja atendido no período nocturno, em que se encontra na parte exterior da farmácia?
- 6-** Gostaria de poder adquirir os medicamentos sem ter de sair do carro?
- 7-** Acha que seria um contributo para se sentir mais seguro e confortável, adquirir os medicamentos sem ter de sair do carro?
- 8-** Utilizaria este serviço?
- 9-** Considera que iria preferir deslocar-se a esta farmácia para poder usufruir deste serviço?
- 10-** Como considera o tempo de atendimento?



O questionário foi feito a 94 pessoas e após ter sido feita a recolha dos dados e respectivo estudo chegou-se aos seguintes resultados:

<b>Nº da pergunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Média</b>	2,0	1,6	1,2	1,5	1,4	1,4	1,3	1,2	1,2	1,9
<b>Moda</b>	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2
<b>Mediana</b>	2	2	1	1,238	1	1	1	1	1	2
<b>Sim</b>		38	74	44	39	56	64	70	76	
<b>Não</b>		52	20	47	34	28	21	17	12	
<b>2</b>	40									
<b>4</b>	23									
<b>6</b>	31									
<b>Demorado</b>										14
<b>Adequado</b>										73
<b>Rápido</b>										6
<b>Total</b>	94	90	94	91	73	84	85	87	88	93

**Tabela 4 – Resultados do inquérito na farmácia Quinta do Conde**

A tabela anterior apresenta o estudo estatístico dos dados recolhidos através do questionário aplicado e está organizada da seguinte forma: no topo da tabela encontra-se o número da pergunta efectuada no questionário e na parte lateral da tabela o resultado da média, moda, mediana referentes a cada pergunta, bem como número de respostas simples (sim ou não) a cada pergunta e ainda qual a frequência com que cada inquirido visita a farmácia Quinta do Conde e a sua opinião relativamente ao tempo médio de atendimento em cada visita à farmácia. No final da tabela é apresentado o número de respostas dadas a cada pergunta já que nem todas as pessoas envolvidas neste questionário responderam à totalidade das perguntas.

Desta forma, torna-se possível compreender que cerca de 80% dos utentes da farmácia se deslocam à mesma de carro e consequentemente a mesma percentagem alega frequentar mais a Farmácia Quinta do Conde caso esta aplique um projecto deste tipo e que iria utilizar o mesmo.

Foi detectado que a maioria dos clientes indica que o tempo de espera para atendimento na farmácia é adequado mas como é bom costume da mesma, com o novo projecto existe grande probabilidade de aumentar o número de respostas para um rápido atendimento.

A partir da análise das respostas dadas ao questionário, foi possível concluir que com a implementação do projecto *drive-through*, estão criadas as condições necessárias para resultados muito positivos no que respeita a um aumento significativo das vendas da farmácia, caso as respostas dos clientes se reflectam na atitude perante o projecto.

## **28. Elementos Financeiros**

### **28.1. Pressupostos gerais para os cálculos**

Para que fosse possível proceder aos cálculos necessários à análise financeira da implementação do projecto foram criados alguns pressupostos, alguns deles baseados

em dados fornecidos pelo próprio proprietário da farmácia. Esses dados estão reflectidos no quadro abaixo representado:

Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2011	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	21,25%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	10,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	20,00%	
Taxa de IRC	25,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%	
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou $p^o$	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	

**Tabela 5 – Pressupostos gerais**

## 28.2. Perspectiva de Volume de Negócios

Na posse dos dados que permitem iniciar o estudo propriamente dito da viabilidade do projecto em causa, é possível prosseguir agora ao cálculo e identificação de algumas variáveis a considerar para chegar às respostas que ofereçam conclusões fiáveis relativamente ao projecto em estudo.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Taxa de variação dos preços</b>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Produtos de Farmácia</b>	<b>2.094.000</b>	<b>2.588.184</b>	<b>2.932.412</b>	<b>3.231.812</b>	<b>3.561.780</b>	<b>3.925.437</b>
Quantidades vendidas	139.600	167.520	184.272	197.171	210.973	225.741
Taxa de crescimento das unidades vendidas	7%	20,00%	10,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Preço Unitário	15,00	15,45	15,91	16,39	16,88	17,39

<b>TOTAL</b>	<b>2.094.000</b>	<b>2.588.184</b>	<b>2.932.412</b>	<b>3.231.812</b>	<b>3.561.780</b>	<b>3.925.437</b>
--------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2.094.000</b>	<b>2.588.184</b>	<b>2.932.412</b>	<b>3.231.812</b>	<b>3.561.780</b>	<b>3.925.437</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>2.094.000</b>	<b>2.588.184</b>	<b>2.932.412</b>	<b>3.231.812</b>	<b>3.561.780</b>	<b>3.925.437</b>
<b>IVA VENDAS</b>	23%	481.620	595.282	674.455	743.317	819.209

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>2.094.000</b>	<b>2.588.184</b>	<b>2.932.412</b>	<b>3.231.812</b>	<b>3.561.780</b>	<b>3.925.437</b>
---------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

<b>IVA</b>	<b>481.620</b>	<b>595.282</b>	<b>674.455</b>	<b>743.317</b>	<b>819.209</b>	<b>902.851</b>
------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>2.575.620</b>	<b>3.183.466</b>	<b>3.606.867</b>	<b>3.975.128</b>	<b>4.380.989</b>	<b>4.828.288</b>
---------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

**Tabela 6 – Perspectiva de volume de negócios**

O quadro anterior mostra já alguns dados importantes para a análise do projecto, o preço unitário que foi encontrado através de uma média de vendas por cliente, dados facultados pelo proprietário da farmácia, bem como as quantidades vendidas.

As percentagens de taxa de crescimento de vendas foram estimadas através do questionário efectuado anteriormente e foram consideradas abaixo dos resultados obtidos, para tentar eliminar algumas respostas ocasionais que pudessem enviesar os resultados, tendo em conta o objectivo de utilizar a máxima precisão nos cálculos de forma a não prejudicar ou beneficiar os resultados finais.

### 28.3. CMVMC

Para chegar aos resultados necessários à análise do projecto *Farmácia Drive-Through*, foi elaborado um quadro que representa o custo das matérias vendidas e materiais consumidos onde surge a necessidade de encontrar um valor aceitável para a margem bruta. Este valor é determinante para prosseguir com os cálculos pelo que, é necessária alguma cautela ao encontrar o valor para a margem bruta.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

CMVMC	Margem Bruta	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MERCADO NACIONAL		1.675.200	2.070.547	2.345.930	2.585.449	2.849.424	3.140.350
Produtos de Farmácia	20,00%	1.675.200	2.070.547	2.345.930	2.585.449	2.849.424	3.140.350
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>1.675.200</b>	<b>2.070.547</b>	<b>2.345.930</b>	<b>2.585.449</b>	<b>2.849.424</b>	<b>3.140.350</b>
IVA	23%	385.296	476.226	539.564	594.653	655.367	722.280
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>2.060.496</b>	<b>2.546.773</b>	<b>2.885.494</b>	<b>3.180.103</b>	<b>3.504.791</b>	<b>3.862.630</b>

Tabela 7 - CMVMC

A margem bruta é a margem que deve ser aplicada por lei nas farmácias, onde os produtos sujeitos a receita médica têm uma margem de lucro de 18% e os restantes entre 20% a 30% de margem de lucro.

Uma vez que 95% dos produtos vendidos em farmácias têm o IVA a 6%, estima-se 20% para a margem bruta a considerar na análise do projecto. Este é um valor confortável para servir de base aos cálculos que se seguem pois a farmácia em estudo aposta bastante na venda de produtos de dermo-cosmética que oferecem uma margem superior e que os pode levar a um amargem bruta global de cerca de 20% como foi considerado.

## 28.4. Fornecimentos e serviços externos

Para além dos valores acima encontrados, é indispensável encontrar quais os custos fixos e variáveis que a farmácia terá no que respeita a fornecimentos e serviços externos e é disso que trata o quadro abaixo representado.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Nº Meses</b>	6	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>	0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Serviços especializados										
Publicidade e propaganda	23%	0%	100%	100,00	600	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Vigilância e segurança	23%	100%		1.500,00	9.000	18.540	19.096	19.669	20.259	20.867
Conservação e reparação	23%	70%	30%	200,00	1.200	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Materiais										
Livros e documentação técnica	23%	80%	20%	50,00	300	618	637	656	675	696
Material de escritório	23%	70%	30%	200,00	1.200	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Artigos para oferta	23%	0%	100%	50,00	300	618	637	656	675	696
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	80%	20%	320,00	1.920	3.955	4.074	4.196	4.322	4.452
Água	6%	80%	20%	110,00	660	1.360	1.400	1.442	1.486	1.530
Serviços diversos										

Seguros		100%		1.000,00	6.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		300,00	1.800	3.708	3.819	3.934	4.052	4.173
Outros serviços	23%	0%	100%	1.600,00	9.600	19.776	20.369	20.980	21.610	22.258
<b>TOTAL FSE</b>					<b>32.580</b>	<b>67.115</b>	<b>69.128</b>	<b>71.202</b>	<b>73.338</b>	<b>75.538</b>

<b>FSE - Custos Fixos</b>	<b>20.784</b>	<b>42.815</b>	<b>44.099</b>	<b>45.422</b>	<b>46.785</b>	<b>48.189</b>
---------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>FSE - Custos Variáveis</b>	<b>11.796</b>	<b>24.300</b>	<b>25.029</b>	<b>25.780</b>	<b>26.553</b>	<b>27.350</b>
-------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>TOTAL FSE</b>	<b>32.580</b>	<b>67.115</b>	<b>69.128</b>	<b>71.202</b>	<b>73.338</b>	<b>75.538</b>
------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>IVA</b>	3.793	7.814	8.048	8.290	8.539	8.795
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

<b>FSE + IVA</b>	<b>36.373</b>	<b>74.929</b>	<b>77.177</b>	<b>79.492</b>	<b>81.877</b>	<b>84.333</b>
------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

**Tabela 8 – Fornecimentos e serviços externos**

Neste quadro são apresentado os custos mensais que a Farmácia Quinta do Conde tem com fornecimentos e serviços externos, pode observar-se que o valor apresentado no campo “Outros Serviços” é elevado, este valor deve-se a sub-contratações de médicos e especialistas que se deslocam à farmácia para consultas periódicas no estabelecimento.

## 28.5. Custos de recursos humanos

Chega agora a altura de considerar os custos mensais com o pessoal da farmácia. No quadro seguinte, são apresentados os custos mensais com cada elemento integrante da equipa de acordo com o cargo ocupado.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Nº Meses</b>	6	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>	0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<b>Quadro de Pessoal</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	2	2	2	2	2	2
Produção / Operacional	10	11	11	11	11	11
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

<b>Remuneração base mensal</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	3.500	3.605	3.713	3.825	3.939	4.057
Produção / Operacional	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administração / Direcção	42.000	100.940	103.968	107.087	110.300	113.609
Produção / Operacional	108.000	285.516	294.081	302.904	311.992	321.352
<b>TOTAL</b>	<b>150.000</b>	<b>386.456</b>	<b>398.050</b>	<b>409.991</b>	<b>422.292</b>	<b>434.961</b>

<b>Outros Gastos</b>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Segurança Social							
Órgãos Sociais	21,25%	8.925	21.450	22.093	22.756	23.439	24.142
Pessoal	23,75%	25.650	67.810	69.844	71.940	74.098	76.321
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	1.500	3.865	3.980	4.100	4.223	4.350
Subsídio Alimentação	132,44	17.482	19.507	20.092	20.695	21.316	21.955

<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>53.557</b>	<b>112.631</b>	<b>116.010</b>	<b>119.491</b>	<b>123.076</b>	<b>126.768</b>
----------------------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>203.557</b>	<b>499.087</b>	<b>514.060</b>	<b>529.482</b>	<b>545.367</b>	<b>561.729</b>
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>QUADRO RESUMO</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Remunerações						
Órgãos Sociais	42.000	100.940	103.968	107.087	110.300	113.609
Pessoal	108.000	285.516	294.081	302.904	311.992	321.352
Encargos sobre remunerações	34.575	89.260	91.938	94.696	97.537	100.463
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	1.500	3.865	3.980	4.100	4.223	4.350
Gastos de acção social	17.482	19.507	20.092	20.695	21.316	21.955



Outros gastos com pessoal	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>203.557</b>	<b>499.087</b>	<b>514.060</b>	<b>529.482</b>	<b>545.367</b>	<b>561.729</b>

Todos os valores referidos no quadro acima representado foram fornecidos pelo proprietário da farmácia e são de extrema importância para a análise de viabilidade do projecto já que será necessária a formação de equipas a operar no novo sistema de dispensa de medicamentos.

<b><u>Retenções Colaboradores</u></b>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	4.200	10.094	10.397	10.709	11.030	11.361
Outro Pessoal	11,00%	11.880	31.407	32.349	33.319	34.319	35.349
Retenção IRS Colaborador	20,00%	30.000	77.291	79.610	81.998	84.458	86.992
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>46.080</b>	<b>118.792</b>	<b>122.356</b>	<b>126.026</b>	<b>129.807</b>	<b>133.702</b>

**Tabela 9 – Custos dos Recursos Humanos**

## 28.6. Necessidades de Fundo de Maneio

Qualquer empresa tem necessidades de fundo de maneio, uma farmácia não é excepção e no quadro seguinte, são apresentado os valores reais da Farmácia Quinta do Conde.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Inventários	69.800	86.273	97.747	107.727	118.726	130.848

<b>TOTAL</b>	<b>94.800</b>	<b>111.273</b>	<b>122.747</b>	<b>132.727</b>	<b>143.726</b>	<b>155.848</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	174.739	218.475	246.889	271.633	298.889	328.914
Estado	29.531	45.005	49.425	53.343	57.627	62.314

<b>TOTAL</b>	<b>204.271</b>	<b>263.480</b>	<b>296.314</b>	<b>324.976</b>	<b>356.516</b>	<b>391.227</b>
--------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fundo Maneio Necessário	-109.471	-152.207	-173.567	-192.249	-212.790	-235.380
Investimento em Fundo de Maneio	-109.471	-42.736	-21.360	-18.682	-20.541	-22.589

ESTADO	29.531	45.005	49.425	53.343	57.627	62.314
SS	8.442,50	10.896,71	11.223,61	11.560,33	11.907,15	12.264,38
IRS	5.000,00	6.440,93	6.634,16	6.833,19	7.038,19	7.249,34
IVA	16.088,95	27.666,87	31.566,89	34.949,62	38.682,08	42.800,10

**Tabela 10 – Necessidades de fundo de maneio**

Por observação do quadro anterior é possível concluir que, tendo por base as informações fornecidas pelo proprietário da farmácia e os pressupostos considerados, no âmbito do projecto alvo de estudo, as necessidades de fundo de maneio da Farmácia Quinta do Conde são extremamente reduzidas apresentando inclusivamente um valor negativo com tendência para ir aumentando em valor absoluto ao longo dos anos. Estes resultados advêm do facto do prazo de recebimento ser imediato e o prazo de pagamento de 30 dias.

## 28.7. Previsões Investimentos

Neste ponto é importante referir que o valor do investimento diz apenas respeito a obras de remodelação das instalações já existentes, por forma a suportarem o novo sistema de dispensa de medicamentos, bem como à aquisição do novo equipamento automático que permite ao farmacêutico atender os utentes com maior rapidez.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

Investimento por ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Edifícios e Outras Construções	300.000					
Equipamento Básico	120.000					
Equipamento Administrativo	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	422.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
<b>Total Investimento</b>	422.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

IVA	23%	28.175	575	575	575	575
-----	-----	--------	-----	-----	-----	-----

<b>Valores Acumulados</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Edifícios e Outras Construções	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Equipamento Básico	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Equipamento Administrativo	2.500	5.000	7.500	10.000	12.500	15.000
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>422.500</b>	<b>425.000</b>	<b>427.500</b>	<b>430.000</b>	<b>432.500</b>	<b>435.000</b>
<b>Total Activos Intangíveis</b>						
<b>Total</b>	<b>422.500</b>	<b>425.000</b>	<b>427.500</b>	<b>430.000</b>	<b>432.500</b>	<b>435.000</b>

<b>Depreciações e amortizações</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	30.625	31.250	31.875	32.500	32.500	8.500

<b>Valores Balanço</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Propriedades de investimento</b>						
Activos fixos tangíveis	391.875	363.125	333.750	303.750	273.750	267.750
Activos Intangíveis						
<b>TOTAL</b>	<b>391.875</b>	<b>363.125</b>	<b>333.750</b>	<b>303.750</b>	<b>273.750</b>	<b>267.750</b>

**Tabela 11 – Investimentos**

O projecto apenas será iniciado no segundo semestre de 2011 e por esse mesmo motivo apenas nesse ano foram considerados valores de investimento, que são relativos às obras no edifício (300.000) e o maior investimento que será feito no robot de farmácia, que permite uma maior eficiência na busca dos produtos em armazém para entrega no momento da compra.

Esta compra é essencial para que o projecto funcione, pois sem ela o *drive-through* será demorado e ineficiente.

## 28.8. Plano de financiamento

Aqui são referidos os valores necessários ao investimento que em grande parte, serão resultado de uma fonte de financiamento, ou seja, a farmácia não tem disponíveis os valores necessários para adquirir o robot de farmácia e para a remodelação da farmácia, vai então recorrer ao crédito através de uma Instituição Bancária que oferece vantagens especiais a farmácias.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Investimento</b>	313.029	-40.236	18.860	16.182	18.041	-20.089
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>319.300</b>	<b>-41.000</b>	<b>19.200</b>	<b>16.500</b>	<b>18.400</b>	<b>-20.500</b>

Fontes de Financiamento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Meios Libertos	144.653	0	10.439	42.384	78.363	112.990
Capital	300.000					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	120.000					
<b>TOTAL</b>	<b>564.653</b>	<b>0</b>	<b>10.439</b>	<b>42.384</b>	<b>78.363</b>	<b>112.990</b>

N.º de anos reembolso

5

Taxa de juro associada

6,60%

### 2011

Capital em dívida (início período)	120.000	120.000	96.000	72.000	48.000	24.000
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	3.960	7.920	6.336	4.752	3.168	1.584
Reembolso Anual		24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Imposto Selo (0,4%)	16	32	25	19	13	6
Serviço da dívida	3.976	31.952	30.361	28.771	27.181	25.590
Valor em dívida	120.000	96.000	72.000	48.000	24.000	0

<b>Capital em dívida</b>	120.000	96.000	72.000	48.000	24.000	0
--------------------------	---------	--------	--------	--------	--------	---

<b>Juros pagos com Imposto Selo incluído</b>	3.976	7.952	6.361	4.771	3.181	1.590
<b>Reembolso</b>	0	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000

**Tabela 12 – Custos de financiamento**

O financiamento adquirido foi programado para uma amortização de cinco anos com uma taxa de juro aplicada de 6,6%, julga-se ser o necessário para a continuação do projecto e sem prejudicar necessidades de capital que possam entretanto surgir, advindo do normal funcionamento da farmácia.

## 28.9. Demonstração de resultados previsional

Seguidamente será apresentada a demonstração de resultados previsional que poderá fornecer desde já algumas conclusões do que pode ser esperado após a implementação do projecto Farmácia *Drive-Through*.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas e serviços prestados	2.094.000	2.588.184	2.932.412	3.231.812	3.561.780	3.925.437
CMVMC	1.675.200	2.070.547	2.345.930	2.585.449	2.849.424	3.140.350
Fornecimento e serviços externos	32.580	67.115	69.128	71.202	73.338	75.538
Gastos com o pessoal	203.557	499.087	514.060	529.482	545.367	561.729
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações)</b>	<b>182.663</b>	<b>-48.565</b>	<b>3.294</b>	<b>45.678</b>	<b>93.651</b>	<b>147.821</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	30.625	31.250	31.875	32.500	32.500	8.500
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>152.038</b>	<b>-79.815</b>	<b>-28.581</b>	<b>13.178</b>	<b>61.151</b>	<b>139.321</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	2.014	1.479	1.432	1.675	2.283	3.302
Juros e gastos similares suportados	3.976	7.952	6.361	4.771	3.181	1.590
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>150.076</b>	<b>-86.288</b>	<b>-33.510</b>	<b>10.083</b>	<b>60.253</b>	<b>141.033</b>
Imposto sobre o rendimento do período	37.519	0	0	0	0	22.893
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>112.557</b>	<b>-86.288</b>	<b>-33.510</b>	<b>10.083</b>	<b>60.253</b>	<b>118.140</b>

**Tabela 13 – Demonstração de resultados previsional**

Por observação do quadro anterior pode verificar-se que o EBITDA tem um valor inicial bastante elevado vindo a tornar-se negativo no segundo ano de exercício, no entanto, logo no terceiro ano observa-se uma grande recuperação vindo a entrar em fase de crescimento até ao último ano em análise. Isto significa que a Farmácia Quinta do Conde revela uma crescente eficiência e produtividade ao longo do projecto em estudo.

Do quadro anterior é também possível extrair informação quanto ao EBIT que, neste caso, começa com valores elevados, decresce no segundo ano, apresentando um valor negativo, e inicia uma nova fase de crescimento até ao final no período em análise.

O EBIT apresenta uma evolução muito similar ao EBITDA e isso vai expressar-se também no Resultado Líquido do Período que, tal como ocorreu nos indicadores anteriores sofre um decréscimo no segundo ano e inicia uma consistente recuperação até ao final do período em estudo, apresentando uma diferença de quase 5% entre o ano 2016 e 2011.

Estes são já indícios da viabilidade do projecto, no entanto, não são dados suficientes para avançar com a aposta no projecto.

## 28.10. Tabela de Cash Flow

Um dado de extrema importância para concluir a viabilidade do projecto é o cálculo dos cash-flow que é apresentado de seguida.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

Depreciações e amortizações	30.625	31.250	31.875	32.500	32.500	8.500
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	<b>144.653</b>	<b>-28.612</b>	<b>10.439</b>	<b>42.384</b>	<b>78.363</b>	<b>112.990</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	109.471	42.736	21.360	18.682	20.541	22.589
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>254.124</b>	<b>14.125</b>	<b>31.799</b>	<b>61.066</b>	<b>98.904</b>	<b>135.580</b>

<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	422.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500
<b>Free cash-flow</b>	<b>168.376</b>	<b>11.625</b>	<b>29.299</b>	<b>58.566</b>	<b>96.404</b>	<b>133.080</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>168.376</b>	<b>156.751</b>	<b>127.452</b>	<b>68.886</b>	<b>27.518</b>	<b>160.598</b>

**Tabela 14 – Cash Flows**

Após o cálculo dos cash-flow é de realçar que o Cash-flow de exploração sofre uma grande queda entre 2011 e 2012 vindo a recuperar fortemente a partir do ano 2013 e até ao final de 2016 vai praticamente duplicando o seu valor de ano para ano.

Quanto ao Cash-flow acumulado, observa-se um decréscimo regular durante os primeiros anos de projecto e uma excelente recuperação no último ano. Esta evolução negativa durante os primeiros cinco anos de projecto deve-se essencialmente ao investimento elevado a realizar no início da implementação do projecto em estudo e ao período de reembolso do financiamento bancário necessário para dar início ao sistema *drive-through*. No último ano de análise do projecto, observa-se já uma grande diferença no valor do ano anterior, tornando o valor de Cash-flow acumulado muito positivo e próximo do valor apresentado no primeiro ano de projecto.

## **28.11. Planeamento de Financiamento**

Entrando agora numa fase de análise global do projecto, já com todos as variáveis calculadas, é elaborado um planeamento de financiamento tendo em conta os cálculos feitos anteriormente.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	182.663	-48.565	3.294	45.678	93.651	147.821
Capital Social (entrada de fundos)	300.000	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital	0	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	120.000	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	109.471	42.736	21.360	18.682	20.541	22.589
Proveitos Financeiros	2.014	1.479	1.432	1.675	2.283	3.302
<b>Total das Origens</b>	<b>714.147</b>	<b>-4.350</b>	<b>26.086</b>	<b>66.036</b>	<b>116.475</b>	<b>173.712</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	422.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Inv Fundo de Maneio	0	0	0	0	0	0
Imposto sobre os Lucros		37.519	0	0	0	0
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	0	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Encargos Financeiros	3.976	7.952	6.361	4.771	3.181	1.590
<b>Total das Aplicações</b>	<b>426.476</b>	<b>71.971</b>	<b>32.861</b>	<b>31.271</b>	<b>29.681</b>	<b>28.090</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>287.671</b>	<b>-76.320</b>	<b>-6.775</b>	<b>34.765</b>	<b>86.794</b>	<b>145.622</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>287.671</b>	<b>211.351</b>	<b>204.576</b>	<b>239.341</b>	<b>326.135</b>	<b>471.757</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>287.671</b>	<b>211.351</b>	<b>204.576</b>	<b>239.341</b>	<b>326.135</b>	<b>471.757</b>

**Tabela 15 – Planeamento de financiamento**

Neste quadro são aglutinados os dados obtidos em cálculos anteriores, de forma sucinta são apresentados os dados mais relevantes para dar origem ao balanço previsional.

## 28.12. Balanço previsional

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>391.875</b>	<b>363.125</b>	<b>333.750</b>	<b>303.750</b>	<b>273.750</b>	<b>267.750</b>
Activos fixos tangíveis	391.875	363.125	333.750	303.750	273.750	267.750



<b>Activo corrente</b>	<b>382.471</b>	<b>322.624</b>	<b>327.323</b>	<b>372.068</b>	<b>469.861</b>	<b>627.605</b>
Inventários	69.800	86.273	97.747	107.727	118.726	130.848
Caixa e depósitos bancários	312.671	236.351	229.576	264.341	351.135	496.757
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>774.346</b>	<b>685.749</b>	<b>661.073</b>	<b>675.818</b>	<b>743.611</b>	<b>895.355</b>

<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Reservas		112.557	26.269	-7.241	2.842	63.095
Resultado líquido do período	112.557	-86.288	-33.510	10.083	60.253	118.140
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>412.557</b>	<b>326.269</b>	<b>292.759</b>	<b>302.842</b>	<b>363.095</b>	<b>481.235</b>

<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>120.000</b>	<b>96.000</b>	<b>72.000</b>	<b>48.000</b>	<b>24.000</b>	<b>0</b>
Financiamentos obtidos	120.000	96.000	72.000	48.000	24.000	0
<b>Passivo corrente</b>	<b>241.789</b>	<b>263.480</b>	<b>296.314</b>	<b>324.976</b>	<b>356.516</b>	<b>414.120</b>
Fornecedores	174.739	218.475	246.889	271.633	298.889	328.914
Estado e Outros Entes Públicos	67.050	45.005	49.425	53.343	57.627	85.206
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>361.789</b>	<b>359.480</b>	<b>368.314</b>	<b>372.976</b>	<b>380.516</b>	<b>414.120</b>

<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>774.346</b>	<b>685.749</b>	<b>661.073</b>	<b>675.818</b>	<b>743.611</b>	<b>895.355</b>
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Tabela 16 – Balanço previsional

Por observação do balanço previsional é fácil concluir que em cinco anos e meio o projecto permite aumentar o Total Activo em 13,5%, os Capitais Próprios sofrem também eles um aumento mas não tão significativo e o Total Passivo é aumentado em aproximadamente 13%.

### 28.13. Indicadores Económicos

Para que a análise de viabilidade do projecto seja eficaz, é necessário considerar os indicadores económicos que vão basear-se nos dados anteriormente obtidos.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

INDICADORES ECONÓMICOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de Crescimento do Negócio		24%	13%	10%	10%	10%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	5%	-3%	-1%	0%	2%	3%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Return On Investment (ROI)	15%	-13%	-5%	1%	8%	13%
Rendibilidade do Activo	20%	-12%	-4%	2%	8%	16%
Rotação do Activo	270%	377%	444%	478%	479%	438%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	27%	-26%	-11%	3%	17%	25%

INDICADORES FINANCEIROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autonomia Financeira	53%	48%	44%	45%	49%	54%
Solvabilidade Total	214%	191%	179%	181%	195%	216%
Cobertura dos encargos financeiros	3824%	-1004%	-449%	276%	1923%	8760%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidez Corrente	1,58	1,22	1,10	1,14	1,32	1,52
Liquidez Reduzida	1,29	0,90	0,77	0,81	0,98	1,20

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Margem Bruta	386.220	450.522	517.354	575.160	639.018	709.549
Grau de Alavanca Operacional	254%	-564%	-1810%	4364%	1045%	509%
Grau de Alavanca Financeira	101%	92%	85%	131%	101%	99%

**Tabela 17 – Indicadores económicos**

Ao analisar os indicadores económicos é realçada a evolução do ROI e da Rendibilidade do Activo que diminuem até cerca de metade do período de projecto e iniciam logo de seguida uma grande recuperação. Esta tendência é também observada quanto ao ROE.

A margem bruta apresenta um aumento muito pronunciado ao longo do projecto quase duplicado entre o primeiro e último ano em análise.

## 28.14. Avaliação final do Projecto

Por fim, é apresentada a avaliação final do projecto. Este fase é determinante para saber se este projecto representa uma boa aposta ou não.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

<b>Na perspectiva do Investidor</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	<b>-52.352</b>	<b>-20.327</b>	<b>-1.062</b>	<b>29.795</b>	<b>69.224</b>	<b>107.489</b>	<b>1.589.286</b>
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
Factor actualização	1	1,118	1,251	1,400	1,568	1,756	1,969
<b>Fluxos Actualizados</b>	<b>-52.352</b>	<b>-18.179</b>	<b>-849</b>	<b>21.283</b>	<b>44.157</b>	<b>61.197</b>	<b>807.157</b>
	<b>-52.352</b>	<b>-70.531</b>	<b>-71.380</b>	<b>-50.098</b>	<b>-5.941</b>	<b>55.256</b>	<b>862.413</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>862.413</b>						
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>80,08%</b>						
<b>Pay Back period</b>	<b>5 Anos</b>						
<b>Na perspectiva do Projecto</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-168.376</b>	<b>11.625</b>	<b>29.299</b>	<b>58.566</b>	<b>96.404</b>	<b>133.080</b>	<b>2.038.465</b>
WACC	10,34%	10,44%	10,75%	11,25%	11,80%	11,85%	11,85%
Factor de actualização	1	1,104	1,223	1,361	1,521	1,702	1,903
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-168.376</b>	<b>10.526</b>	<b>23.956</b>	<b>43.043</b>	<b>63.374</b>	<b>78.211</b>	<b>1.071.039</b>
	<b>-168.376</b>	<b>157.850</b>	<b>133.894</b>	<b>-90.851</b>	<b>-27.478</b>	<b>50.733</b>	<b>1.121.772</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>1.121.772</b>						
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>62,46%</b>						
<b>Pay Back period</b>	<b>5 Anos</b>						
<b>Cálculo do WACC</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	
Passivo Remunerado	96.000	72.000	48.000	24.000	0	0	
Capital Próprio	412.557	326.269	292.759	302.842	363.095	481.235	

<b>TOTAL</b>	508.557	398.269	340.759	326.842	363.095	481.235
% Passivo remunerado	18,88%	18,08%	14,09%	7,34%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	81,12%	81,92%	85,91%	92,66%	100,00%	100,00%

<b>Custo</b>						
Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
Custo financiamento com efeito fiscal	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%
Custo Capital	11,60%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%
Custo ponderado	0,103446831	10,44%	10,75%	11,25%	11,80%	11,85%

**Tabela 18 – Avaliação do projecto**

Este quadro ditará o veredicto final acerca do Projecto Farmácia *Drive-through*, ou seja, é nele que se encontram as respostas decisivas através dos resultados apresentados quanto ao WACC, VAL, TIR.

Observando agora os resultados passíveis de serem retirados do quadro acima representado, pode concluir-se que o projecto, na perspectiva do projecto, tem um Pay Back Períod de cinco anos, um WACC de cerca de 11% devido ao investimento com capitais próprios neste projecto. O VAL do projecto é igual a 1.121.772€ e a sua TIR de 62.46%.

Na perspectiva do investidor, o Pay Back Períod é também de cinco anos, a TIR é igual a 80,08% e o VAL desce um pouco para 862.413€.

O Projecto Farmácia *Drive-Through* é viável quer na perspectiva do projecto quer na perspectiva do investidor, embora se verifique uma ligeira diminuição do VAL na perspectiva do investidor, a TIR aumenta cerca de 18%.

É um projecto sólido e consistente que oferece segurança ao investidor.

## 29. Análise da empresa sem implementação do projecto

Para que seja possível concluir se a implementação do projecto em estudo seria ou não uma boa aposta por parte do proprietário desta farmácia, será desde já apresentada a análise da empresa sem o projecto Farmácia *Drive-Through*.

Todas as variáveis se mantêm à excepção do investimento nas obras de remodelação da farmácia, custo de aquisição e manutenção do *robot* de farmácia e custos acrescidos com recursos humanos e utensílios relacionados com a alteração que o projecto iria trazer.

Também não é aqui considerado qualquer aumento das vendas por consequência da implementação do projecto em estudo e é considerado um número unidades vendidas mais reduzido.

Os valores apresentados no quadro abaixo referem-se à unidade monetária Euros.

Na perspectiva do Investidor	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Free Cash Flow do Equity	-104.165	-98.025	-12.135	-46.522	-85.652	-130.047	-707.883
Taxa de juro de activos sem risco	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Prémio de risco de mercado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Taxa de Actualização	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Factor actualização	1	1,250	1,563	1,953	2,441	3,052	3,815
Fluxos Actualizados	-104.165	-78.420	-7.767	-23.819	-35.083	-42.614	-185.567
	-104.165	-70.530	-63.058	-37.779	3.467	59.082	792.615
Valor Actual Líquido (VAL)	792.615						
Taxa Interna de Rentabilidade	64,88%						
Pay Back period	4 Anos						

Ao ser feita a análise do quadro acima indicado, é já possível observar algumas alterações face ao quadro de avaliação final do projecto com a implementação do mesmo, ou seja, na perspectiva do projecto e para igual período considerado (cinco anos), o VAL é de 827.636€ e a TIR de cerca de 65,58%.

Na perspectiva do investidor, a farmácia sem projecto implementado, apresenta valores muito idênticos à perspectiva da empresa, ou seja, um VAL de 792.615 e TIR de cerca de 64,88%.

É ainda possível aferir da observação do quadro anterior que o Pay Back Period é reduzido para 4 anos em ambas as perspectivas.

Esta análise de comparação permite desde já concluir que a Farmácia Quinta do Conde tem vantagem em implementar o Projecto Farmácia *Drive-Through* e os seus resultados aumentarão tornando-se bastante atractivos para os investidores.

### **30. Análise de sensibilidade do projecto Farmácia Drive-Through**

Numa última fase de análise do projecto em estudo, será apresentada uma análise de sensibilidade ao projecto, esta análise vai permitir que o projecto seja posto à prova quando são alteradas determinadas variáveis decisivas para os resultados finais tais como, número de vendas anual, valor unitário ou taxa de crescimento das unidades vendidas.

**Hipótese A: Em primeiro lugar será diminuído o número de vendas anual em 10% mantendo tudo o resto constante:**

Na perspectiva do projecto o VAL diminui para 412.754€ e a TIR passa a ser de 31,88%, sendo o Pay Back Period de 6 anos:

Valor Actual Líquido (VAL)	412.754
----------------------------	---------

Taxa Interna de Rentabilidade	31,88%
-------------------------------	--------

Pay Back period	6 Anos
-----------------	--------

Na perspectiva do Investidor, o VAL cai para 179.589€ e a TIR para 26,79%, o Pay Back Period aumenta para 6 anos:

Valor Actual Líquido (VAL)	179.589
----------------------------	---------

Taxa Interna de Rentabilidade	26,79%
-------------------------------	--------

Pay Back period	6 Anos
-----------------	--------

Se as vendas forem menos 10% do que as consideradas na avaliação do projecto, na perspectiva do projecto o VAL sofre uma grande oscilação bem como a TIR, no entanto, é na perspectiva do investidor que as alterações são mais significativas, ou seja, o VAL cai cerca de 80% e a TIR cai também cerca de 53%. Apesar do decréscimo do VAL e da TIR, o projecto continua a considerar-se viável, embora com valores não tão animadores.

### **Hipótese B: Considerando uma diminuição do preço unitário em 5€, mantendo tudo o resto constante:**

Se, mantendo tudo o resto constante, o preço unitário diminuir para 10€, os resultados serão os seguintes:

Na perspectiva do projecto, o VAL diminui para -1.761.244€ e a TIR deixa de ser viável.

Valor Actual Líquido (VAL)	-1.761.244
----------------------------	------------

Na perspectiva do investidor, o VAL torna-se igual a -2.032.953€ e a TIR é inviável:

Valor Actual Líquido (VAL)	-2.032.953
----------------------------	------------

Este cenário não é favorável à implementação do projecto em estudo, nestas circunstâncias o projecto não é viável.

**Hipótese C: Tendo em conta que a taxa de crescimento da unidades vendidas se mantém constante nos 7% ao longo dos cinco anos em análise e que tudo o resto se mantém constante:**

Na perspectiva do projecto, o Pay Back Períod é de cinco anos, o VAL volta a ser positivo e igual a 231.344€, a TIR é de 25,23%.

Valor Actual Líquido (VAL)	231.344
----------------------------	---------

Taxa Interna de Rentabilidade	25.23%
-------------------------------	--------

Pay Back period	6	Anos
-----------------	---	------

Na perspectiva do investidor, o VAL é igual a 7.377€, a TIR é de 12,84% e o Pay Back Períod é de 6 anos.

Valor Actual Líquido (VAL)	7.377
----------------------------	-------

Taxa Interna de Rentabilidade	12.84%
-------------------------------	--------

Pay Back period	6	Anos
-----------------	---	------

Ao observar os resultados desta análise de sensibilidade é possível desde já concluir que o projecto *Farmácia Drive-Through* é um projecto viável ao ter em conta os dados



considerados na sua análise, no entanto, trata-se de um projecto que apresenta uma elevada sensibilidade quando são alteradas algumas variáveis centrais, nomeadamente quando é alterado o valor unitário dos produtos de farmácia. É um projecto que pode levar a resultados muito simpáticos, no entanto, apresenta riscos elevados.

Este risco elevado pode ser atenuado se for admitido que os dados considerados na análise de viabilidade do projecto foram tidos em conta muito por baixo das conclusões fornecidas pelo questionário aplicado na Farmácia Quinta do Conde, prevendo que algumas respostas podem não corresponder à realidade dos utentes da farmácia.

### **31. Comentário ao Projecto Farmácia *Drive-Through***

Este projecto foi idealizado com o objectivo de ser realmente implementado na Farmácia Quinta do Conde e por isso mesmo foi possível utilizar dados concretos fornecidos pelo próprio proprietário da Farmácia Quinta do Conde, o que leva a que os resultados se aproximem tanto quanto possível da realidade.

Numa análise rápida conclui-se que o projecto é viável embora apresente um risco elevado na sua implementação devido à sua elevada sensibilidade.

Numa fase ainda embrionária deste trabalho, surgiu a ideia de poder colocar ao longo do corredor de passagem das viaturas que se deslocassem a esta farmácia com o intuito de utilizar o serviço *drive-through*, publicidade a algumas marcas de medicamentos e produtos de dermo-cosmética. Esta publicidade permitiria dar destaque a determinada marca que por sua vez, compensaria a Farmácia Quinta do Conde através de descontos aplicáveis a encomendas feitas de determinado produto ou ainda oferta de uma dada quantidade de mercadoria quando fosse feita uma encomenda a essa empresa.

Até ao momento, as melhores ofertas provenientes de tal acordo passariam apenas pela oferta de sacos para dispensa de medicamentos ou oferta de algumas (poucas) embalagens de produto ao encomendar esse mesmo produto. As receitas daí

provenientes não têm dimensão significativa para serem incluídas na análise do projecto em causa e por isso não foram sequer mencionadas nesse ponto deste trabalho, no entanto, não poderia deixar de mencionar esta possibilidade dado que, no caso do projecto se mostrar realmente de sucesso, certamente que melhores propostas iriam surgir.

Este trabalho envolveu muita dedicação e persistência mas os resultados obtidos são bastante gratificantes.

## **Conclusões**

Após terminar toda análise do sector de actividade, da Farmácia Quinta do Conde, da zona envolvente e do Projecto *Drive-Through*, é agora possível apresentar as conclusões retiradas deste trabalho.

O sector de actividade farmacêutica é um sector em mudança, cada vez mais as farmácias devem ser observadas como empresas, embora com as suas particularidades, empresas que devem ter objectivos, aplicar metodologias de gestão e funcionar como qualquer outro negócio.

Uma farmácia deve ter em conta a sua concorrência, deve procurar diferenciar-se e isso é cada vez mais evidente no sector em causa. Um negócio tem de levar em conta a maximização dos lucros e a diminuição dos custos, e uma farmácia não é excepção.

A Farmácia Quinta do Conde mostrou ser uma farmácia inovadora, com um sentido de gestão elevado e que apresenta todas as condições favoráveis à implementação de novos projectos, como aliás já tem vindo a fazer. Trata-se de uma farmácia inovadora, proactiva e dinâmica.

Esta farmácia demonstra uma elevada preocupação relativamente à excelência dos serviços por si prestados e tem uma característica bastante curiosa para o sector, preocupa-se com a fidelização dos seus clientes e captação de novos clientes. É possível observar a forma como quem está a gerir a farmácia Quinta do Conde consegue detectar necessidades nos clientes e satisfazê-las da melhor forma.

Existe um pormenor muito particular na forma como funciona esta empresa, trata-se da sua constante preocupação com a sociedade em que se encontra inserida, ou seja, a farmácia Quinta do Conde desenvolve inúmeras acções sociais, defende a igualdade de direitos, informa os seus clientes no que respeita a doenças existentes e formas de evitá-las ou tratá-las.

Para aferir a satisfação dos utentes da Farmácia Quinta do Conde foi feita uma pesquisa através de um questionário aplicado na própria farmácia, esse questionário pretendia também concluir se a população da Quinta do Conde estaria disponível para uma nova forma de prestar serviço da Farmácia Quinta do Conde. Os resultados foram muito positivos e a população demonstrou abertura à implementação do Projecto Farmácia *Drive-Through*.

Após a aprovação dos utentes da farmácia Quinta do Conde, tornou-se necessário um estudo à zona envolvente e verificar se reunia as condições favoráveis à implementação de um projecto como este. Não surgiram dúvidas, a própria zona é vantajosa para a nova ideia mas não é possível concluir se em termos de investimento financeiro o projecto continua a ser viável.

Após vários cálculos efectuados para estimar valores com a menor margem de erro possível, houve lugar à verificação de viabilidade de aplicação do projecto e conclui-se que é viável tendo apenas um investimento inicial elevado no equipamento de distribuição automática de produtos, que leva a que o projecto tenha um período de cinco anos para recuperar o investimento, no entanto o VAL é positivo e a evolução dos resultados líquidos prevê que o investimento a médio prazo é bastante rentável.

Feita a análise de viabilidade do projecto, foi feita uma análise de sensibilidade do mesmo e aí verifica-se alguma volatilidade ao alterar variáveis determinantes como

custo de unidades vendidas, volume de vendas e taxa de crescimento de unidades vendidas. O projecto é extremamente sensível mas como em qualquer negócio, muitas vezes quanto maior o risco, maior a possibilidade de retorno elevado. Este risco elevado tem atenuantes, ou seja, quando foi feito o estudo das respostas dos utentes ao questionário, foram diminuídas algumas respostas para que os resultados não fossem enviesados por respostas ocasionais e apressadas portanto, os dados considerados à análise do projecto estão muito por baixo daquilo que poderá ser a realidade.

O Projecto Farmácia *Drive-Through* é algo evolutivo, não se trata de um projecto estático e sem evolução possível. Este projecto poderá ter evolução constante de acordo com as necessidades detectadas pelos proprietários da Farmácia Quinta do Conde.

## Bibliografia

- Neves, João Carvalho das. (2007). *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais*. (1ª ed.). Lisboa: Texto Editores.
- Meneses, H.C. (2005). *Princípios de Gestão Financeira*. (10ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Carrilho, e tal. (2005). *Elementos de Análise Financeira*. Lisboa: Publisher Team.
- Pires, Cesaltina. (2010). *Cálculo para Economia e Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Donnelly, Gibson e Ivancevich. (2000). *Administração - Princípios de Gestão Empresarial*. (10ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Brealey, R & Myers, S. (2007). *Princípios de Finanças Empresariais*. (8ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Dionísio, P.Rodrigues, V. (2005). *Mercator XXI*. Lisboa: Publicações Dom Quixote Portugal.
- Garcia, Salvador, Dolan, Simon L. (2006). *Gestão por Valores*. Porto: Bio Rumo.
- Sousa, José Meireles (2000). *Distribuição, uma visão estratégica*, TEXTO EDITORA, Lisboa.
- Barros, Hélio. (2002). *Análise de Projectos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Araújo, António José Maia. (2003). *Manual de Análise de Projectos de Investimento*. Lisboa: Rei dos Livros.

- Soares, João Oliveira, et al. (2006). Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial. (2ª edição). Lisboa: Edições Silabo.
- Kotler, P. e Amstrong, G. (2005): "Principles of Marketing". Prentice Hall. Essex, UK.
- Thompson, Jonh L. (2001). Strategic Management. London: Thompson Learning.
- Cunha, Miguel P.; Rego, Arménio; Cunha, Rita C.; Cabral-Cardoso, Carlos. (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Brochand, Bernard; Lendrevie, Jacques; Rodrigues, Joaquim V., Pedro, Dionísio. (1999). Publicitor. Lisboa: Dom Quixote.
- <http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED>: Último acesso em 20-01-2010
- <http://www.cm-sesimbra.pt/pt/>: Último acesso em 20-01-2010
- <http://www.anf.pt/>: Último acesso em 20-01-2010
- <http://www.iapmei.pt/>: Último acesso em 20-01-2010
- Portaria nº 1427/2007 de 2 de Novembro
- Portaria nº 1428/2007 de 2 de Novembro
- Portaria nº 1429/2007 de 2 de Novembro
- Portaria nº 1430/2007 de 2 de Novembro
- DL nº 53/2007 de 8 de Março