

Universidade Federal do Ceará – UFC
Faculdade de Economia, Administração,
Atuária, Contabilidade e Secretariado - FEAACS

O Empreendedor e a Empresa

Exemplo de Uma “Drugstore”

Autor: Paulo Bernardo Benevides Costa
Orientadora: Maria Cristina Pereira de Melo

Fortaleza – Dezembro de 2000 - 2

O Empreendedor e a Empresa

Exemplo de Uma “Drugstore”

Autor: Paulo Bernardo Benevides Costa

Orientadora: Maria Cristina Pereira de Melo

**Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, para
obtenção do grau de Bacharelado em Ciências Econômicas.**

Fortaleza-Ce – 2000

Esta monografia foi submetida a coordenação do Curso de Ciências Econômicas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Paulo Bernardo Benevides Costa

Média

Profa. Maria Cristina Pereira de Melo

Nota

Prof. Antônio Luiz Abreu Dantas

Nota

Prof. Jair do Amaral Filho

Nota

Monografia Aprovada em _____

Agradecimentos

- **Maria Luzanira Benevides Costa**, minha mãe, que me colocou neste mundo empreendedor.
- **Elisdeyre Paulino Cavalcante**, que me apoiou desde o início de minha vida acadêmica.
- **Maria Cristina Pereira de Melo**, professora, que acreditou em minhas idéias, orientando em seu desenvolvimento.
- **Paulo Wagner Benevides de Oliveira**, empresário do setor farmacêutico, que forneceu os dados e recursos necessários para realização desta obra.

Obrigado a todos que ajudaram de todas as maneiras, fazendo-me sentir-se hoje, uma pessoa realizada nesta etapa da minha vida.

ÍNDICE

<u>1</u>	<u>INTRODUÇÃO</u>	3
<u>2</u>	<u>EMPREENDEDORISMO, EMPRESÁRIO E EMPREENDEDOR: NOÇÕES E CONCEITOS.</u>	6
2.1	“ENTREPRENEURSHIP”	6
2.1.1	O EFEITO DO EMPREENDEDORISMO NA ECONOMIA	8
2.2	EMPRESÁRIO OU EMPREENDEDOR?	10
2.2.1	EMPRESÁRIO	12
2.2.2	EMPREENDEDOR	14
2.3	A “EMPRESA DE SUCESSO”	26
<u>3</u>	<u>INVESTIMENTO EM PERSPECTIVA: O CASO DE UMA DROGARIA</u>	31
3.1	ANÁLISE ECONÔMICA	31
3.1.1	TAMANHO	35
3.1.2	LOCALIZAÇÃO	36
3.1.3	CONCORRÊNCIA	36
3.1.4	MÃO DE OBRA	38
3.2	ANÁLISE FINANCEIRA	40
3.2.1	INVESTIMENTO INICIAL	40
3.2.2	CUSTO FIXO MENSAL (CFM)	42
3.2.3	CUSTO VARIÁVEL MENSAL (CVM)	43
3.2.4	CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS (CMV)	43
3.2.5	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC)	44
3.2.6	PONTO DE EQUILÍBRIO	45
3.2.7	RECEITA OPERACIONAL (RO)	46
3.2.8	LUCRO LÍQUIDO (LL)	46

3.2.9	INVESTIMENTO INICIAL TOTAL	47
3.2.10	REMUNERAÇÃO DO CAPITAL	48
3.2.11	PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO	48
4	<u>ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS EM DROGARIAS</u>	50
4.1	ESTOQUE	50
4.1.1	ELABORAÇÃO DAS FALTAS	52
4.2	MARKETING	59
4.2.1	DEFINIÇÃO PARA A DROGARIA	59
4.2.2	PUBLICIDADE APLICADA	59
4.2.3	ATENDIMENTO	60
4.2.4	DELIVERY E PÓS-VENDA	60
5	<u>CONCLUSÃO</u>	65
6	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	68
6.1	PUBLICAÇÕES	68
6.2	SITES	69

1 Introdução

A evolução da humanidade é constante e movida pela criação e desenvolvimento de idéias, implementadas para um maior crescimento de toda sociedade. O indivíduo empreendedor, movido pelo desejo de sua evolução e de sua espécie, está em constante transformação para sua sobrevivência, adequando-se às mudanças do meio em que vive. Este indivíduo, como se fora um animal irracional - através de seus instintos e desde o seu nascimento, busca de todas as maneiras ser vitorioso e sobrevivente à seleção natural onde só os mais fortes e com mais habilidades e conhecimentos, prosperam.

O mundo empresarial segue o mesmo princípio básico de sobrevivência do mundo selvagem, pois só as empresas que procuram sempre a sua evolução, através de um maior desenvolvimento de suas idéias, adequando-se e sobrepondo-se ao mercado que está inserido, consegue sobreviver e ficar à frente de seus concorrentes.

O mercado está em constante modernização, os consumidores estão cada vez mais exigentes nos produtos que necessitam e no atendimento oferecido pelas empresas. Frente a esta nova visão de mercado, as empresas estão se modernizando e inovando em sua estrutura, unindo-se ao “mundo digital” e capacitando seus funcionários para um atendimento personalizado e dedicado para solucionar as necessidades de seus clientes.

Para tanto, deve ser introduzido o **pensamento empreendedorista** para levar a empresa ao “sucesso”, com objetivos e metas “agressivos”, visando sua evolução no mercado. O empresário, aplicando conceitos e técnicas administrativas com a ideologia do empreendedorismo, naturalmente inovará constantemente todos os setores da empresa, bem como a qualidade do atendimento.

Especificando-me ao setor das drogarias - Indo ao encontro desta nova era do capitalismo, estão se modernizando e inovando para oferecer ao mercado o que ele necessita: Praticidade e dedicação no atendimento; Diversidade de produtos e serviços de qualidade, implementando setores de auto-atendimento e, atendimento personalizado para venda de medicamentos.

Esta é a nova proposta para a drogaria moderna: A “drugstore”, isto é, a transformação da drogaria em uma loja de conveniência.

A questão a ser tratada será a de identificar a contribuição do espírito empreendedor na melhor composição de uma drogaria e ao empresário, para se adequar às reais necessidades dos consumidores junto à modernidade do mercado, traçando um plano de trabalho que mostre um modelo de drogaria competitiva, inovadora e diversificada, inclusa no que a de mais atual em marketing atrativo para a indução ao consumo, sendo o atendimento ao consumidor o diferencial principal.

O trabalho iniciará colocando em pauta a problemática do empreendedorismo como sendo a explicação do sucesso de todas as empresas em todos os setores da economia, que se desenvolveram e cresceram acima de seus concorrentes. O pensamento empreendedor deverá ser incorporado em todas as empresas, independentemente de seu tamanho e setor atuante; colocando aos empresários e funcionários conhecimentos que levem à criação e evolução de suas próprias idéias e experiências em seus serviços e no funcionamento da empresa como um todo, destinados ao crescimento progressivo.

No Capítulo seguinte, trataremos da criação e formação de uma drogaria, realizando uma análise econômica e financeira do mercado para definir o melhor investimento para o setor.

Por fim, colocaremos estratégias empresariais para serem implementadas em uma drogaria, baseando-se em dois pontos principais: o estoque e o cliente.

Os dados de funcionamento de uma drogaria foram levantados empiricamente por um ano em que trabalhamos no desenvolvimento e modernização de uma drogaria no Estado de São Paulo, a **Droga Paulo**, transformando uma empresa com faturamento bruto de R\$ 15.000,00 a.m. para R\$ 60.000,00 a.m.

Foi através de uma análise do mercado e aplicando a esta empresa um marketing diferenciado com um aperfeiçoamento dos funcionários para um atendimento ao cliente personalizado, instalação de um sistema de entrega em domicílio, informatização, ampliação das instalações e formação de uma área de auto-atendimento, com todas as atividades unidas para desenvolver um crescimento planejado, que implantamos as idéias de uma **empresa empreendedora**.

2 Empreendedorismo, empresário e empreendedor: noções e conceitos.

2.1 “Entrepreneurship”

O empreender sempre existirá, nos acompanha desde nossa idéia de ser humano, está incorporado em nossas mentes. O que será “*entrepreneurship*”? A criação e desenvolvimento de uma idéia? O conhecimento alojado na inovação? Ou poderia ser o crescimento da humanidade?

O “empreendedorismo”¹ trata da criação e desenvolvimento de empresas como toda e qualquer função direcionada para o crescimento contínuo e evolução da sociedade. Empreendedorismo é uma “ciência humana” que tem a função da criação e desenvolvimento de idéias inovadoras a serem aplicadas no mercado por todos os seus componentes. O conhecimento do mercado atuante com as técnicas necessárias para seu tipo de negociação, utilizando-se do “dom” da liderança e dominação de seu espaço, faz com que se chegue ao “sucesso”, que é o cumprimento do primeiro objetivo de uma empresa, estruturar-se e crescer em seu mercado, para posteriormente definir as metas do próximo objetivo, permanecer e interagir com o mercado do crescimento. Só com a inovação contínua que se pode manter o ritmo da evolução de nossos objetivos.

Credita-se a Schumpeter (1959) a consolidação do conceito dessa disciplina. Ele associou muito claramente o empreendedorismo à inovação, ao fato de se criar em coisas novas e diferentes, associando o empreendedor ao

¹ A definição de empreendedorismo esta baseada nas definições de todos os autores do assunto como Schumpeter (1959).

desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios; o “empreendedor” como agente de todas as transformações econômicas. Transformações estas que geram novos desejos de consumo, mesmo sendo as necessidades do consumidor independente, reorganizando os recursos, tanto físicos como humanos, na obtenção de produtos novos ou modificados que satisfaçam os desejos e necessidades do mercado. O desenvolvimento é o percurso ascendente destas transformações na economia, como a aceitação de um novo bem ou serviço, a adoção de um novo método de produção e comercialização, a conquista de novas fontes de suprimento de matéria-prima, a execução de uma nova organização e até mesmo a abertura de um novo mercado. É a reorganização dos fatores de produção que fornece estrutura para uma “nova combinação”, gerando desenvolvimento.

O professor Louis Jacques Filion (1999)², descreve que "um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões". Em seu discurso, Filion coloca vários temas que poderão ser desenvolvidos em pesquisas na Universidade sobre empreendedorismo como:

- ↳ *Características comportamentais dos empreendedores;*
- ↳ *Características econômicas e demográficas das PME;*
- ↳ *Empreendedorismo e PME nos países em desenvolvimento;*
- ↳ *Características gerenciais dos empreendedores;*
- ↳ *Processo empreendedor;*
- ↳ *Criação de empresas;*
- ↳ *Criação de empregos;*
- ↳ *Desenvolvimento de empresas;*
- ↳ *Capitais de risco e financiamento das PME;*
- ↳ *Administração de empresas, levantamento, aquisições;*

² Filion, Louis Jacques (1999); professor da Escola de Altos Estudos Comerciais (H.E.C) de Montreal; Discurso realizado no Seminário "A Universidade Formando Empreendedores"; Site do Instituto Euvaldo Lodi (IEL Nacional); Brasília.

- ↳ *Empresas de alta tecnologia;*
- ↳ *Estratégias de crescimento da empresa empreendedora;*
- ↳ *Parceria estratégica;*
- ↳ *Empreendedorismo corporativo ou "intra-empreendedorismo";*
- ↳ *Empresas familiares;*
- ↳ *Trabalho autônomo;*
- ↳ *Incubadoras e sistemas de apoio ao empreendedorismo;*
- ↳ *Redes;*
- ↳ *Fatores que influenciam a criação e o desenvolvimento de empresas;*
- ↳ *Políticas governamentais e criação de empresas;*
- ↳ *Mulheres, grupos minoritários, grupos étnicos e o empreendedorismo;*
- ↳ *Educação empreendedora;*
- ↳ *Pesquisa e empreendedorismo;*
- ↳ *Estudos culturais comparativos;*
- ↳ *Empreendedorismo e sociedade;*
- ↳ *Franquias.*

2.1.1 O Efeito do Empreendedorismo na Economia

Nesta etapa do trabalho serão apresentadas idéias de Drucker (1985), que desenvolveu sua análise verificando as causas do sucesso da economia norte americana frente aos outros países, ou seja, o que levou a economia dos Estados Unidos a crescer continuamente, sem passar por um ciclo econômico de crescimento e declínio como todas as outras economias.

Em pesquisa realizada, pelo autor citado, nos EUA, 40 milhões de empregos foram criados de 1965 a 1984, sendo sua maioria criado por instituições pequenas e médias de capital privado, das quais a maioria de "novas empresas"

não existia há vinte anos atrás. A atribuição para estes novos empregos não se dá pela implementação da alta tecnologia, que contribuiu com apenas 5 a 6 milhões destes empregos, mas como foram criados os demais empregos nos mais variados setores?

Drucker (1985) atribui a esse crescimento e geração de emprego, por ser a economia norte-americana empreendedora e não pela criação e implementação das empresas de alta tecnologia, pois a maioria das empresas que cresceu foi a de manufatura e não as de serviços e tecnologia. A evolução da economia deu-se graças ao crescimento da educação e da sociedade privada, através de pequenas e médias empresas privadas a serviço do Estado para o desenvolvimento do país. Todas as empresas cresceram por meio da tecnologia em termos de administração empreendedora, com novas aplicações do conhecimento e trabalho humano, com evolução do gerencialismo para empreendedorismo. Logo, o crescimento dos Estados Unidos, para Drucker, é atribuído à inovação administrativa das empresas.

A contribuição da nova tecnologia destinou-se a agilizar a produção, diminuindo custo e tempo de processamento para aquisição de um produto, agilizando o processo administrativo das empresas, através de uma tecnologia rápida e segura de comunicação de informações. Onde antes se utilizava telégrafo, hoje se utiliza Internet, elevando a comunicação entre empresas e clientes que, através do aumento e da rapidez da informação, possibilita a ampliação e concretização da "globalização" através da aplicação do empreendedorismo em todos os setores da economia.

O desenvolvimento econômico de um país deve ser atribuído a todos os acontecimentos ocorridos no decorrer de sua história com civilização, analisando seu surgimento, sua cultura, sua política e principalmente seus objetivos. Schumpeter (1959) colocou que "o estado econômico de um povo não emerge exclusivamente das circunstâncias econômicas prévias, e sim da situação total precedente". A economia cresce a passos descontínuos, eventos às vezes previsíveis ou não, mas que se transformam e inovam constantemente por meio do "*espírito empreendedor*".

2.2 *Empresário ou Empreendedor?*

Inicialmente identifica-se como empreendedor a pessoa que monta uma empresa, coloca em funcionamento e a desenvolve no decorrer de sua trajetória, introduzindo seu modo de trabalho e seus conhecimentos adquiridos para a continuidade e manutenção de sua empresa e capital.

Este “empreendedor” é um empresário que se identificou com um ramo de atividade, ao qual adquiriu conhecimento e prática no próprio mercado, desenvolvendo suas idéias criativas e dinâmicas, organizando a empresa, tanto operacional como funcionalmente. Desenvolveu o tipo de mão-de-obra adequada usando de bom senso e boa comunicação para tratar com funcionário, fornecedores e principalmente clientes.

Este é o perfil do empreendedor no início do trabalho. O que é colocado em pauta é: quem é realmente o empreendedor? Um empresário que se identificou e se manteve no mercado, crescendo gradativamente de acordo com a estrutura de seu ambiente natural e proporcionalmente aos seus conhecimentos adquiridos, utilizando-se de um estilo de administração que este empresário com visão de negociação e dinamismo desenvolveu no decorrer de sua vida, limitando a empresa aos seus conhecimentos. Neste caso seria o *empresário empreendedor*.

Ou uma pessoa que consegue identificar nichos de mercado, visualizando uma opção para valorizar seu capital, com crescimento rápido, lucros altos e imediatos, adquire uma empresa, colocando seu modo de administrar, podendo vender o negócio em pouco tempo e com grandes lucros e eventualmente com grande risco. Este seria o *investidor empreendedor*.

Ou o indivíduo é empreendedor por ter conhecimento de mercado, de empresa, de funcionamento, de operacionalidade, do tipo de atendimento adequado ao setor, dos desejos e aptidões da demanda, da concorrência e marketing, diante

de uma prévia pesquisa do ramo de atividade, direcionada para a empresa em análise, qualquer tipo de empresa, isto é, a empresa que o empresário se identifica e deseja possuir, administrar e comandar.

Neste contexto, o empresário seria a pessoa possuidora da empresa, que iria administrá-la até o final de sua vida útil, isto é, até o momento que deseja possuir a empresa. O empreendedor seria a pessoa que possibilitaria este empresário ter uma “empresa de sucesso”, seria a pessoa que montaria e estruturaria a empresa para que o empresário a comandasse de maneira clara e objetiva.

Partindo do pressuposto que empresário e empreendedor são duas entidades distintas, há possibilidade de transformar qualquer pessoa em empreendedor, mas não em empresário. Pois, para ser empreendedor, a pessoa tem que ter pleno conhecimento das técnicas que são necessárias para analisar e se estabelecer no mercado, no qual o empresário deseja implementar a empresa, isto é, poderá através de prévia análise do mercado, identificar, implementar e adequar qualquer empresa para ser uma “empresa de sucesso”. Já o empresário será uma pessoa que tenha o “dom” da negociação com as qualidades necessárias para comandar uma empresa. Porém o empresário seria a pessoa que se identifica e permanece no ramo de atividade escolhido, enquanto o empreendedor pode trabalhar em qualquer ramo de atividade, dependendo de sua visão de análise e estruturação de empresa.

O empresário seria o empreendedor colocado por Fillion em seu discurso, onde descreve que David McClelland (1976) concluiu que as gerações que precediam o apogeu de civilizações foram fortemente influenciadas por modelos, heróis que haviam sido personagens populares na literatura e com os quais os jovens se identificavam. Neste ponto de vista os empresários foram influenciados por pessoas que conheceram antes de montarem suas empresas, identificando-se e adquirindo o conhecimento na arte de negociação de uma determinada área (comércio, indústria ou serviço), e de um determinado ramo de atividade.

Seria o empresário um empreendedor nos dois primeiros níveis de formação do empreendedor avaliado por Fillion, onde o nível primário seria na fase de conhecimento adquirido por familiares e conhecidos, com ligações em torno de mais de uma atividade. O Secundário que seria o conhecimento em torno de determinada atividade, a qual o empresário se identificou. Já o *empreendedor real* estaria no terceiro nível que seria do conhecimento adquirido pelos estudos realizados em cursos, livros, viagens, feiras, congressos e dentro das empresas.

De acordo com Schumpeter (1959), no início da industrialização o capitalista, o empresário e o empreendedor eram a mesma pessoa, sendo como é hoje os pequenos empresários que são responsáveis por todos os setores da empresa, atualmente se diferem pelos acontecimentos e evolução do capitalismo, pois não necessariamente quem tem ou adquire o capital é um empreendedor, e sim quem inova.

2.2.1 Empresário

O empresário é a pessoa que se identifica com uma atividade, adquire conhecimento, prática e recursos para montar, administrar e controlar sua empresa, com o dom da negociação. Munido de liderança, perseverança, autoconfiança, independência, dinamismo, objetivo e comprometimento com a empresa e com as pessoas envolvidas.

Na infância e adolescência o indivíduo visualizará o que mais lhe atrai nos diversos tipos de profissões, dependendo de seus recursos, conhecimentos e exemplos de profissões. A pessoa adquire a “arte de negociar” e a “paixão à empresa” através do convívio com empresários e empreendedores no decorrer de sua formação, identificando-se como uma pessoa nascida para negociar e empreender. É através deste convívio com pessoas de diversos ramos de atividade que o futuro empresário identifica e escolhe o que mais se adapta às suas

qualidades. Ao se identificar e se interagir, adquirir conhecimento, prática e recursos para fundar a sua própria empresa.

O empresário empreendedor descobre no mercado, trabalhando em empresas organizadas e bem administradas, a prática que falta nas faculdades. Esse é seu complemento de organização e conhecimento no planejamento e execução de seus projetos. O “empresário de sucesso” é aquele que se incorpora e interage com sua empresa, permanecendo sempre no mercado escolhido, crescendo gradativamente de acordo com seus conhecimentos e as inovações aplicadas.

Contudo, a maioria dos novos empresários não escolhe ser comandante de uma empresa, só decidiram montá-la por terem saído da empresa que trabalhavam, e não ter reafirmado no mercado, ou por falta de emprego ou por desejo próprio. Montam um negócio sem conhecimento de mercado, de empresa, de administração e muito menos de empreendedorismo. Escolhem o ramo de atividade, não por ter se identificado, mas por conselho de familiares e amigos, ou por visualizar que “fulano de tal” cresceu no determinado ramo, ou mesmo por ser uma atividade que está “em moda” no momento. Montam a empresa sem prévia análise do mercado, apenas por uma visualização rápida, conseqüentemente se encontra na posição da maioria dos novos empresários, entrando a empresa em falência nos primeiros anos de atuação.

Quando o empresário domina e se estabelece no mercado de sua empresa, com acúmulo de capital, procura investir em outros ramos de atividade, em busca de uma maior remuneração de seu capital acumulado. Porém, para este empresário se tornar empreendedor de qualquer ramo de atividade, é necessário ter conhecimento pleno da empresa que deseja criar. Para isso deverá realizar pesquisa de mercado e do funcionamento da empresa escolhida.

Porém a maioria dos empresários não consegue criar uma nova empresa por falta do conhecimento para analisar o novo mercado, permanecendo sempre no primeiro ramo de atividade que se identificou. Só os empresários que dominam o conhecimento de análise do mercado, da economia e das técnicas

administrativas como um todo que poderão se tornar empreendedores, logo todo empresário pode ser um empreendedor, mas nem todo empreendedor pode ser um empresário, dependendo de sua vocação. O empresário não é propriamente um empreendedor por se limitar ao mercado em que adquiriu seus conhecimentos de empresa, apenas acompanhando sua evolução, e não implementando inovações à frente de seu mercado.

2.2.2 Empreendedor

A evolução dos meios econômicos se dá pela presença de pessoas e grupos sociais que dispõem suas idéias e inovações em prol do desenvolvimento e crescimento da economia, transformando os processos e criando *detalhes* que são necessários para o aperfeiçoamento do mercado. O “empreendedor” é o agente de todas as transformações econômicas.

Empreendedor é a pessoa que tem o conhecimento e “bom senso” para analisar, projetar, planejar, inovar e administrar uma empresa, identificando as oportunidades de negócios e o organizando para progredir. É a pessoa que propicia que as instituições tenham sucesso com aperfeiçoamentos e inovações na sua estrutura, funcionamento e comunicação com o meio, agregando novos valores.

Schumpeter (1959) considera que “*empreendedor não é profissão*”, é uma função para o ser empreendedor, formulando e aplicando “*novas combinações*”. Porém podemos considerar que uma pessoa pode ter a profissão de empreendedor se se dedica seus esforços a possibilitar que empresas e empresários apliquem em seus negócios transformações que possibilitem inovações para seu crescimento à frente de seus concorrentes. A “profissão de empreendedor” deve ser analisada como qualquer tipo de profissão, a qual o indivíduo terá a função inovar. Todos os indivíduos identificam-se mais com um assunto ou profissão, tem um “dom” para atividades específicas, o qual foi adquirido no decorrer de vida através de exemplos de pessoas de seu convívio que tiveram sucesso em

determinada profissão que o indivíduo mais se interessou, e é este dom que levará o indivíduo a ser engenheiro, médico ou empreendedor.

A formação de um empreendedor, como de qualquer outra profissão começa na infância, onde a criança visualiza a atividade que mais prospera em seus familiares, pois o ser humano sempre busca a sua evolução e crescimento como espécie, e é principalmente na infância onde o indivíduo esta com a "mente aberta" e sem preconceito, que se desenvolve o desejo por uma determinada área. Se a criança ou adolescente convive com mais freqüência com empresários e empreendedores de sucesso, poderá ter sido fixado em seu subconsciente, histórias de fracasso e sucesso do ambiente empresarial, como as músicas que marcam uma fase em nossas vidas, desenvolvendo instintos e ações que caracterizam um empreendedor. Na adolescência, quando a pessoa adquire conhecimento de todas as áreas do mercado das profissões, deve decidir em qual caminho deve seguir, seu objetivo de vida, desenvolvendo aquela que mais se identificou na infância³.

As noções de empreendedorismo devem ser aplicadas no ensino primário e secundário, possibilitando um maior desenvolvimento das idéias dos estudantes, nesta fase seria necessário disciplinas teóricas de como criar, planejar, organizar e comandar uma empresa, bem como disciplinas práticas para formação de empresas juniores, desenvolvendo a inovação e criatividade dos alunos, com auxilio de professores qualificados e empreendedores praticantes, utilizando-se de um programa simples e divertido de aprendizagem. Se se identificar como empreendedor, a pessoa poderá ingressar em uma faculdade que possibilite desenvolver seus ideais iniciais, neste caso, para ser empreendedor, não é necessário que estude em uma faculdade na área de administração ou economia, mas na área que se identifica, e dentro de seu curso, desenvolver seus ideais de empreendedor para montar uma empresa no ramo de atividade escolhido. Seria o *empreendedor setorial*, isto é, um empreendedor que se especializa em um setor da

³ Tanto Schumpeter (1959), Drucker (1985) como Fillion (1999), consideram que o "*espírito empreendedor*" é desenvolvido na infância e adolescência pelo convívio com empreendedores de sucesso.

economia, como medicina, literatura, engenharia, artes plásticas etc., e constrói uma empresa inovadora, constantemente inovadora, diferente de um empresário que só inova no início e posteriormente acompanhado a evolução natural. Em todas as faculdades podem se identificar futuros empreendedores, que desenvolveram empresas no ramo da atividade escolhida. As universidades devem oferecer a todas as faculdades disciplinas de empreendedorismo para fornecer às pessoas interessadas um embasamento de como estabelecer uma "empresa de sucesso".

Já o *empreendedor real*, seria aquele que ingressa em uma faculdade da área de humanas, como administração, direito e economia, ou na área de exatas, como engenharia, desenvolvendo-se mais para o lado do empreendimento de suas idéias no mercado econômico e posteriormente adquirindo cursos que complementem seus conhecimentos, como MBA (Master in Business Administration), pós-graduação e mestrado, direcionados para empreendedorismo. Formando-se na profissão de empreendedor, onde terá a função de desenvolver modificações e inovações para o crescimento de qualquer ramo de atividade.

O consultor Silvio Olivo⁴ desenvolveu uma pesquisa informando o comportamento do empreendedor. Esse estudo indica que:

- ↳ *90% ou mais dos fundadores começaram suas empresas no mesmo mercado, tecnologia e ramo que eles trabalhavam;*
- ↳ *Fundadores têm 8 a 10 anos de experiência;*
- ↳ *Têm boa formação;*
- ↳ *Têm larga experiência em produtos/mercados em áreas funcionais;*
- ↳ *Fundam empresas quando tem entre 30 e 40 anos;*
- ↳ *Têm alto grau de satisfação.*

⁴ Silvio Olivo (2000) em seu artigo "Clínica de Negócios e Geração de Emprego e Renda", publicado no Site www.inatel.br.

Silvio Olivo, no mesmo trabalho demonstrou os mitos e realidades atribuídas para os empreendedores brasileiros:

Mito 1 - *Empreendedores não são feitos, nascem.*

Realidade - *A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de 10 anos de experiência que conduz a um reconhecimento de padrões. O empreendedor é feito através da acumulação das habilidades, know-how, experiência e contatos em um período de anos.*

Mito 2 - *Qualquer um pode começar um negócio.*

Realidade - *Os empreendedores que reconhecem a diferença entre idéia e oportunidade e pensam grande o suficiente, têm maiores chances de sucesso. A parte mais fácil é começar. Difícil é sobreviver. Talvez somente 1 entre 10 a 20 novas empresas que sobrevivem 5 anos ou mais, conseguem obter ganhos de capital.*

Mito 3 - *Empreendedores são jogadores.*

Realidade - *Empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte.*

Mito 4 - *Empreendedores querem o espetáculo só para si.*

Realidade - *O empreendedor individual geralmente ganha a vida. É difícil ter um negócio de alto potencial sozinho. Os empreendedores de sucesso constroem uma equipe. Acham que 100% de nada é nada. Eles trabalham para aumentar o bolo, ao invés de tirar a maior parte dele.*

Mito 5 - *Empreendedores são os seus próprios chefes e completamente independentes.*

Realidade - *Está longe de ser independente e serve muitos senhores (sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores, família).*

Mito 6 - *Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas.*

Realidade - *Não há evidências nas pesquisas, cujos resultados às vezes dizem que sim, às vezes que não.*

Mito 7 - *Empreendedores experimentam grande stress e pagam alto preço.*

Realidade - *É verdade, mas não mais que em outras profissões. Mas eles acham o seu trabalho mais gratificante. São mais ricos e não querem aposentar-se (Os empreendedores preferem não se aposentar em uma razão de 3 por 1 com os empregados).*

Mito 8 - *Começar um negócio é arriscado e freqüentemente acaba em falência.*

Realidade - *Os empreendedores talentosos e experientes (que sabem identificar e agarrar oportunidades e atrair os recursos financeiros e outros) freqüentemente alcançam o sucesso. Além disso, a empresa entra em falência, mas o empreendedor não. A falência é, muitas vezes, o fogo que tempera o aço da experiência de aprendizado do empreendedor.*

Mito 9 - *O dinheiro é o mais importante ingrediente para começar-se o negócio.*

Realidade - *Se as outras partes e talentos existirem, o dinheiro virá. Não quer dizer que se o empreendedor tem dinheiro vá ter sucesso. O dinheiro é um dos ingredientes menos importantes. É, para o empreendedor, o que o pincel e a tinta são para o pintor: ferramenta inerte que, nas mãos certas, podem criar maravilhas. Mesmo depois de ter feito alguns milhões de dólares, um empreendedor irá trabalhar incessantemente em uma nova visão para construir outra empresa.*

Mito 10 - *Empreendedores devem ser novos e com energia.*

Realidade - *Idade não é barreira. A idade média de empreendedores de sucesso (Higher potential business) é perto dos 35, mas há numerosos exemplos de empreendedores de 60 anos de idade. O que é importante: know-how, experiência e relações.*

Mito 11 - *Empreendedores são motivados pela busca do todo poderoso dólar.*

Realidade - *Empreendedores de sucesso buscam construir empresas onde possam realizar ganhos de capital a longo prazo. Não procuram satisfação imediata de grandes salários e aparência. Buscam realização pessoal, controle dos seus próprios destinos e realização dos seus sonhos. Dinheiro é visto como uma ferramenta.*

Mito 12 - *Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros.*

Realidade - *O poder é antes um subproduto do que uma força motivadora. O empreendedor busca responsabilidade, realização e resultados.*

Mito 13 - *Se o empreendedor é talentoso, o sucesso vai acontecer em um ou dois anos.*

Realidade - *Raramente um negócio tem solidez em menos de 3 ou 4 anos. Máxima entre os capitalistas de risco: "o limão amadurece em 2,5 anos, mas as pérolas levam 7 ou 8".*

Mito 14 - *Qualquer empreendedor com uma boa idéia pode levantar capital.*

Realidade - *Nos USA somente 1 a 3 em cada 100 conseguem capital.*

Mito 15 - *Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a chance.*

Realidade - *O oposto é freqüentemente verdade, isto é, muito dinheiro no princípio cria euforia e a "síndrome de criança estragada".*

Num ambiente de rápidas mudanças, o empresário de sucesso terá de ser mais empreendedor, mais líder e muito mais um construtor de organizações. Ele terá de ser orientado para o cliente e focado no valor agregado, precisará abraçar metas éticas e otimistas, comunicar essas visões de forma ampla e ajudar os outros a atingirem padrões mais elevados de desempenho. O empreendedor tem que ter uma visão geral de todas as atividades realizadas em uma empresa, utilizando-se de todos os setores como ferramentas para se chegar ao sucesso da empresa.

O empreendedor tem que utilizar sua liderança, para convencer todos os setores da empresa a aceitarem e contribuírem com sua inovação. Uma comunicação clara e objetiva do líder com seu grupo social é imprescindível para seu sucesso.

2.2.2.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Vários artigos sobre empreendedorismo mostram características que são vistas na maioria dos empreendedores, características estas que devem ser analisadas e trabalhadas por todos que desejam empreender no mercado econômico. Estes são os dez mandamentos para ser um “empreendedor de sucesso” colocado pelo SEBRAE em seu Site:

- I. **Assumir riscos** – *Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-los. Arriscar significa ter coragem para enfrentar desafios, ousar a execução de um empreendimento novo e escolher os melhores caminhos, conscientemente.*
- II. **Aproveitar oportunidades** – *O empreendedor tem que estar sempre atento e ser capaz de perceber, no momento certo, as oportunidades de negócio que o mercado oferece.*
- III. **Conhecer o ramo** – *Quanto mais você dominar o ramo, maiores serão suas chances de êxito. Se você já tem experiência no setor, ótimo. Se não tem, busque aprender através de cursos, livros, consultoria, ou até com outros empresários.*
- IV. **Saber organizar** – *O empreendedor deve ter senso de organização e capacidade de utilizar recursos humanos, materiais e financeiros de forma lógica e racional. A organização facilita o trabalho e economiza tempo e dinheiro.*
- V. **Tomar decisões** – *O empreendedor deve ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada. Essa qualidade requer vontade de vencer obstáculos, iniciativa para agir objetivamente, e confiança em si mesmo.*

- VI. **Ser líder** – *O empreendedor deve saber definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas no rumo das metas definidas e produzir condições de relacionamento equilibrado entre a equipe de trabalho em torno do empreendimento, avaliando todas as opiniões dos funcionários.*
- VII. **Ter talento** – *O empreendedor precisa ter talento e uma certa dose de inconformismo diante das atividades rotineiras para transformar simples idéias em negócios efetivos.*
- VIII. **Ser independente** – *O empreendedor precisa soltar as amarras e, sozinho, determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, decidir o rumo de sua vida, enfim, ser seu próprio patrão.*
- IX. **Manter o otimismo** – *O empreendedor nunca deixa de ter a esperança de ver seus projetos realizados, porque é bem informado, tendo confiança em seu desempenho profissional.*
- X. **Inovação e Criatividade** – *visão de futuro para inovar e criar condições para ocupar o seu próprio espaço no mercado.*

Continuando seu discurso Filion, apresentou um resumo das características dos empreendedores, segundo pesquisadores da área (Timmons [1994] e Hornaday [1982]):

- ⇨ *O empreendedor tem um "modelo", uma pessoa que o influencia;*
- ⇨ *Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;*
- ⇨ *Trabalha sozinho;*
- ⇨ *Tem perseverança e tenacidade;*
- ⇨ *O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer. O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros;*

- ↳ *Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados;*
- ↳ *Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um intervalo não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos;*
- ↳ *Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz;*
- ↳ *Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz;*
- ↳ *Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento;*
- ↳ *Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;*
- ↳ *Sonhador realista. É racional, mas usa também a parte direita do cérebro;*
- ↳ *Líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um "líder de banda", que dá liberdade a todos os músicos, deles extraíndo o que têm de melhor, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo;*
- ↳ *É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;*
- ↳ *Aceita o dinheiro como uma das medidas do seu desempenho;*
- ↳ *Tece "redes de relações" (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos. A rede de relações internas (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa;*
- ↳ *O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua;*
- ↳ *Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;*

- ☞ *Traduz seus pensamentos em ações;*
- ☞ *Define o que deve aprender (a partir do não-defino) para realizar as suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, porque sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem constante aprendizado de conhecimentos que não estão nos livros. O empreendedor é um fixador de metas;*
- ☞ *Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente;*
- ☞ *Tem alto grau de "internalidade", que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua;*
- ☞ *O empreendedor não é um aventureiro, assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo (A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto);*
- ☞ *Tem alta tolerância à ambigüidade e incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido;*
- ☞ *Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios;*
- ☞ *Ao planejar montar um negócio próprio ou desenvolver uma organização já existente, escolha uma organização ou profissional como seu referencial e pesquise tudo a respeito;*
- ☞ *Utiliza-se da motivação para a realização.*

Na mesma palestra foram divulgados os fatores de sucesso, segundo os próprios empreendedores. Eis algumas respostas à pesquisa realizada por Timmons (1994) citadas por Filion:

- ↳ *Faça o que lhe dá energia. Divirta-se;*
- ↳ *Imagine como fazer funcionar algo;*
- ↳ *Diga, "posso fazer", ao invés de "não posso" ou "talvez";*
- ↳ *Tenacidade e criatividade irão triunfar;*
- ↳ *Qualquer coisa é possível se você acredita que pode fazê-la;*
- ↳ *Se você não sabe que não pode ser feito, então vá em frente e o fará;*
- ↳ *Veja o copo metade-cheio e não metade-vazio;*
- ↳ *Seja insatisfeito com o jeito que as coisas estão e procure melhorá-las;*
- ↳ *Faça coisas de forma diferente;*
- ↳ *Não assuma riscos se você não precisa, mas assuma um risco calculado se é a oportunidade certa para você;*
- ↳ *Os negócios fracassam; os empreendedores de sucesso aprendem. Mas tente manter baixo o custo do aprendizado;*
- ↳ *Faça da oportunidade e dos resultados a sua obsessão;*
- ↳ *Fazer dinheiro é mais divertido que gastá-lo;*
- ↳ *Uma equipe constrói um negócio: um só indivíduo ganha a vida;*
- ↳ *Tenha orgulho das suas realizações, isso é contagioso!*
- ↳ *É mais fácil implorar por perdão do que pedir permissão.*

2.3 A “Empresa de Sucesso”

Toda empresa pode ser evoluída para se chegar a uma “empresa de sucesso”. Como toda pessoa para almejar o sucesso depende da existência de objetivos, desenvolvendo-se para alcançá-los, as empresas, como uma instituição independente, necessariamente dependerá da criação e estruturação de objetivos, tanto a curto como a longo prazo, que serão transformados em metas dos projetos a serem aplicados em todas os setores da empresa.

Os objetivos das empresas são retirados da instituição e dos propósitos de crescimento que o empresário pretende alcançar em sua vida pessoal e empresarial. Todos esses objetivos e desejos devem ser estabelecidos em um planejamento estrategicamente desenvolvido para a empresa em questão, utilizando-se da análise de todas as atividades da empresa⁵, do mercado, da concorrência e principalmente de sua demanda atual e futura, verificando seus pontos fortes e fracos, a fim de estabelecer metas de desenvolvimento e crescimento que serão detalhadas em seus projetos de evolução.

A empresa deverá ser comandada por uma pessoa que reúna a maioria das qualidades de empreendedor, liderando os funcionários para que auxiliem e contribuam com a elaboração e realização dos objetivos. Tanto o empresário como seus colaboradores deveram estar treinados para trabalhar com “*espírito empreendedor*”. O compartilhamento com a equipe de trabalho, das idéias desenvolvidas, deve ser constante, para que todos as aprimore e realizem com clareza e determinação.

5 O planejamento estratégico foi trabalhado por Poter (1985), descrevendo ser a análise dos pontos fortes e fracos da empresa e o desenvolvimento de suas atividades, isto é, seus setores interligados, os fatores básicos para se formular um bom planejamento.

A criação de um planejamento estratégico está envolvida em detalhes que deveram ser trabalhados por todos seus participantes, o economista Werner Bornholdt (2000)⁶ descreveu os pontos chaves de um planejamento:

- 1) *Integre todos os projetos e ações com o planejamento estratégico para sintonizar as diretrizes básicas.*
- 2) *Procure clarear, divulgar e exercitar a visão, missão, objetivos e princípios. Avalie constantemente os valores compartilhados e os valores de gestão do futuro.*
- 3) *Monitore e divulgue todos os cenários externos, se possível os mais avançados do mundo. Dê informações a todos, abra a realidade da empresa em qualquer contexto, por mais duro que seja.*
- 4) *Reagrupe para estruturar de fora para dentro, substituindo cargos por funções. Procure dar oportunidade a jovens talentos ao lado dos experientes em crises.*
- 5) *Foque as atividades no negócio, priorizando expectativas dos clientes. Agregue valores e serviços. Force toda a organização a ter contato com os clientes.*
- 6) *Monitore e divulgue os passos dos competidores e compare constantemente desempenhos com eles. Divulgue oportunidades perdidas e inovações ainda não incorporadas na sua empresa.*
- 7) *Planeje e informe mudanças previstas. Procure sinergia nas diferenças para conviver com a turbulência e desafios. Reavalie constantemente as competências em função do futuro e de mudanças.*
- 8) *Defina e negocie objetivos bem audaciosos, desafiadores e inovadores. Crie um clima de constante movimento e de lutas.*

6 Bornholdt, Werner (2000); economista e doutorando em psicologia social e recursos humanos, Consultor em Planejamento Estratégico e Mudanças da Württemberg Consultoria, em seu artigo publicado no Site gênesis.ctc.puc-rio.br.

9) *Crie medidas de desempenho e premiações. Ouse nas recompensas de desempenhos bem sucedidos. Dê apenas uma oportunidade aos fracassos para um aprendizado.*

10) *Desenvolva equipes de projetos heterogêneos com verdadeiros líderes, dando-lhes poder e autonomia. Controle e combata as complacências. Não admita qualquer tipo de complacência nos negócios e na sua empresa. Apenas na sua família, se quiser.*

O conhecimento do ramo de atividade e do mercado que o empresário abrange é essencial para a empresa tenha sucesso. Fillion, em uma pesquisa realizada no Canadá, com "milhares de criadores de empresas mostraram que, das pessoas que se lançaram nos negócios rapidamente, atrás de uma oportunidade bem identificada mas sem grande preparação, somente 40% ainda controlavam seus negócios cinco anos depois. Por outro lado, 80% daquelas que dedicaram ao menos seis meses de preparação a seu projeto, também continuavam com seu negócio cinco anos depois. No Centro da Empresa e da Inovação de Montreal, essa porcentagem atinge os 85% dos indivíduos que passaram por todas as etapas de preparação para a criação da empresa, sobretudo porque seu projeto estava mais bem concebido. Esses empreendedores dedicaram tempo para trabalhar os cenários e entrar em falência no papel várias vezes, com vistas a melhor elaborar um plano que minimiza o risco ao enfrentar momentos difíceis. Cabe mencionar também que a maior segurança de sucesso está na experiência dos negócios, sobretudo no conhecimento do assunto no qual se está lançando".

As Empresas Baseadas em Novas Tecnologias (EBNT) são exemplos de como a empresa se desenvolve a partir de um aperfeiçoamento no conhecimento e informação diferentemente do que ocorre nas empresas tradicionais. Por exemplo, a maioria das empresas na área de software, que desenvolviam seus programas na linguagem Clipper, no sistema operacional MS-DOS, se atualizaram para o sistema operacional Windows, utilizando-se de novas linguagens de programação, como Delphi ou Visual Basic, por exemplo. Essas empresas se mantêm no mercado se

expandindo cada vez mais frente às empresas de software que continuam utilizando-se das mesmas linguagens que começaram no início de sua fundação. A atualização rápida e contínua dos empreendedores e colaboradores nesta área faz com que estas empresas tenham um crescimento maior e mais rápido frente aos empreendedores de empresas tradicionais. Logo, o conhecimento e a velocidade da informação, que compõe a base das empresas que utilizam a nova tecnologia, faz a diferença frente às empresas tradicionais. A nova tecnologia é um instrumento para agilizar a negociação nas empresas e sociedades. E quem se utilizar destas ferramentas, aumentará seu desempenho no mercado, sendo o próprio mercado que está exigindo uma “acelerada” no processo de desenvolvimento das empresas, que queiram sobreviver a esta revolução das informações.

O essencial é a boa comunicação entre todos que formam os meios econômicos, é o entendimento entre as partes. A empresa, em particular, deve se interagir com o cliente, visualizando todos os seus desejos e necessidades, implementando-os para seu próprio desenvolvimento. A mensuração dos dados econômicos dos clientes pelas empresas tradicionais se torna caro e exaustivo, porém sendo feito por empresas empreendedoras que almejam sempre o crescimento, com isso se torna mais fácil adquirir tais dados dos clientes que consomem via Internet, onde se pode identificar o tipo de cliente que consome em sua empresa, e quais as outras empresas e assuntos seu “cliente alvo” se identifica, podendo lhe oferecer uma diversidade maior de produtos, conseqüentemente elevando seu faturamento, levando a um maior desenvolvimento.

Podemos considerar subjetivamente que o empreendedor é um capitalista, retirando de sua mão-de-obra a “*mais-valia*” necessária para o crescimento e evolução de sua empresa. A “*mais-valia*”, não em termo de produção de um valor excedente, mas na aquisição do conhecimento da mão-de-obra incorporado pelo empreendedor para formação de uma “empresa de sucesso”.⁷ Só

⁷ A idéia de mais-valia, desenvolvida por Karl Marx, foi retirada do Dicionário de Economia, da Coleção “Os Economistas”, onde colocaram o conceito de mais-valia a partir da teoria do valor de Adm Smith e David Ricardo, sendo a mais-valia a substância do excedente que, na prática da

com a união dos conhecimentos de todos que participam da empresa que possibilita criar e desenvolver uma estrutura direcionada para o crescimento. É o que ocorre nas empresas de alta tecnologia, onde o maior capital da empresa é o conhecimento de seus colaboradores. Uma rede de conhecimentos contínuos e inovadores que fazem com que a empresa esteja em constante evolução. Nas empresas tradicionais essas evoluções são mais lentas pela falta de atualização do conhecimento continuamente.

Toda empresa, em qualquer ramo de atividade, poderá ser uma “empresa de sucesso”, sendo projetada e desenvolvida por um empreendedor, que analisará o mercado e a atividade, aprimorando e aplicando técnicas administrativas de planejamento, funcionamento e controle, de atendimento e marketing, dando treinamento tanto para mão-de-obra, como para o empresário, para se adequarem à nova estrutura da empresa, tendo um crescimento constante devido às inovações e acúmulo de conhecimento.

reprodução e circulação do capital, adquire a forma do lucro. O excedente de produção será atribuído neste trabalho ao conhecimento da mão-de-obra que é incorporado pelo empreendedor, e conseqüentemente pela empresa, gerando crescimento.

3 Investimento em perspectiva: o caso de uma drogaria

3.1 Análise Econômica

Todas as empresas de todos os setores estão passando por diversas mudanças estruturais devido à nova realidade do mercado. O exemplo de uma drogaria vem fundamentado pela experiência adquirida na empresa desenvolvida. Iniciaremos dissertando sobre drogaria em geral para nos familiarizarmos com o setor que irá ser avaliado a partir das idéias sobre empreendedorismo.

Desde o surgimento das farmácias são verificadas inovações tanto nos medicamentos e produtos, como no atendimento destas empresas. O desenvolvimento do que hoje conhecemos por farmácias foi dissertado por Juliano Polimeno (2000)⁸, colocando os detalhes inerentes ao seu surgimento:

“As farmácias modernas tiveram sua origem por volta do século X e são uma evolução das primeiras boticas ou apotecas. Isso não quer dizer que o conhecimento farmacêutico tenha se originado nessa época, pois há mais de 2.600 anos os chineses já desenvolviam seus remédios e os índios há milênios conhecem o poder de cura das plantas”.

Na Grécia houve a primeira tentativa de sistematização dos remédios. Hipócrates, precursor da medicina grega e ocidental, dividiu os medicamentos em narcóticos, febrífugos e purgantes. Em Alexandria, durante o período de grandes guerras, doenças, traições e envenenamentos a farmácia se firmou como atividade diferenciada. Farmacopistas do século II incrementaram as fórmulas existentes. Em Bagdá foi fundada a primeira escola de farmácia, assim como nesta mesma época, foi criada uma legislação especial para a profissão.

Nos conventos da França e da Espanha do século X surgiu o apotecário, uma mistura de médico e farmacêutico conhecedor de todos os males e suas curas. Depois surgiram as boticas, estabelecimentos organizados que possuíam porões, celeiros, despensas, armários, prateleiras, aparadores, arcas, mesas e cadeiras. Aproximava-se da estrutura de funcionamento das farmácias modernas. O material era armazenado em caixas de madeira. Medicamentos para problemas de estômago eram guardados em caixas de couro e os potes de estanho conservavam gorduras e pomadas. Vasos de cerâmica serviam para guardar vinhos e vinagres. Mais tarde os recipientes usados eram potes de majólica e depois de porcelana. Dentre os instrumentos de trabalho faziam parte seringas, garrafas de couro e cânulas.

No Brasil a farmácia mais antiga data de 1830. A "Pharmacia Popular", em Bananal no Vale do Paraíba, é considerada o marco inicial da história das farmácias brasileiras e até hoje estão expostos utensílios e medicações do século XIX".

A grande mudança nas farmácias e drogarias neste final de século é sua junção com lojas de conveniência, a "drugstore", que surgiu nos EUA, colocando à venda nas drogarias uma gama elevada e diversificada de produtos que não corresponde com os produtos que podem ser vendidos nas drogarias brasileiras de acordo com a Lei Federal nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973, que regulamenta o setor e proíbe entre outras coisas a comercialização de produtos diferentes daqueles relacionados diretamente a medicamentos e cuidados com a saúde, utilizando-se da definição de ser a drogaria um estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais.

Por definição pela própria Secretaria de Vigilância Sanitária, a loja de conveniência e "drugstore" é um estabelecimento que, mediante auto-serviço ou não, comercializa diversas mercadorias, com ênfase para aquelas de primeira

⁸ Esse artigo foi desenvolvido por Juliano Polimeno no Site www.fontefarma.com.br, destinado a dissertar a história das farmácias e drogarias.

necessidade, dentre as quais alimentos em geral, produtos de higiene e limpeza e apetrechos domésticos, podendo funcionar em qualquer período do dia e da noite, inclusive nos domingos e feriados.

O nosso propósito para com a drogaria é desenvolvê-la com perfil de drugstore, de acordo com os padrões americanos, vendendo além de medicamentos, perfumaria e produtos de conveniência. Em um local iluminado, com uma nova proposta de layout e atendimento para que o cliente, cada vez mais informado e exigente, sinta-se em um ambiente confortável e alegre para realizar suas compras de medicamentos, acompanhado de produtos de consumo diário que estão dispostos nas gôndolas de maneira a estimular o consumo em grande escala e gerar o desenvolvimento almejado.

O Prof. Paulo Humberto Fernandes Bizerra (2000)⁹, descreve em seu artigo "*O Futuro das Farmácias e Drogarias no Brasil*", a necessidade mais urgente para o setor que seria a revisão da Lei 5.991/73, para regulamentar a venda também de produtos que não sejam destinados à saúde, mas de necessidade direta e contínua dos clientes. É o caso das drugstore's americanas que vendem "*materiais escolares, materiais de limpeza domestica, alimentos e até cigarros. A consequência de um melhor mix de produtos nas drugstore's é que a presença do consumidor é efetiva, e com isso o poder de negociação dos empresários cresce, já que seu volume de vendas é maior, "...*" Registre-se que mais de 45% do total do faturamento das grandes redes de drugstore's americanas são provenientes de vendas de produtos não relacionados ao cuidado com a saúde". No Brasil apenas 10 a 20% do faturamento é oriundo da comercialização dos produtos de perfumaria e conveniência, que agora que estão sendo colocados no mercado.

Outro questionamento colocado pelo Prof. Paulo Bizerra foi à concorrência das "*grandes redes*" frente às "*lojas independentes*" de drugstore americanas. Podendo ser um referencial para o que está ocorrendo no setor de

⁹ Paulo Humberto Fernandes Bizerra é advogado, professor universitário, mestrando em Direito Internacional pela UNESP e especialista em Direito Tributário pela Universidade de Salamanca/Espanha, publicou seu artigo no Site da UNESP.

farmácias e drogarias do Brasil, onde cada vez mais as grandes redes ocupam o lugar das lojas independentes. De fato *“nos EUA praticamente não existe lojas independentes, a maior parte das empresas do setor de varejo farmacêutico está concentrada em seis grandes redes que têm ligação direta ou indireta com planos de saúde. Essa concentração a nosso ver é prejudicial aos consumidores, que acabam não tendo muita opção de fornecedor e também se tornam vítimas de direcionamento de produtos, em virtude dos interesses dos planos de saúde em reduzir seus custos com medicamentos”*. As pequenas drugstore’s independentes estão relacionadas aos grupos étnicos nas cidades como Miami e Nova York, onde se encontra um grande contingente de pessoas com a mesma cultura e linguagem, vindas de outros países, instalando-se e consumindo em um determinado local da cidade. Sendo clientes das drugstore’s independentes por causa da cultura e do atendimento mais atencioso e próximo do farmacêutico com o consumidor. Ainda o mesmo autor ressalta que *“em Boston, onde não existem concentrações de grupos étnicos, não pudemos verificar a existência de empresas independentes. Nessa cidade, as grandes redes praticamente dominam o setor, e também se percebe uma certa concentração, já que uma única grande rede está presente em quase todos os bairros.”*...*“A conclusão sobre essa análise é que, se houver uma concentração dessa mesma magnitude no Brasil, com certeza não teremos a presença de empresas independentes, pelo simples fato de que no Brasil não possuímos divisões étnicas expressivas.”* Porém, o autor considera que o Brasil possui *“uma melhor distribuição do setor com a presença de milhares de pequenas empresas.”*

A concentração de grandes redes é um fato existente no país, com uma concorrência desleal sobre as lojas independentes, por formar alianças com os planos de saúde, laboratórios e distribuidoras de medicamentos, podendo diminuir o preço dos medicamentos em até 30%, o que leva à falência das pequenas empresas que se encontram nos setores das grandes redes. É necessária uma revisão na legislação vigente das farmácias e drogarias que permita a comercialização de outros produtos, como nas empresas norte americanas, bem como a proibição aos planos de saúde de comercializarem produtos farmacêuticos como, por exemplo, a UNIMED, que montou drogarias em várias cidades do Brasil, vendendo medicamentos a preço de custo. Ou empresas distribuidoras de

medicamentos que estão colocando Sites na Internet para comercialização de produtos farmacêuticos no varejo a preço de atacado. São práticas anticoncorrenciais que devem ser analisadas pelos órgãos competentes a fim de evitar a degradação do setor de pequenas e médias empresas do varejo farmacêutico.

As drogarias para sobreviverem neste ambiente hostil do capitalismo selvagem, devêm inovar constantemente na sua estrutura e funcionamento, colocando como ponto primordial para a lealdade dos clientes o fator atendimento, que deverá ser personalizado e dedicado, oferecendo sempre um serviço melhor do que das grandes redes.

A análise econômica do investimento em uma drogaria como drugstore se baseia na definição do tamanho, localização, concorrência e mão-de-obra aplicada para drogaria¹⁰. Para tanto, tomaremos a seguir uma drogaria hipotética para servir de exemplo.

3.1.1 Tamanho

O tamanho da drogaria analisada será de uma empresa de pequeno porte com faturamento entre R\$ 600.000,00 à R\$ 720.000,00 anuais.

¹⁰ A estrutura da análise econômica e financeira aplicada neste trabalho foi baseada na estrutura utilizada pelo SEBRAE (1996) em sua publicação "Farmácia e Drogaria".

3.1.2 Localização

A drogaria deverá ser localizada em um local estratégico, com aglomeração comercial, expansão urbana, grande circulação de pessoas, com livre acesso tanto para clientes motorizados, como para pedestres, em uma via principal que possibilite rápido deslocamento para as vias que fazem parte da área em que a drogaria irá captar sua clientela.

As empresas que fazem parte da aglomeração comercial, em torno da drogaria, devem ser aquelas com grande fluxo de pessoas aptas ao consumo, como supermercados, bancos, escolas, hospitais, centros comerciais e de serviços, posto de gasolina etc. Formando um comércio variado com uma grande circulação de clientes em potencial, os quais moram ou trabalham na região.

A drogaria deve ser localizada no próprio quarteirão em que se localiza a aglomeração comercial, possuindo estacionamento próprio e ponto de ônibus próximo. Deve ter fácil acesso para os distribuidores, possibilitando uma descarga rápida das mercadorias.

A região deve fornecer a mão-de-obra necessária para a drogaria, para terem um acesso mais rápido ao emprego, diminuindo atrasos na entrada do trabalho. Deve possuir grande área residencial, comercial e industrial, ampliando sua clientela, também através de convênio com as empresas ao seu redor. Sendo uma região que possibilite fazer uma entrega a domicílio rápida e segura.

3.1.3 Concorrência

O empreendedor deverá realizar uma pesquisa nas drogarias que fazem parte da região escolhida, verificando seus pontos fortes e fracos nos seguintes requisitos: preços, promoções, modo de pagamento, volume e

diversidade do estoque, atendimento ao cliente, entrega em domicílio, layout da drogaria, serviços prestados e localização. Após a análise, verificar o que pode ser feito de mais atrativo nestes requisitos para conquistar a clientela da região.

Os maiores concorrentes são as drogarias que se encontram na região escolhida, porém as grandes redes, mesmo que não estiverem na região, exercem influência no consumo dos clientes, através de sua força nas propagandas nos meios de comunicação, induzindo o desejo de consumo dos clientes de drogaria.

Outro ponto forte das drogarias de rede é que possuem praticamente todos os medicamentos que são comercializados no mercado farmacêutico, podendo satisfazer a maioria das necessidades dos clientes, já sendo de conhecimento popular que estas grandes empresas “não tem faltas medicamentos”, levando o cliente a ir direto para estas drogarias. Essa gama de medicamentos só é possível porque a administração da rede pode redirecionar os medicamentos que estão próximos a vencer, para a filial que sua demanda é maior, ou fazem promoções colocando os produtos que estão prestes a vencer junto com produtos de grande rotatividade, os quais são comprados com desconto, vendendo a preço de custo, divulgando uma lista de cem produtos em promoção para os clientes. Porém a maioria das drogarias de pequeno porte não se utilizam destes instrumentos de marketing, principalmente pela falta de capital, para manter um estoque completo, e pelo medo de que estes medicamentos fiquem vencidos.

Atualmente estão entrando novos concorrentes no mercado que são as drogarias de planos de saúde, como a UNIMED, que colocou uma drogaria para seus associados, vendendo medicamentos a preço de custo. Existem também as empresas que trabalham apenas com entrega em domicílio, não tendo ponto de atendimento, divulgando seu serviço através da Internet e na divulgação com a classe médica, que coloca seu telefone para entrega na própria receita dos clientes, vendendo os medicamentos a preço de custo, que seria um desconto de 30% no preço de venda. Esta comercialização é ilegal, perante a legislação que regulamenta as farmácias e drogarias, não podendo a classe médica induzir aos seus pacientes o local da compra de seus medicamentos, devendo ser analisada pela Secretaria de Vigilância Sanitária em prol das drogarias que pagam todos os

impostos e encargos para trabalharem no mercado não podendo vender seus produtos a preço de custo ou dar grandes descontos.

3.1.4 Mão de Obra

Os funcionários necessários para uma drogaria deste porte são: duas caixas, dois balconistas, um farmacêutico e dois contínuos, juntamente com o administrador que é o proprietário.

Os turnos serão compostos por uma caixa, um balconista e um contínuo. A caixa deverá comandar o setor de caixa e empacotamento dos produtos, seus serviços são: registrar a venda no sistema informatizado, consultar os cheques por telefone no sistema utilizado, empacotar os produtos vendidos e recepcionar os clientes tanto na entrada como na saída, cumprimentando-os. Deverá também auxiliar na organização do auto-serviço, verificando os "buracos nas prateleiras", isto é, quando é vendido um produto no auto-serviço, deverá colocar outro no local do mesmo tipo, ou puxando a fileira do mesmo produto para frente, ou da fileira vizinha para deixar sempre as prateleiras completas, dando uma aparência de que a drogaria estar sempre cheia com uma grande variedade de produtos.

O balconista deve ser compreensivo e atencioso com os diferentes tipos de clientes, pois é o balconista que tem o maior contato com os clientes e deve ser o seu atendimento o diferencial da drogaria, devendo ser sempre supervisionado pelo administrador para solucionar eventuais conflitos ou mau entendimento com o cliente. O balconista deverá estar fardado, com cabelo e barba feita, mãos limpas, bom hálito e com bastante simpatia, conversando com o cliente só o necessário, não entrando em assuntos que possam desagradar o cliente, discutindo assuntos contraditórios, como religião e política.

O balconista ira realizar uma pré-venda, sendo capaz de ler as receitas médicas, conhecendo a composição dos medicamentos e o seu local nas

prateleiras, deverá saber indicar os medicamentos para doenças comuns e aplicar injeção e brincos. O balconista é responsável pela arrumação e limpeza dos medicamentos das prateleiras e balcão, verificando também os buracos das prateleiras, fazendo o mesmo serviço que a caixa fará no auto-serviço. Deve anotar as faltas de medicamentos que não são comercializados na drogaria e que foram solicitados pelos clientes.

O contínuo deverá limpar o auto-serviço, seus produtos e prateleiras periodicamente, varrer e passar pano molhado no chão diariamente, limpar os banheiros diariamente, limpar e organizar o estoque periodicamente, realizar as entregas a domicílio, e serviços rápidos de compras e banco.

O farmacêutico trabalhará seis horas diárias, sua função é de dar assistência no trabalho dos balconistas, verificando receitas médicas, autorizando a venda de medicamentos controlados, cadastrando estas vendas nos Livros de Controles de Medicamentos Inclusos na Portaria 344 SVS/MS.

O administrador deverá supervisionar o serviço de todos os funcionários e auxiliá-los em seus serviços caso a drogaria tenha um grande contingente de clientes no momento. Deverá realizar o planejamento operacional e a movimentação financeira da empresa. Realizar reuniões periódicas com todos os funcionários e esporadicamente com setores específicos, para montar estratégias de trabalho com idéias e todos os componentes da empresa. Realizar os pedidos de faltas de medicamentos e produtos do auto-serviço, pesquisando preços e prazos. Conferir a mercadoria que chegar com o pedido realizado e colocá-las em seu devido lugar juntamente com a pessoa responsável pelo setor. Definindo o local mais adequado dos produtos no auto-serviço. Sua função é combinar todas as atividades destinadas à evolução da empresa.

3.2 Análise Financeira

Tomando por base nosso caso hipotético, será estimado o total de recursos necessários para a sua formação, analisando tanto o capital fixo, como o circulante. Calculando os custos necessários de montagem, estruturação e estoque inicial necessário para o início de seu funcionamento. Por fim avaliando se o investimento é viável.

3.2.1 Investimento Inicial

Investimento Inicial				
Discriminação	Valor	Vida Útil	Depreciação	% Fat.
Reforma do Prédio	R\$ 2.000,00			2,74%
Instalação do Prédio	R\$ 1.000,00			1,37%
Instalação da Loja	R\$ 12.000,00	120	R\$ 100,00	16,45%
Computadores	R\$ 3.000,00	60	R\$ 50,00	4,11%
Impressora	R\$ 500,00	60	R\$ 8,33	0,68%
Móveis Escritório	R\$ 300,00	120	R\$ 2,50	0,41%
Geladeira	R\$ 350,00	120	R\$ 2,92	0,48%
Balança	R\$ 300,00	120	R\$ 2,50	0,41%
Material de Escritório	R\$ 200,00			0,27%
Material da Sala de Aplicação	R\$ 100,00	60	R\$ 1,66	0,14%
Material de Limpeza	R\$ 100,00			0,14%
Sistema Informatizado	R\$ 500,00	60	R\$ 8,33	0,68%
Ventilador	R\$ 300,00	60	R\$ 5,00	0,41%
Fardamento	R\$ 100,00	60	R\$ 1,66	0,14%
Bicicleta	R\$ 150,00	30	R\$ 5,00	0,21%
Luminoso de Fachada	R\$ 1.500,00	60	R\$ 25,00	2,05%
Publicidade	R\$ 150,00			0,21%
Outros	R\$ 100,00			0,14%
Investimento Fixo (IF)	R\$ 23.000,00			31,50%
Perfumaria	R\$ 15.000,00			13,70%
Medicamento	R\$ 35.000,00			54,80%
Estoque Inicial (EI)	R\$ 50.000,00			68,50%
Total do Investimento Inicial (TII)	R\$ 73.000,00		R\$ 212,90	100,00%

O Investimento Fixo compreende 31,50% do investimento total, sendo 16,45% da instalação da loja, que inclui o balcão, prateleiras de medicamentos, caixa, sala de aplicação e auto-serviço, isto é, toda a instalação fixa da loja pronta para seu funcionamento.

Os microcomputadores avaliados são os mais atuais do mercado, que em média custam R\$ 1.500,00 cada unidade, mesmo surgindo micros mais velozes, seu preço médio permanece o mesmo. Sua composição é a seguinte: Microcomputador Pentium III, 500Mhz, 32 Mb, 10 Gb de HD, CD-ROM, Placa de Fax Modem, Placa de Rede, Teclado, Mouse e Monitor. Os computadores ficaram instalados em rede, sendo colocados um no balcão e outro no caixa. A impressora será uma Epson LX 300, que é uma impressora matricial, podendo tanto imprimir relatórios, como boleto de venda.

Os móveis para o escritório são compostos por uma mesa, duas cadeiras e um armário para guarda de documentos. Sendo o seu material, as pastas para guarda de documentos, canetas, telefone, carimbos etc.

A geladeira serve para guarda de medicamentos que devem ficar em baixa temperatura. A balança é um atrativo para os clientes entrarem na drogaria que deverá ser gratuita para não assustar o cliente que poderá identificar a loja com "careira". Os ventiladores são de parede, direcionados para o alto, refrescando o ambiente. A bicicleta será utilizada para entregas.

No luminoso da fachada deve conter basicamente o nome fantasia da drogaria, seu slogan e o telefone para entrega em domicílio, tendo suas cores combinando com as cores internas da loja.

O sistema informatizado da drogaria deverá possuir basicamente a formação do estoque, caixa, contas a pagar e receber, cadastro de clientes, fornecedores e vendedores, fornecendo relatórios que mostrem as faltas diárias, inventário e toda movimentação financeira da empresa. Hoje os sistemas estão se preocupando com a busca de informações sobre o consumo de seus clientes, possibilitando o estabelecimento de metas a serem colocadas nos projetos de

desenvolvimento da empresa. A publicidade será comentada do capítulo de marketing, utilizando-se dos dados colhidos dos clientes e do mercado.

As quantidades do estoque iniciais foram baseadas para uma loja de pequeno porte, como é o caso da analisada neste trabalho, devendo ser elevada à medida que a drogaria entre em funcionamento, de acordo com as necessidades dos seus clientes. O capital mais expressivo para iniciar uma drogaria é a aquisição do estoque inicial que corresponde a 68,50% do investimento total.

A depreciação de todos os bens que sofrem desgastes corresponde ao valor que deverá ser guardado ao mês durante sua vida útil, para aquisição de seu substituto.

3.2.2 Custo Fixo Mensal (CFM)

O custo fixo corresponde a todos os custos que incidem na empresa no decorrer do período em análise, independentemente do seu volume de vendas.

Discriminação	Valor
Aluguel	R\$ 500,00
Honorários do Contador	R\$ 150,00
Energia Elétrica e Água	R\$ 100,00
Telefone	R\$ 200,00
Salários	R\$ 2.550,00
13º Salário (Salários/12)	R\$ 212,50
FGTS (8% do Salário)	R\$ 204,00
INSS (20% do Salário)	R\$ 510,00
Ferías (Salário/12)	R\$ 212,50
1/3 Ferías (Ferías/3)	R\$ 70,83
Pró-Labore	R\$ 2.000,00
Encargos da Drogaria	R\$ 140,00
Material de Expediente/Limpeza	R\$ 100,00
Publicidade	R\$ 200,00
Depreciação	R\$ 212,90
IPTU	R\$ 50,00
Total (CFM)	R\$ 7.412,73

O valor dos salários corresponde ao salário de duas caixas, dois balconistas, um farmacêutico e dois contínuos, com os respectivos salários individuais, R\$ 300,00, R\$ 500,00, R\$ 650,00 e R\$ 150,00. Sendo o funcionamento da drogaria dividido em dois turnos: de 07:00 hs às 14:00 hs e das 14:00 hs às 21:00 hs.

Os encargos da drogaria correspondem ao SINCOFARMA, CRF, TLIF, TFVS, Alvará de Produtos Controlados e ao Alvará da Vigilância Sanitária. São taxas pagas anualmente, mas que devem ser retiradas mensalmente como custos fixos de uma drogaria.

3.2.3 Custo Variável Mensal (CVM)

O Custo Variável Mensal é o custo que a empresa terá se realizar a comercialização, este custo, no caso da drogaria, corresponde ao imposto pago sobre o faturamento bruto. A empresa analisada se enquadra no Sistema SIMPLES de pagamento dos impostos. Este sistema engloba IRPJ (0,65%), PIS/PASEP (0,65%), CSLL (1,00%), COFINS (2,00%), Contribuição Previd. do Empregador (2,70%) e o imposto estadual ICMS (2,50%). Formando um montante de 9,50% sobre a Receita Bruta da empresa que corresponderá ao Custo Variável Mensal. Sendo este percentual, por se tratar de uma empresa de pequeno porte com faturamento entre R\$ 600.000,00 à R\$ 720.000,00 anuais.

3.2.4 Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)

O Custo das Mercadorias Vendidas será calculado através dos fatores de multiplicação, os quais estão estabelecidos em comum acordo entre as drogarias

e Secretaria de Vigilância Sanitária. Através dos fatores de multiplicação se calcula o custo das mercadorias vendidas, correspondente a um dado perfil de vendas.

Custo das Mercadorias Vendidas			
Discriminação	Vendas Relativas	Multiplicador	Custo Relativo
Medicamentos	70,00%	1,4286	48,95%
Similares	15,00%	2,8572	5,26%
Perfumaria	15,00%	1,5000	10,00%
Total	100,00%		CMV=64,21%

Em média, o Custo das Mercadorias Vendidas representa 64,21% da Receita Bruta. Este é o custo para repor a mercadoria que foi vendida.

3.2.5 Margem de Contribuição (MC)

A Margem de Contribuição é o resultado da diferença entre a receita sobre vendas (à vista e a prazo) e o Custo Variável Total. É a parcela disponível para o pagamento do Custo Fixo, sofrendo influencia direta de dois fatores externos à empresa: o fornecedor e a concorrência, onde seus determinantes alteram a lucratividade da empresa.

Por exemplo, se os fornecedores de material de expediente e de limpeza elevarem seus preços, a drogaria não poderá repassar tais aumentos para o preço final de seus produtos, sendo estes controlados ora pelo Estado no caso dos medicamentos, ora pelo mercado no caso da perfumaria e produtos do auto-serviço, devendo reduzir sua margem de contribuição.

Se um concorrente direto reduzir seus preços, a empresa será forçada a reduzir também os seus, diminuindo a lucratividade.

A variação da margem de contribuição deverá ser analisada constantemente, permitindo que a empresa tome decisões para minimizar as conseqüências que a queda da margem de contribuição causa nos seus resultados.

Receita de Vendas = 100,00%

CVM + CMV = 73,71%

MC = 26,29%

3.2.6 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio mostra a relação entre a Margem de Contribuição e o Custo Fixo da empresa. Esta relação se apresenta de três formas:

Margem de Contribuição > Custo Fixo ⇨ Lucro Operacional

Margem de Contribuição = Custo Fixo ⇨ Equilíbrio Operacional

Margem de Contribuição < Custo Fixo ⇨ Prejuízo Operacional

Logo, sendo o CFM=7.412,73 devemos calcular a Receita Bruta de Vendas (RBV) para o ponto de equilíbrio, podendo se utilizar da regra de três:

⇨ Em uma unidade vendida no ponto de equilíbrio financeiro, o custo fixo é igual à margem de contribuição que é igual a R\$ 0,2629;

⇨ Qual a receita de vendas para um custo fixo igual a R\$ 7.412,73:

⇨ R\$ 1,00 = R\$ 0,2629

⇨ R\$ X = R\$ 7.412,73

⇨ R\$ X = $7.412,73/0,2629$ = R\$ 28.196,00

A drogaria deverá realizar uma Receita Bruta de Venda Mensal de R\$ 28.196,00 para cobrir seus custos totais, tendo o lucro líquido igual a zero, ocorrendo um equilíbrio operacional.

3.2.7 Receita Operacional (RO)

Analisando o mercado, uma drogaria de pequeno porte que inicia suas operações em um ponto novo para o ramo, mas com boa localização como é a proposta para esta drogaria, começa seu faturamento no primeiro mês em torno de R\$ 10.000,00, chegando a R\$ 60.000,00 em um ano, chegando a sua normalidade no segundo ano de funcionamento, aplicando todas as técnicas de comercialização possíveis, com faturamento em torno de R\$ 100.000,00.

Para efeito de cálculo será considerada a Receita Operacional desta análise igual a R\$ 60.000,00, sendo uma média de faturamento para drogarias de pequeno porte, arredondado para efeitos de cálculos.

Receita Operacional (RO) = R\$ 60.000,00

3.2.8 Lucro Líquido (LL)

O Lucro Líquido para o futuro empreendedor será estimado com base nos resultados anteriores. Sendo um indicador de grande importância para a tomada de decisão para investir.

Lucro Líquido		
Discriminação	Total R\$	Total %
Receita Operacional	R\$ 60.000,00	100,00%
CVM+CMV	R\$ 44.226,00	73,71%
Margem de Contribuição	R\$ 15.774,00	26,29%
Custos Fixos	R\$ 7.412,73	12,35%
Lucro Líquido	R\$ 8.361,27	13,93%

O Lucro Líquido corresponde a 13,93% do Faturamento Mensal da empresa.

3.2.9 Investimento Inicial Total

O investimento inicial para montar uma drogaria será composto pelo Investimento Fixo, Reserva Técnica, Capital de Giro e Investimentos Eventuais.

- a) **Investimento Fixo** – todos os bens e serviços necessários para a montagem da loja, calculado no início deste capítulo;
- b) **Reserva Técnica** – destinada a cobrir os custos fixos até a empresa alcançar o ponto de equilíbrio. De acordo com a empresa analisada passará deste ponto no terceiro mês de funcionamento. Com isso a Reserva Técnica será igual a três vezes o custo fixo;
- c) **Capital de Giro** – formado pelo Estoque Inicial de R\$ 50.000,00 mais o Financiamento das Vendas que será igual à reposição das mercadorias vendidas que é o Custo das Mercadorias Vendidas sobre o faturamento mensal estimado em 64,21% do faturamento.
- d) **Investimentos Eventuais** – para cobrir imprevistos, estimado em R\$ 1.000,00.

Investimento Inicial Total	
Discriminação	Valores
Investimento Fixo	R\$ 23.000,00
Reserva Técnica	R\$ 22.238,19
Capital de Giro	R\$ 88.526,00
Investimento Eventual	R\$ 1.000,00
Total	R\$ 134.764,19

3.2.10 Remuneração do Capital

A Remuneração do Capital informa em quanto o capital investido será remunerado por mês, devendo ser comparado com a taxa real de juros dos ativos financeiros, como a Caderneta de Poupança, para saber se há maiores vantagens em investir no mercado varejista de drogaria ou investir o capital no mercado financeiro.

Remuneração do Capital = (Lucro Líquido/Investimento Total) X100

Remuneração do Capital = (8.361,27/134.764,19) X100

Remuneração do Capital = 6,20 % a.m.

Sendo comparado com o rendimento da poupança que não chega a 1,0%a.m., e satisfatório para o empresário.

3.2.11 Prazo de Retorno do Investimento

O Prazo de Retorno do Investimento informa em quanto tempo será recuperado o capital investido no empreendimento.

Prazo Retorno = Investimento Total/Lucro Líquido = 134.764,19/8.361,27

Prazo Retorno = 16,12 meses

O investimento em uma drogaria de pequeno porte terá retorno do capital aplicado em menos de um ano e meio de funcionamento, sendo um excelente negócio para os empresários que deveram ter aptidão e conhecimento do mercado.

4 Estratégias empreendedoras em drogarias

A drogaria é um tipo de empresa comercial que se caracteriza por possuir uma grande diversidade de produtos que deverão sempre constar em seu estoque. O cliente é outro ponto crucial, todos os tipos de pessoas freqüentam uma drogaria, ainda mais hoje, sendo também uma loja de conveniência. O estudo detalhado do estoque e cliente, nesta atividade, é o que pode diferenciar uma drogaria de seus concorrentes.

4.1 Estoque

O estoque em uma drogaria deve ser acompanhado diariamente pelo empresário, só com seu contínuo desenvolvimento, analisando os desejos e necessidade de seus clientes, que se chegará a um estoque ideal. Existem várias características a serem analisadas. Primeiro em relação ao produto, como validade, preço de custo, rotatividade de vendas, sazonalidade, estoque mínimo, estoque máximo e estoque ideal. Posteriormente devem ser avaliadas as opções dos fornecedores, como desconto, prazos para pagamento, formas de pagamento, prazo para entrega e os laboratórios que trabalham. Outro ponto é a parte financeira, estabelecendo a disponibilidade de capital em determinado período.

Uma compra mal elaborada pode ocasionar uma retenção do produto na prateleira, imobilizando o capital investido e podendo até ter uma perda para empresa, caso o produto venha a vencer.

A maioria dos sistemas informatizados de farmácias e drogarias se baseia na Curva ABC, que determina a quantidade de produtos a serem comprados

no período em relação à venda destes produtos no mesmo período do ano passado. Porém, a elaboração das faltas diárias não deve se basear simplesmente nesta curva, pois ocorrem várias transformações dos produtos no mercado, como mudanças na composição dos medicamentos, através de um aperfeiçoamento das drogas utilizadas, fazendo com que a cada ano apareçam outras alternativas para vários tipos de doenças. A publicidade aplicada nos meios de comunicação pelos laboratórios para seus produtos também alteram a composição do estoque, elevando o consumo dos produtos deste laboratório e diminuindo as vendas dos produtos de outros laboratórios que são similares aos anunciados.

Um medicamento que foi vendido bastante no ano passado para um determinado tratamento, pode não ser vendido na mesma proporção neste ano, ou por terem os laboratórios, um desenvolvimento de uma droga mais eficaz para o mesmo tratamento ou mesmo tenham sido divulgado, na classe médica ou para toda sociedade através da mídia, outro produto com a mesma composição do anterior, fabricado por outro laboratório, levando o primeiro medicamento a ser retido na prateleira caso siga somente a Curva ABC e seja comprado neste ano a mesma quantidade que foi consumida no ano anterior. Com isso é necessária a elaboração das faltas diárias via sistema informatizado, onde é colocada a quantidade mínima, máxima e ideal dos produtos no estoque, sobre prévia análise de sua rotatividade, porém a pessoa que realizará as compras deve se basear no que está acontecendo no mercado no momento para fazer um pedido de grande porte para estocar a drogaria no início de uma estação climática, por exemplo.

A falta de medicamentos na venda, em uma drogaria, acarreta em descontentamento ou até perda do cliente que está necessitando realizar um tratamento o mais rápido possível, pois em relação à doença o ser humano se modifica agindo bem diferente do que se estivesse comprando em uma loja de moda, por exemplo. É muito difícil uma drogaria possuir todos os sete mil tipos de medicamentos que existem no mercado farmacêutico. Por isso, muitos medicamentos são vendidos por encomenda, são medicamentos que raramente são indicados pelos médicos, não sendo aconselhados possuírem nas prateleiras, por causa de seu vencimento. O maior prazo para a rotatividade de um produto na

drogaria é de no máximo seis meses. Se um produto possui sua rotatividade maior que este período, é necessário realizar sua venda por encomenda, não o colocando em definitivo no estoque. Isso acontece também quando o produto é muito caro em relação aos que são comercializados, para evitar a imobilização do capital aplicado na compra deste produto e sim nos que tem maior giro.

Têm medicamentos como, por exemplo, o Toppyc da Johnson & Johnson, que elimina parasitas do couro cabeludo, o qual bastava contar com um estoque mínimo de uma unidade, porém com uma nova estrutura de marketing do laboratório colocando-o na mídia nacional, ocasionou uma elevação da rotatividade deste produto em três unidades vendidas ao dia, levando o comprador da drogaria a elevar a quantidade mínima que deve haver deste produto no estoque para seis unidades, porém deve ser analisada por um período esta elevação, para não haver retenção deste produto, caso esta elevação de vendas seja apenas sazonal.

Se um cliente veio atrás de um produto e a drogaria não pode servi-lo, nem mesmo realizar uma venda por encomenda, deverá ser colocado este produto nas faltas do dia para que o comprador da drogaria o analise. Primeiro seu laboratório, verificando se tem respaldo no mercado, posteriormente a sua finalidade, identificada à frequência com que esta droga é utilizada. Por fim seu custo, para decidir se ira coloca-lo no estoque.

4.1.1 *Elaboração das Faltas*

A drogaria deverá projetar suas faltas diárias de produtos através da análise de seu estoque pela quantidade mínima que deverá ter deste produto. Na maioria das vezes esse mínimo é de uma unidade do produto, de acordo com sua rotatividade, então só terá reposição se seu estoque zera. Outras vezes, um produto, que tem maior rotatividade diária, deverá ter como estoque mínimo à quantidade vendida em média por dia, quando diminuir em uma unidade deste mínimo deverá haver sua reposição, que seria igual à sua quantidade mínima, isto

é, se um produto tem seu estoque mínimo de três unidades e estoque máximo igual a seis unidades, sendo seu estoque atual igual a duas unidades, deverá fazer uma reposição de três unidades, deixando o estoque atual igual a cinco unidades.

Para a análise da compra de um produto por uma drogaria deverá ser levado em conta o desconto no preço de custo frente ao prazo de pagamento oferecido pelo distribuidor. Um produto poderá ter desconto no pagamento à vista e a prazo, ou um pagamento a prazo longo sem desconto, que seja mais vantajoso que a compra à vista com desconto, levando em conta o capital de giro disponível para esta compra e a importância do produto nas vendas mensais e diárias.

Exemplo: Será analisado um produto em relação ao seu preço de custo, modo de pagamento, desconto, rotatividade e disponibilidade de capital, para decidir a quantidade ideal para compra deste produto dada estas características:

Produto	Pç custo	Pç a vista (6%)	Pç p/ 30 dias (3%)	Pç p/ 60 dias
X	\$10,00	\$9,40	\$9,70	\$10,00

Dados:

- ↳ Quantidade Mínima no Estoque = 3 unidades
- ↳ Quantidade Máxima no Estoque = 6 unidades
- ↳ Quantidade Atual no Estoque = 2 unidades
- ↳ Rotatividade diária em média = 2 unidades

Hipóteses:

- ↳ Se o produto for comprado à vista terá desconto de 6% no preço de custo e o capital disponível para este período será para compra de 1 unidade, deixando o estoque atual igual a 3 unidades, ficando igual ao estoque mínimo do produto no estoque;

- ☞ Se o produto for comprado a prazo de 30 dias terá desconto de 3% no preço de custo e o capital disponível para este período será de 2 unidades, deixando o estoque atual igual a 4 unidades;
- ☞ Se o produto for comprado a prazo de 60 dias não terá desconto, porém o capital disponível será para compra de 4 unidades, deixando o estoque atual igual ao estoque máximo do produto, que é de 6 unidades.

Conclusão:

Sendo a rotatividade deste produto igual a duas unidades diárias em média, meu estoque ideal seria de quatro unidades para dois dias de vendas, colocando a compra a prazo de 60 dias um pouco inviável, ainda mais por não haver nenhum desconto no preço de custo.

Em relação ao desconto, se for comprado à vista, terá um desconto monetário de \$ 0,60, pois só poderia compra uma unidade do produto por causa do capital disponível. Caso a compra seja com prazo de pagamento de 30 dias, terá o mesmo desconto monetário igual ao da compra à vista que é de \$ 0,60, isto é, na compra a prazo de 30 dias, o capital disponível será para compra de duas unidades, que equivale a \$ 20,00, com o desconto de 3%, ficaria \$ 19,40 para pagamento para 30 dias, com o desconto monetário igual a \$ 0,60.

Haja visto que a rotatividade do produto é igual a duas unidades, sendo o estoque ideal de quatro unidades, o modo mais adequado de compra deste produto será o de prazo de 30 dias, que além do prazo, tem desconto que se iguala em termos monetários a compra à vista, deixando o estoque ideal para o período.

Outro ponto é do desconto promocional que a maioria das distribuidoras oferecem em produtos de alto giro ou os que estão “encalhados” em seu estoque. Neste caso, deverá ser analisada a rotatividade deste produto no período, pois estes descontos são oferecidos para uma certa quantidade comprada do produto que deverá ser viável sua venda no decorrer do prazo dado e/ou pela disponibilidade de capital a ser empregado. Deverão ser analisadas também a

importância do produto no estoque e sua validade, devendo a drogaria, ter vantagens deste produto no estoque.

Nestes descontos promocionais é vantajoso para a drogaria repassá-los para os clientes, em termos de promoções, para que a empresa seja conhecida como “barateira”, conquistando e deixando o cliente fiel.

Outro fator que influencia na compra de produtos para as drogarias é a entrega dos pedidos. Verificar se o pedido será entregue no prazo de 24 horas e se a distribuidora possui dois horários de entrega por dia, isto é, pedidos feitos pela manhã até meio dia, serão entregues a tarde, e pedidos realizados até às 21:00 horas serão entregues na manhã seguinte, deixando o estoque desejado o mais rápido possível para não perder eventuais vendas.

A entrega rápida do pedido é primordial para a realização de vendas a clientes por encomenda, que são comuns em drogarias, satisfazendo o desejo dos consumidores e dando credibilidade à empresa. A compra por encomenda dos clientes é feita com produtos que tem pouca rotatividade, com preços elevados e/ou validade pequena para mantê-los no estoque.

O mercado farmacêutico vive em constante atualização de sua linha de produtos e de sua estratégia de marketing para a colocação ou revitalização de seus produtos no mercado varejista. Estes produtos passam por uma divulgação na classe médica e na sociedade através dos meios de comunicação conhecidos. A drogaria deverá estar a par destas inovações e relançamentos para adequar seu estoque a nova realidade do mercado, verificando sua rotatividade diária para estabelecer um mínimo destes produtos em seu estoque.

Quando um cliente pede um produto que não existe no estoque, o funcionário deverá realizar uma venda por encomenda, certificando-se que este produto já se encontra no estoque das distribuidoras, e se a rotatividade de sua procura elevar será necessário incluí-lo nas faltas diárias, elevando a diversidade do estoque da empresa. Quando houver um pedido do cliente que não pode ser satisfeito no mesmo momento, o funcionário deverá usar de psicologia para explicar

ao cliente que este produto não é comum de ser comercializado, ou que é novo no mercado, mas que poderá ser vendido por encomenda, e que mesmo assim, estará disposto em nosso estoque no dia seguinte. Pois se o cliente não encontrar o produto e nem tiver uma boa explicação, não voltará a drogaria.

A compra de produtos para drogaria deverá ser feita separada pelo tipo de produto, que são: medicamentos éticos, medicamentos controlados pela portaria Nº 344 SVS/MS, medicamentos bonificados, varejinho e perfumaria, segundo a referida portaria segue a classificação abaixo:

- a) *Medicamentos Éticos* – produto farmacêutico, tecnicamente obtido ou elaborado, com finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnóstico. Esses medicamentos não necessariamente são vendidos com a apresentação de receitas, fabricados pelos laboratórios com maior representatividade no mercado brasileiro e mundial, os quais são comprados pelo preço oficial que é estabelecido pelo Estado e vendidos com uma margem de lucro bruto de 30,0%.
- b) *Medicamentos Controlados* – São os medicamentos que só podem ser vendidos com apresentação e/ou retenção de receita e que se incluem na Portaria nº 344/98 – SVS/MS. Sua venda é controlada pelo Estado, via Secretaria de Vigilância Sanitária.
- c) *Medicamentos Similares ou Bonificados (BO)* – medicamentos que são similares ao ético, isto é, com a mesma composição e o nome fantasia diferente, sendo fabricados por laboratórios nacionais. Esses produtos são chamados de bonificados porque são comprados em comum acordo entre os distribuidores ou laboratórios junto às farmácias e drogarias com um desconto em média de 50,0% do preço de custo oficial de mercado. Tais medicamentos são indicados pelos balconistas e farmacêuticos que têm comissão na venda destes produtos em torno de 20%. São estes medicamentos que dão maior rendimento às drogarias.
- d) *Varejinho* – O Varejinho é constituído por substâncias ou misturas de substâncias naturais (minerais, animais e vegetais) ou de síntese usada com finalidades

terapêuticas, profiláticas ou de diagnóstico, como a água oxigenada, acetona, ácido bórico, mercúrio, tinturas de arnica etc.

- e) *Perfumaria* – nesta seção estão inclusos todos os produtos de perfumaria, produtos hospitalares, produtos de conveniência, medicamentos liberados, que não necessitam nem da retenção nem de sua apresentação da receita para serem vendidos, medicamentos vendidos em cartelas, leite e complementos alimentares e alimentos naturais.

Os *medicamentos éticos* deveram ser comprados em dois horários por dia, manhã, até às 12:00 hs, e noite, até às 21:00 hs. São medicamentos que não podem faltar nas prateleiras e sua reposição deve ser a mais rápida possível.

Os *medicamentos controlados* diferem dos éticos por terem sua venda vinculada à apresentação ou retenção do receituário médico. A nota fiscal da compra destes medicamentos deverá ser registrada no Livro de Controle dos Medicamentos Inclusos na Portaria 344, por isso sua compra deve se separada dos outros medicamentos, e efetuada de acordo com as faltas diárias destes produtos.

O pedido dos *medicamentos bonificados* será realizado semanalmente. A quantidade mínima do pedido destes produtos é elevada para que tenham um desconto, que varia em média de 50% do preço de custo, isto é, na compra de um produto, a drogaria ganha outro, sendo dois produtos pelo preço de um. O pedido é feito diretamente com o vendedor das distribuidoras que visitam as drogarias periodicamente. Os produtos deveram ser avaliados por seu preço de custo, desconto e embalagem. O laboratório que os produzem devem ter respaldo no mercado, com apresentação do selo de qualidade, como a ISO 9002.

O *varejinho* deverá ser adquirido quinzenalmente, neste tipo de produto é necessário realizar pedidos grandes, para haver mais descontos, sendo seu custo pequeno e rotatividade alta.

A *perfumaria* deverá estar sempre atualizada, pedindo sempre os produtos que têm maior rotatividade, verificando os que ficam “encalhados” nas prateleiras para que quando entrarem nas faltas, ser feito um pedido mínimo ou não mais coloca-lo no estoque. Estar sempre atento nas novidades que o mercado apresenta, adquirindo todos os produtos que são divulgados nos meios de comunicação e colocar nas faltas todos os produtos que o consumidor não encontrou no auto-serviço, mesmo os mais incomuns, analisando, porém se podem ser vendidos em drogaria.

A análise dos distribuidores é bastante importante, pois seus preços diferenciam bastante em relação ao prazo de pagamento, devendo ser cauteloso para verificar sua rotatividade, diferenciando os produtos de consumo diário e os que são consumidos sazonalmente, como os bronzeadores no verão.

As promoções de *perfumaria* são necessárias para que o cliente identifique a loja como “barateira”. Procurando sempre oportunidades de descontos em produtos que são de conhecimento popular e se encontram nos meios de comunicação, colocando estes produtos nas pontas das gôndolas, onde tem uma melhor visualização para o cliente.

O pedido da *perfumaria* poderá ser diário, para produtos que não podem faltar no auto-serviço, como semanal ou quinzenal, para produtos novos e promoções na compra de uma quantidade mais elevada dos produtos tradicionais. É interessante avaliar as embalagens, fazendo os pedidos através de catálogos que mostrem a foto dos produtos, pois o visual atrativo é o primeiro indicador que este produto terá um giro satisfatório no auto-serviço.

4.2 Marketing

4.2.1 Definição para a Drogaria

O marketing a ser empregado em uma drogaria deve estar interligado com suas características principais: o layout, a publicidade aplicada, a diversidade de produtos e serviços, o cliente e o atendimento diferenciado.

Deve ser feita a análise de toda a estrutura da empresa, direcionada para ser um ambiente agradável e bem distribuído. As gôndolas do auto-atendimento devem contar uma história sendo bem sinalizadas, possibilitando que o cliente encontre todos os produtos de seus desejos e necessidades, com um atendimento diferenciado para venda de medicamentos, pois estes clientes são especiais, estão com problemas de doenças, deles ou de seus familiares, e devem se sentir à vontade, com um atendimento alegre e gentil. Analisando o cliente, será possível identificar as táticas de atração dos clientes em publicidade adequada ao tipo de cliente da drogaria.

4.2.2 Publicidade Aplicada

Os principais meios de comunicação da drogaria são focalizados na placa luminosa, em seus cartões de visita, nas sacolas ou embalagens dos produtos, em jornais e revistas da região, em panfletos e em "ímãs de geladeira".

Em todos estes meios devem ser divulgados o nome da empresa, telefone para atendimento e endereço. Os modos de pagamento, descontos e serviços prestados devêm ser divulgados em panfletos, jornais e revistas.

Os “ímãs de geladeira” são adesivos colados em manta magnética que se fixa em uma superfície metálica, podendo ser transferido de local caso necessário. Nele será colocados o nome da drogaria e o telefone para *delivery*, em um formato simpático e bonito para que os clientes os coloquem com prazer em locais da sua residência ou do trabalho como no computador, em móveis de metal e principalmente na geladeira, pois é um local bastante visitado, onde as pessoas já têm o costume de colocar enfeites em sua porta, por isso o layout do imã deverá ser agradável, sendo um forte instrumento para que o cliente tenha sempre a mão o telefone da empresa, sendo também um modo de brindá-los com um certo tipo de enfeite.

4.2.3 Atendimento

O atendimento é um dos principais fatores para o sucesso de qualquer empresa. Possibilitando a fidelidade do cliente com a empresa. O atendimento deve ser personalizado e diferenciado, isto é, cada cliente deve ter um atendimento que corresponda ao seu tipo de pessoa. O funcionário deve identificar o tipo de cliente, conhecendo seu nome, sabendo qual seus problemas, suas necessidades e aptidões de consumo, para lhe oferecer os produtos certos e com o modo de pagamento que condiz com seu orçamento. A empresa deverá estar apita a solucionar todos os problemas dos clientes, não deixando nada pendente, e sempre os ouvindo para decidir suas estratégias de marketing.

4.2.4 Delivery e Pós-venda

Em um mercado onde o consumidor é cada vez mais exigente, as empresas que trabalham com varejo devem elaborar serviços de comercialização

que satisfação às necessidades de seus clientes. Um serviço que cresceu bastante foi o de entrega em domicílio, estando sendo popularizado de "Delivery", na língua inglesa. O delivery deve ser um serviço rápido e de confiança, com uma perfeita organização, para sempre captar mais clientes e não perdê-los por causa de um mau atendimento ou atraso nas entregas, por exemplo. Também é uma maneira de mensurar as informações do tipo de cliente que a drogaria trabalha, seus costumes e desejos de consumo, fornecendo instrumentos para análise das promoções e de quais produtos deverão ser oferecidos para os vários tipos de clientes.

O atendimento por telefone ou pós-venda deve ser um reflexo do bom atendimento feito dentro da empresa, pensando sempre no cliente, satisfazendo as suas mais variadas necessidades.

A pós-venda é uma estratégia de marketing a qual se utiliza a informática, a comunicação e o diálogo, interagindo com o cliente, tratado de forma diferenciada e individualizada, onde o preço não é fator determinante e sim a qualidade no atendimento. A pós-venda é o relacionamento com o cliente que mostra as informações que facilitam a negociação e ampliação das vendas, por meio de mala-direta, folhetos informativos ou catálogos para os clientes que já foram cadastrados. A pós-venda eficaz é aquele que se aproxima do cliente sem perturbá-lo, realizando diferentes formas de aproximação para diferentes tipos clientes, estabelecendo uma estratégia de marketing diferenciada de acordo com os interesses do consumidor, criando um banco de dados que mostre suas características peculiares para informar a melhor estratégia a ser empregada.

Os critérios básicos para aplicação deste serviço em uma drogaria são: telefone, divulgação, atendimento, entrega e formação do banco de dados.

O número do telefone a ser adquirido deverá ser de fácil memorização para que os clientes guardem em suas mentes para facilitar nas ligações, devendo se utilizar PABX, com no mínimo duas linhas para que o telefone não fique constantemente ocupado, pois caso isto aconteça, poderá haver uma insatisfação e até perda do cliente que foi já foi conquistado.

A divulgação deste número deverá ser estruturada em todos os meios de comunicação que a drogaria tenha acesso como na placa luminosa da drogaria, em seus cartões de visita, no boleto ou cupom fiscal, nas sacolas ou embalagens dos produtos, em jornais e revistas da região, em panfletos e em "ímãs de geladeira".

Os funcionários devem divulgar o serviço de entrega, colocando para os clientes como mais uma opção de compra, juntamente como um atendimento pós-venda, para tirar dúvidas de clientes sobre os produtos comercializados.

O atendimento é o ponto crucial para uma boa relação entre empresa e cliente, devendo ser personalizado e interessado em ajudar o cliente em todas suas dúvidas e situações extraordinárias. A comunicação entre empresa e cliente deve ser feita em uma linguagem clara e objetiva. Só com uma boa comunicação que a empresa poderá mensurar as reais necessidades de seus clientes, implementando estratégias decisivas para o crescimento da empresa. O sistema de trabalho deve ser informatizado para agilizar nas informações e cadastro dos clientes, tendo uma rápida e eficiente consulta, para que quando o cliente ligar novamente, já ser identificado, aumentando os laços de afinidade. O cadastro dos clientes deve possuir campos que informem como foram as compras anteriores destes clientes, informando o tipo de produtos consumidos, o modo e prazo de pagamento, visualizando os desejos e necessidades, para que o funcionário ofereça os produtos que normalmente este cliente consuma. Mandando mala-direta, informando promoções destes produtos para seus relativos grupos de clientes que tenham a mesma aptidão de consumo.

O sistema deverá fornecer duas vias do boleto ou cupom fiscal, informando os produtos, seus preços, o modo de pagamento, nome e endereço do cliente, e o nome do entregador. Uma via fica com o cliente e a outra deverá ficar com o entregador para dar baixa no caixa.

Por exemplo, ao atender ao telefone, o funcionário deverá ser cordial. O cliente desejará fazer um pedido de medicamentos, então o funcionário primeiramente perguntará seu nome para tratá-lo com mais gentileza, sempre

chamando de Sr (a) Cliente. Posteriormente verificar se o cliente já é cadastrado no sistema, se não fazer seu cadastro, colocando seus dados pessoais. Em seguida, o cliente pediria seus produtos, o funcionário verificaria se o produto consta no estoque e passaria o preço dos produtos e o valor total da compra.

Caso esteja faltando algum item no estoque, comunicar ao cliente sua falta, informando que irá verificar em outra filial se possui o produto, ligando para o cliente em seguida. Então o funcionário deverá ligar para as outras filiais, caso a drogaria não tenha filial, ligar para as drogarias da região para ver se encontra o produto, pois é melhor comprá-lo em outro estabelecimento, mesmo se não houver desconto, satisfazendo o cliente, para que este fique fiel a empresa, do que falar que não tem o produto, podendo até perder o cliente.

Não encontrando o produto, ligar para as distribuidoras para verificar se existe este produto em seu estoque e se poderá receber no dia seguinte, caso exista ligar para o cliente informando que este produto está em falta no mercado, podendo ser vendido por encomenda e entregue no dia seguinte, então confirma a venda perguntando o modo de pagamento ao cliente, se for cartão, perguntar seu número para fazer consulta junta a administradora. Por fim agradecer a compra, e oferecer o serviço de atendimento por telefone para tirar qualquer dúvida que o cliente eventualmente venha a ter.

A entrega deve ser a mais rápida possível, não podendo passar mais de meia hora para sua realização na área pré-estabelecida da entrega em domicílio. O entregador deverá ir de bicicleta ou moto, dependendo da área a ser trabalhada. Estar devidamente uniformizado, sendo agradável ao se tratar com o cliente em sua residência. Conferir a mercadoria e o pagamento.

A área que abrangerá a entrega em domicílio deverá ser bem definida, utilizando-se do mapa da região, juntamente com o guia da cidade para determinar qual a área adequada que a drogaria irá trabalhar.

Definida a área, deverá fazer uma distribuição de panfletos com as informações dos serviços, promoções e modo de pagamento, juntamente com o "imã

de geladeira” em todas as residências e empresas que fazem parte desta região. Sendo feito por pessoas bem apresentadas, uniformizadas e educadas, que deverão formar uma listagem de todos os logradouros que visitou, informando o endereço e se possível o telefone e nome da pessoa que a atendeu. No caso das empresas deverá ser oferecido convênio, para que os funcionários desta empresa se tornem clientes fiéis, sendo descontado suas compras mensais em seu salário, onde o empregador pagará á drogaria.

Um delivery bem trabalhado, com rapidez e organização, possibilita a elevação inicial de 30%, podendo chegar até 50% do seu faturamento total. O mais interessante é que o custo de implementação é baixo, sem precisar modificar ou ampliar a estrutura interna da empresa, fazendo com que seus custos fixos permaneçam praticamente os mesmos, elevando o lucro líquido da empresa.

5 Conclusão

Neste trabalho procuramos mostrar a força do empreendedorismo na evolução da sociedade, atribuindo ao empreendedor a função de construtor do desenvolvimento e da inovação econômica. A criação de idéias sendo retiradas do próprio sistema econômico transforma-se em mudanças destinadas ao aperfeiçoamento e crescimento das empresas e pessoas.

O espírito empreendedor deverá estar em todos que participam dos processos de desenvolvimento econômico, tanto nas empresas, que são instituições independentes, como nas pessoas que participam desta evolução. Consideramos aqui que a empresa é toda e qualquer instituição, que compõe o setor político, econômico e social. Pois só com o desenvolvimento em todas as áreas que chegaremos ao crescimento da sociedade.

O empreendedorismo é um campo de pesquisa emergente, onde não existe ainda uma teoria estabelecida, sendo inspiradas nas demais teorias e principalmente da prática dos seres que se adaptaram ao meio empreendedor, dados que podem ajudar na formulação de uma nova teoria.

A origem de um empreendedor deve ser analisada econômica e psicologicamente. É uma composição complexa de vários fatores que devem ser pormenorizados em todas as ciências. Só com detalhamento completo de sua origem natural, possibilitará a construção de uma verdadeira "teoria do empreendedorismo".

O empreendedorismo é um modo diferente de ver e pensar, onde a maioria dos empresários necessita conhecer e desenvolver para alcançar o sucesso. Porém, estes empresários são avessos à busca de conhecimentos, devendo contatar empreendedores profissionais para realizarem esta função, desenvolvendo e implementando "*novas combinações*", que possibilitarão inovações e crescimento.

Um dos maiores problemas dos empresários é a falta de comunicação tanto com outros setores da economia, como dentro de seu próprio setor. A comunicação é a principal ferramenta para interagir as pessoas. Um empresário que consegue se comunicar, sendo entendido e entendendo todos que participam do seu meio econômico, consegue desenvolver idéias para colocar a empresa em busca de sua evolução. A utilização da mesma linguagem é essencial para este entendimento mútuo. Por exemplo, se um economista se comunica com um empresário utilizando-se do “*economex*”, pouco será captado pelo empresário, que não entendendo o diálogo, não se interessará pelas idéias apresentadas. Do mesmo modo se o empresário apresentar um produto ao seu cliente em um tipo de linguagem técnica, haverá um desentendimento por parte do cliente, não se interessando pelo produto, por não ter entendido sua demonstração. Ou se um cliente pede um produto ao empresário e este não compreende o modo de se expressar deste consumidor, acarretará na perda da venda. A boa comunicação faz com que haja uma interligação de pensamentos podendo efetuar uma negociação. Esta comunicação entre empresa e cliente é essencial para que o empreendedor mensure informações dos clientes para decisão das metas de seu planejamento estratégico.

A empresa deve possuir um planejamento estratégico caso queira estar à frente de seus concorrentes, uma empresa tem sempre que estar crescendo, pois se estagna em uma determinada posição poderá ser “engolida” pelas demais que inovam e acreditam em seu crescimento. A empresa deve ser como a humanidade, estar sempre em evolução. As empresas podem morrer, mas o empreendedor não, pois esta sempre adquirindo conhecimentos de todos os acontecimentos existente nas várias fases de sua vida, onde os acontecimentos passados são considerados como experiência para o futuro.

O exemplo de uma drogaria serviu para visualizarmos as experiências empreendedoras desenvolvidas e acompanhadas no crescimento da empresa em análise, uma experiência empírica, de todos os detalhes inerentes a uma drogaria. Sendo este o ramo de atividade que foi utilizado para aprofundarmos nossas discussões sobre empreendedorismo.

Nesse exemplo, duas estratégias empreendedoras aparecem como destaque: o estoque e o cliente. O primeiro é à base da estrutura de uma drogaria, deve ser bem trabalhado, pois é um ramo de atividade que necessita manter seu estoque, devendo possuir a maioria dos medicamentos comercializados no mercado. É uma atividade que requer uma reposição imediata de seus produtos. Uma boa formulação das faltas diárias é imprescindível para a reposição dos produtos vendidos e da aquisição de novos produtos que são requisitados pelos clientes ou oferecidos pelos laboratórios. O auto-serviço se comporta como um expositor dos produtos de perfumaria e conveniência, hoje contribuindo com quase 30% do faturamento. A diversificação de produtos e sua rápida reposição, juntamente com a implementação de novos produtos, fazem com que a estruturação do estoque de uma drogaria, seja um diferencial importante frente aos seus concorrentes.

A estratégia decisiva é aquela destinada ao cliente. A análise começa identificando o seu cliente alvo para depois caracterizar seus clientes em potencial. É na venda e pós venda que adquirimos informações de nossos clientes que posteriormente se transformaram em dados mensuráveis para que seja desenvolvido um projeto destinado a um melhor atendimento e elevação do consumo, sendo colocados os produtos que seus clientes realmente necessitam e desejam, elevando as vendas e conseqüentemente o crescimento da empresa.

As estratégias apresentadas foram elaboradas para a drogaria analisada. A formulação de um planejamento estratégica deve ser estruturada e desenvolvida a partir das características peculiares da empresa analisada. Cada empresa, mesmo que seja do mesmo ramo de atividade, deve possuir seu planejamento individual, deve verificar seus pontos forte e fracos para decidir o seu caminho a percorrer para se tornar uma empresa de sucesso.

6 Bibliografia

6.1 Publicações

Degen, Ronald Jean (1989); O Empreendedor; Makron Books; São Paulo.

Dicionário de Economia (1985); Os Economistas; Abril Cultural; São Paulo.

Drucker, Peter Ferdinand (1987); Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship); Pioneira; São Paulo.

Morris, M. J. (1988); Iniciando Uma Pequena Empresa de Sucesso; Makron Books; São Paulo.

Poter, Michael E. (1980); Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência; Editora Campus; Rio de Janeiro; 1991.

Poter, Michael E. (1985); Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior; Editora Campus; Rio de Janeiro; 1989.

SEBRAE-SP (1996); Farmácia e Drogaria; SEBRAE-SP; São Paulo.

SEBRAE-CE (1997); Estatuto da Micro e Pequena Empresa do Estado do Ceará; SEBRAE-CE; Fortaleza.

Sinclair, Luiz (1995); Organização e Técnica Comercial; Saraiva; São Paulo.

Schumpeter, Joseph A. (1959); Teoria do Desenvolvimento Econômico; Fundo de Cultura; Rio de Janeiro.

SRF (1997); Microempresa e Empresa de Pequeno Porte – SIMPLES; SRF-CE; Fortaleza.

6.2 Sites

www.cesupa.br/empreendedor

www.cni.org.br/news/index.htm

www.dei.uc.pt/majordomo/pg/threads.html

www.di.ufpe.br/~hermano/cursos/dharma

www.endeavor.org.br/

www.fejal.br/

www.fonefarma.com.br

www.genesis.ctc.puc-rio.br/

www.iea.com.br/empreendedor/empreendedor.htm

www.iel.org.br/programa/index_emp.htm

www.inatel.br/nemp

www.inf.puc-rio.br/~salim/empr3.html

www.proex.ufu.br/siune/empreend

www.projeto.org.br/

www.pucminas.br/

www.puc-rio.br/

www.quattro.com.br/forumrh/index.html

www.sebrae.com.br

www.sr5.ufri.br/eventos.html

www.uneb.com.br/college/gesthos.htm

www.viavale.com.br/ajesc/