

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

João Pedro Andreoli

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA: O CASO DA KFMED  
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**

Passo Fundo  
2015

João Pedro Andreoli

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA: O CASO DA KFMED  
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Ms. Marcos Elmar de Figueiredo Nickhorn.

Passo Fundo

2015

João Pedro Andreoli

**ESTUDO DE CASO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA: O CASO DA  
KFMED DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Ms. Marcos Elmar de Figueiredo Nickhorn.

Aprovado em 02 de Dezembro de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Marcos Elmar de Figueiredo Nickhorn  
UPF-Orientador

---

Prof. Dr. Marcos Antônio Montoya  
UPF

---

Prof. Esp. Tagiane Gracieli Fiorentin Tres

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse, que esteve comigo, me guiando e dando forças não somente nestes anos de universidade, mas em todos os momentos, sendo o maior mestre que alguém poderá conhecer.

Aos meus pais, Renato e Dinamar pelo amor e apoio incondicional, sempre incentivando e guiando meus passos, não medindo esforços para que eu alcançasse meus objetivos e chegasse a mais esta conquista.

Ao professor Marcos, pela orientação, amizade, confiança e empenho, que foram fundamentais e oportunizaram a elaboração desta monografia.

Agradeço a todos os professores, por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação, contribuindo assim tanto para minha formação profissional, quanto pessoal.

À direção da empresa KFMED Distribuidora de Medicamentos na qual tenho orgulho de trabalhar, pela confiança no meu trabalho e incentivo para realização do mesmo.

Ao Diretor Oberdan, da empresa na qual trabalho e realizei este estudo, pela oportunidade e pelo empenho não medindo esforços para que eu conseguisse desempenhar este trabalho.

A todos meus familiares, amigos e colegas pelo incentivo, apoio e paciência.

Enfim, a todos aqueles que, de uma forma ou outra contribuíram para realização deste trabalho.

A todos vocês o meu muito obrigado. Vocês fazem parte deste triunfo.

“A lição número um  
Eu aprendi com meu pai  
Quem não sabe pra onde vai,  
Não vai a lugar nenhum.”  
Jayme Caetano Braun

## RESUMO

ANDREOLLI, João Pedro. **Estudo de caso de viabilidade econômico-financeira**: o caso da KFMED Distribuidora de Medicamentos. Passo Fundo, 2015. 65 f. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Administração). UPF, 2015.

O presente trabalho trata de uma análise econômico-financeira, com o objetivo de avaliar qual a viabilidade de aquisição de um veículo para realização de logística da empresa KFMED Distribuidora de Medicamentos, que atua no ramo de venda de medicamentos no município de Ibiaçá, região norte do estado do Rio Grande do Sul. No primeiro momento foi feito um estudo bibliográfico sobre os principais aspectos que envolvem a análise econômico-financeira, análise de investimentos, bem como o uso de técnicas financeiras para projeções, através de uma pesquisa com abordagem descritiva e análise qualitativa e quantitativa dos dados. Em seguida, deu-se início ao desenvolvimento do projeto, utilizando-se de ferramentas de análise econômico-financeira, que resultou nas elaborações de fluxo de caixa, para, desta forma, observar qual a capacidade de retorno na elaboração das projeções. Assim, calculou-se o valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e o payback. Por fim, determinou-se junto às técnicas de orçamento de capital utilizadas a viabilidade do projeto para aquisição de veículo para realizar a logística da empresa KFMED Distribuidora de Medicamentos, sendo assim recomendado a realização do investimento.

**Palavras-chave:** Viabilidade. Investimento. Logística.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Histórico de Dados .....	37
Quadro 2 - Representatividade das despesas com transporte em relação às vendas .....	40
Quadro 3 - Projeção Estrutura Atual 2016 .....	43
Quadro 4 - Projeção Estrutura Atual 2017 .....	44
Quadro 5 - Projeção Estrutura Atual 2018 .....	45
Quadro 6 - Projeção Estrutura Atual 2019 .....	46
Quadro 7 - Projeção Estrutura Atual 2020 .....	47
Quadro 8 - Descrição do Investimento .....	49
Quadro 9 - Descrição do Financiamento .....	50
Quadro 10 - Contratação de Novo Funcionário.....	50
Quadro 11 - Despesas com Veículo .....	50
Quadro 12 - Projeção Aquisição do Veículo 2016 .....	52
Quadro 13 - Projeção Aquisição do Veículo 2017 .....	53
Quadro 14 - Projeção Aquisição do Veículo 2018 .....	54
Quadro 15 - Projeção Aquisição do Veículo 2019 .....	55
Quadro 16 - Projeção Aquisição do Veículo 2020 .....	56
Quadro 17 - Fluxo de Investimento Inicial.....	57
Quadro 18 - Fluxo de Caixa Atual KFMED.....	58
Quadro 19 - Fluxo de Caixa Aquisição de Veículo.....	58
Quadro 20 - Indicadores .....	59

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Postura Estratégica.....	20
Figura 2 – Organograma.....	33
Figura 3 - Mapa RS e SC.....	39
Figura 4 - Mapa RS e SC.....	49



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

VPL – Valor Presente Líquido

TIR – Taxa Interna de Retorno

CDB – Certificado de Depósito Bancário

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 <b>Objetivo geral</b> .....	14
1.2.2 <b>Objetivos específicos</b> .....	14
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	15
2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	15
2.1.1 <b>Ambiente Externo</b> .....	16
2.1.1.1 <i>Oportunidades</i> .....	17
2.1.1.2 <i>Ameaças</i> .....	17
2.1.2 <b>Ambiente Interno</b> .....	18
2.1.2.1 <i>Pontos Fortes</i> .....	18
2.1.2.2 <i>Pontos Fracos</i> .....	18
2.2 POSTURA ESTRATÉGICA.....	19
2.2.1 <b>Estratégia de sobrevivência</b> .....	20
2.2.2 <b>Estratégia de manutenção</b> .....	20
2.2.3 <b>Estratégia de Crescimento</b> .....	21
2.3 COMPOSTO DE MARKETING (“MIX”) .....	22
2.3.1 <b>Preço</b> .....	22
2.3.2 <b>Produto</b> .....	22
2.3.3 <b>Praça – Distribuição</b> .....	23
2.3.4 <b>Promoção-Comunicação</b> .....	23
2.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	24
2.4.1 <b>Custo de Oportunidade</b> .....	25
2.4.2 <b>Taxa Interna de Retorno</b> .....	25
2.4.3 <b>Valor presente líquido</b> .....	26
2.4.4 <b>Tempo de Retorno – Período de Payback</b> .....	26
2.5 ANÁLISE DE CUSTOS .....	27

2.5.1 Custos Fixos .....	27
2.5.2 Custos Variáveis .....	27
2.5.3 Custos Diretos .....	28
2.5.4 Custos Indiretos .....	28
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2 COLETA DE DADOS .....	30
3.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	30
3.4 VARIÁVEIS DO ESTUDO .....	30
4 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO .....	32
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	32
4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	33
4.2.1 Ambiente Externo.....	33
4.2.1.1 Oportunidades .....	33
4.2.1.2 Ameaças.....	33
4.2.2 Ambiente Interno.....	34
4.2.2.1 Pontos Fortes.....	34
4.2.2.2 Ponto Fracos .....	35
4.3 PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL COM ESTRUTURA ATUAL.....	35
4.3.1 Desempenho Histórico da empresa .....	36
4.3.2 Descrição Operacional do Transporte Terceirizado .....	38
4.3.3 Representatividade dos gastos com transportes em relação ao faturamento desde o mês de outubro de 2012 até julho de 2015.....	39
4.3.4 Projeção do Resultado Operacional para o período de 2016-2020 – Estrutura Atual .....	41
4.4 PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL COM AQUISIÇÃO DE VEÍCULO .	48
4.4.1 Descrição operacional do transporte próprio .....	48
4.3.2 Detalhamento dos Investimento Necessários .....	49
4.4.1 Projeção do Resultado Operacional para o período de 2016-2020 – Aquisição de Veículo .....	51
4.5 PROJEÇÃO FLUXO DE CAIXA.....	57

<b>4.5.1 Análise da viabilidade do projeto</b> .....	58
<b>4.6 RECOMENDAÇÃO A EMPRESA ESTAGIADA</b> .....	59
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	61
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	64

## 1 INTRODUÇÃO

A administração dos custos nas empresas é uma importante ferramenta responsável pelo sucesso da organização, sendo assim, é importante a todos os gestores ter em mãos as possíveis ferramentas para melhor os controlarem, a fim de obterem resultado positivo perante ao setor financeiro da empresa.

Deste modo, o presente estudo busca verificar qual a viabilidade de realizar investimento na logística da empresa KFMED Distribuidora de Medicamentos, que atua no ramo de medicamentos voltada a distribuição para órgãos públicos do estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e se encontra localizada na região norte do estado, no município de Ibiaçá-RS. Inserida em um mercado com uma concorrência acirrada, o trabalho tem por objetivo analisar qual a viabilidade econômica financeira de a empresa adquirir seu próprio veículo e passar a ter uma logística própria e não terceirizada como ocorre atualmente.

A partir desta análise, cabe salientar que um estudo de viabilidade, antes de qualquer tomada de decisão que interfira no fluxo financeiro de uma organização, tem grande importância. A observação atenta desse projeto, avaliando seus gastos e devidos retornos sobre o investimento, é o que se sugere através da análise de viabilidade.

O caso em estudo irá abordar todos os custos que a empresa pode ter na implementação de uma logística própria, desde a aquisição do veículo até sua legalização, passando pela contratação de novo funcionário, para que assim todos os gastos possam ser mensurados sobre a elaboração deste projeto, podendo, desta forma, a empresa tomar uma decisão mais precisa e adequada de como conduzir esse possível novo setor em seu negócio.

A empresa em estudo está em constante expansão de seu negócio, e vê em seu projeto de logística própria uma estratégia de se manter viva no mercado, diminuindo seus custos com as entregas dos medicamentos e, dessa forma, reduzindo o preço do produto final, tornando-se, assim, mais competitiva junto a seus concorrentes.

A decisão sobre um investimento requer uma análise do que se pretende investir, bem como as expectativas de retorno esperado sobre aquele investimento. Kawasnicka (2004, p. 144) diz que, “como os lucros não podem ser estimados com certeza, a decisão de alocar capital, envolve risco”. Diante disso as decisões não podem somente levar em conta os lucros apresentados, uma vez que este constitui um fator determinante do valor de mercado da empresa.

Desta forma a decisão ou não de aquisição de veículo para a execução de sua própria logística deve ser proveniente de uma análise e de um planejamento financeiro, como também devem ser observados quais são as ameaças e oportunidades, assim como seus pontos fortes e fracos. É importante que se observe de forma detalhada se a execução desta nova forma de entrega dos produtos proporcionará à organização os devidos retornos, para que assim sejam saldados os investimentos realizados e que, desta maneira, se torne possível a projeção de crescer cada vez mais junto ao mercado em que se encontra inserido.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Este estudo tem como objetivo analisar do ponto de vista econômico-financeiro qual a viabilidade de a empresa KFMED Distribuidora de Medicamentos passar a ter sua própria distribuição logística, investindo de tal forma na compra de um veículo para realização do trabalho, como a legalização do automóvel e também a contratação de um funcionário que virá a desempenhar esta função.

A empresa que serve como parâmetro para este estudo tem como atividade final a distribuição de medicamentos para órgãos públicos (Postos de Saúde, Hospitais Municipais), a venda desses produtos é realizada através de processos licitatórios, dessa forma a entrega dos produtos vendidos atualmente é realizada de forma terceirizada, por transportadoras parceiras. Porém, no último ano foi observado um elevado gasto com a entrega desses produtos, e surgiu assim a ideia de realizar sua própria logística.

Há uma percepção de que vários fatores (estrutura, custos, localização) devem ser aliados e colocados em perfeita harmonia para que a atividade possa ser desempenhada, e assim possa cumprir com seu propósito. Diante do contexto exposto, vê-se necessária a averiguação de qual é a real e concreta viabilidade do projeto, tanto no que se diz respeito à parte econômica quanto a parte financeira.

Observando o presente contexto, o trabalho propõe-se a analisar a seguinte questão: **O investimento em logística na empresa KFMED Distribuidora de Medicamentos é viável do ponto de vista econômico e financeiro?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar se o investimento em logística na empresa KFMED Distribuidora de Medicamentos é viável do ponto de vista econômico e financeiro.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar o contexto operacional da empresa;
- Realizar o diagnóstico estratégico do negócio;
- Contextualizar o ambiente de estudo;
- Dimensionar o investimento a ser realizado pela empresa, bem como taxa de juros, fontes de financiamento e prazos de pagamento;
- Projetar os fluxos de caixa relacionados ao projeto;
- Realizar a análise de viabilidade por meio de técnicas de orçamento de capital: TIR, Payback e VPL;
- Recomendar ou não a realização do investimento.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo serão abordados os métodos utilizados na elaboração do estudo, como também as análises de importantes variáveis que ajudaram no trabalho, para assim podermos avaliar a real viabilidade do projeto.

### 2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Na literatura existem vários conceitos que norteiam especificamente as atividades financeiras das empresas, de forma especial no que diz respeito à análise econômica financeira e à tomada de decisões sobre investimentos. O capítulo que vem a seguir demonstra esses conceitos em uma síntese, com o objetivo de abordar conhecimentos que sejam necessários para apurar os dados do estudo.

Kwasnicka afirma que,

Administrar é um processo integrativo da atividade organizacional que permeia nossa vida diária. A necessidade de administrar surge do confronto entre as variáveis que compõem uma atividade formalmente estruturada, com recursos materiais e humanos, tecnologia, restrições ambientais, entre outros (2004, p. 20).

A administração tem papel importante para as organizações em que se faz presente. É quase impossível afirmar que uma organização, no cenário econômico em que se vive atualmente, consiga sobreviver sem ao menos ter alguém que tenha responsabilidades sobre a organização, tratando de questões de finanças, estratégias junto ao mercado, relacionamento junto a clientes e fornecedores, como também resolva questões de RH. Desta forma, deve-se ser observado que a importância de um gerente é órgão fundamentador para o desenvolvimento do negócio, que seu grau de atenção sobre todos os setores da empresa implica instintivamente em seu grau de obtenção de sucesso.



Chiavenato (1999, p.8) diz que a função administrativa pode ser aplicada em qualquer tipo ou tamanho de empresa, podendo ser ela uma grande indústria, um clube, uma escola ou uma empresa de consultoria. Mas seja qual for o seu tipo de organização, a empresa precisará ser administrada adequadamente para alcançar seus objetivos com a maior eficiência e economia de ação e de recursos.

Segundo Kwasnicka (2004, p. 22), em um de seus princípios modernos de administração “Uma organização é parte integrante de um sistema maior e depende do intercâmbio mantido com esse sistema, ou seja, ela não é autossuficiente para se manter.”

As organizações existem com algum propósito, e melhor se organizar é um importante elemento na conquista do objetivo, sendo que é a administração que desempenha esse papel. Para melhor entender, o administrador Robbins (2008, p. 33) cita quatro funções: Planejamento, organização, liderança e controle.

Para melhor entender esses itens podemos conceituá-los da seguinte forma:

Planejamento: “abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia para se alcançar metas e o desenvolvimento de uma hierarquia completa de planos para integrar e coordenar essas atividades”. Organização “abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomara as decisões” (ROBBINS 2008, p. 33).

Liderança é a “função gerencial que abrange a motivação dos funcionários, direção das atividades dos outros, seleção do canal de comunicação mais eficaz e solução dos conflitos entre os membros”. O controle é a “função gerencial que envolve o processo de monitoração das atividades para garantir que sejam realizados conforme o planejado e de correção de quaisquer desvios significativos” (ROBBINS; 2008; p.33).

Segundo Peter (2000, p. 86), “Subjacente a missão de uma empresa, existe uma análise de seus pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo”. Esta análise tem por objetivo permitir que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais.

### **2.1.1 Ambiente Externo**

Segundo Hitt (2005, p. 49-50), “Algumas empresas tentam entender o ambiente externo através de informações sobre concorrentes, clientes e outros stakeholders.”

Diante disso pode se notar a importância de uma análise externa do ambiente, feita de forma adequada e bem elaborada ela irá ajudar no conhecimento da empresa, podendo, assim, melhor conhecer seus concorrentes, clientes e, dessa forma, ter mais acesso junto a eles.

Seguindo assim o pensamento de Oliveira (1991, p. 67), pode-se dizer que o ambiente externo “procura verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças”.

#### 2.1.1.1 *Oportunidades*

Segundo Oliveira (1991, p. 64), “São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto penduram”.

Conforme nos diz A. Hitt (2005, p. 52), “A oportunidade é representada por uma condição no ambiental geral que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica”.

#### 2.1.1.2 *Ameaças*

A empresa deve ter bastante atenção nas questões de ameaças de seu ambiente, levando em conta que tem uma marca inserida junto ao mercado, as ameaças são constantes e prejudiciais, muitas vezes, para combater-las é preciso investir em qualidade, sendo que com um bom atendimento e atenção com o cliente, as ameaças tendem a diminuir. Outro fato importante é estar sempre em constante inovação, para que, desta forma, as possibilidades de sentir-se ameaçada junto ao demais concorrentes possam diminuir.

Nesse contexto, A. Hitt (2005, p. 53) cita que “Ameaça é representada por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica”.

Segundo Oliveira (1991, p. 64), “Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil”.

### 2.1.2 Ambiente Interno

Para Peter (2000, p. 87) os pontos fortes e fracos de uma empresa constituem seus recursos. Incluem os recursos humanos, os organizacionais e físicos. Em contexto de excelência, todos os três tipos de recursos trabalham juntos para oferecer a empresa uma vantagem competitiva sustentada.

Para Oliveira (1991, p. 66), verificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, sendo fundamental para o sucesso estratégico da organização que a sua área de atuação seja escolhida, considerando aquilo que de melhor pode se fazer, em outras palavras a empresa deve ser “puxada” pelas suas principais capacidades.

Segundo Hitt (2008, p. 71), para analisar o ambiente interno de uma organização se faz necessário que pessoas avaliem o portfólio da empresa e os agrupamentos de recursos e capacitações criados pelos gerentes.

#### 2.1.2.1 Pontos Fortes

Segundo Oliveira (1991, p. 63), é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

Pode-se citar como exemplos de pontos fortes em uma empresa:

- Política de estoque zerados. Para assim diminuir os riscos de prejuízos com matéria prima;
- Preço atraente comparado a outras indústrias que apresentem semelhante ou até mesmo inferior;
- Atendimento de forma diferenciada, personalizada e que seja eficiente;

Para Allegretti e Andreolla (1998, p. 21), os pontos fortes de uma empresa são as características que as colocam, estrategicamente, em vantagem em relação a seus concorrentes ou ramo de atuação.

Oliveira (2014, p. 69) define pontos fortes como “variáveis internas controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças.

#### 2.1.2.2 Pontos Fracos

Para Oliveira (1991, p. 64), “É uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável)”.

Para Allegretti e Andreolla (1998, p. 121-122), os pontos fracos são aquelas características que tornam a empresa vulnerável às ameaças do meio em que se encontra e se relaciona. Para amenizar seus efeitos, esses pontos fracos deverão ser trabalhados diante de seus diferenciais competitivos.

Nas citações acima foram expostas linhas diferentes de pensamentos de diferentes autores para que, dessa forma, seja facilitado o diagnóstico estratégico de determinado plano de futuro investimento, podendo assim se ter uma melhor visão do ambiente externo e interno, como também seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades. A seguir serão descritas posturas estratégicas possíveis de serem adotadas por uma organização para sua manutenção no mercado.

## 2.2 POSTURA ESTRATÉGICA

“A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa” (OLIVEIRA, 1991, p. 26).

Peter (2000, p. 24) conceitua estratégia como os “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Pode-se encarar estratégia em três pontos de vantagem:

- Formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia);
- Implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação);
- Controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Para Oliveira (1991, p. 27), o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento, pode ser definido como estratégia empresarial. Neste contexto, todo processo de implementação das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança.

Diante disso, apresenta-se figura 01 para ilustrar o processo de postura estratégica:

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Pontos Fortes	<b>DESENVOLVIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de Mercado</li> <li>• de Produtos</li> <li>• Financeiro</li> <li>• de Capacidades</li> <li>• de Estabilidade</li> <li>• Diversificação</li> </ul>	<b>MANUTENÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade</li> <li>• Nicho</li> <li>• Especialização</li> </ul>
	Pontos Fracos	<b>CRESCIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Internacionalização</li> <li>• Parceria</li> <li>• Expansão</li> </ul>	<b>SOBREVIVÊNCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Desinvestimento</li> <li>• Liquidação do negócio</li> </ul>

Figura 1 - Postura Estratégica

Fonte: [http://www.infobibos.com/Artigos/2007\\_4/Planejamento/art1.jpg](http://www.infobibos.com/Artigos/2007_4/Planejamento/art1.jpg)

### 2.2.1 Estratégia de sobrevivência

Segundo Oliveira (1991, p. 38), “A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado etc.; mas não como um objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de ‘sobreviver por sobreviver’”.

Os tipos que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência, conforme Oliveira (1991, p. 38-39, grifos do autor), são:

**Redução de Custos:** “Consiste na redução de todos os custos possíveis para que empresa possa substituir”.

**Desinvestimentos:** Ocorrem quando linhas de produtos deixam de ser interessantes gerando conflitos na empresa. “Neste momento, a melhor saída é desinvestir para não sacrificar o todo e manter o negócio original”.

**Liquidação do Negócio:** Quando a empresa se dedica a um só tipo de negócio ou produto, e este, após passar pelo estágio de declínio, não foi reativado ou substituído. “É uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio”.

### 2.2.2 Estratégia de manutenção

Oliveira (1991, p. 39-40) diz que a estratégia de manutenção apresenta três situações:

**Estratégia de estabilidade:** Procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, o seu retorno em caso de sua perda.

**Estratégia de nicho:** A empresa procura dominar seu segmento de mercado em que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas.

**Estratégia de especialização:** A empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado.

Reforçando a ideia, Oliveira (1991, p. 80) diz que “Estratégia de manutenção é a postura preferível quando a empresa está enfrentando dificuldades ou a espera de encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”.

### 2.2.3 Estratégia de Crescimento

Oliveira (1991, p. 40-41) cita algumas estratégias a respeito da postura de crescimento:

**Estratégia de Inovação:** “Neste caso, a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços”.

**Estratégia de Internacionalização:** Neste caso a empresa estende suas atividades para fora do seu país de origem.

**Estratégia de joint venture:** Trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado onde suas empresas se associam para produzir um produto.

**Estratégia de expansão:** O processo de expansão de empresas deve ser planejado; caso contrário, pode ser absorvido pelo governo ou outras empresas nacionais ou multinacionais.

**Estratégia de fusão:** Corresponde à combinação de dois ou mais negócios, na qual um adquire os direitos e obrigações do outro em troca de ações ou dinheiro ou ambos.

Reforçando a ideia, Allegretti e Andreolla (1998, p. 17) afirmam que “na medida em que os clientes sentem a necessidade pelo produto e serviço, a demanda se expande e a concorrência torna-se mais acirrada”.

O capítulo acima descreve as diferentes posturas estratégicas possíveis de serem adotadas por uma organização para viabilizar o negócio. O capítulo a seguir trata do composto de marketing, busca definir o processo administrativo de uma organização através de pontos

como preço, praça, promoção e distribuição de seus produtos e ou serviços junto ao mercado que a empresa encontra-se situada.

### 2.3 COMPOSTO DE MARKETING (“MIX”)

Mix de marketing ou então composto de marketing, “é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado alvo” (KOTLER, 2000, p. 37).

#### 2.3.1 Preço

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 263) preço, em um sentido mais restrito, representa a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, e, já em um sentido mais ampliado, trata-se da soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.

É importante considerar que os custos representam um elemento fundamental na determinação das estratégias de preço. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 268).

Assim como o tipo de mercado, a oferta, a demanda, e fatores como penetração de penetração de mercado, linhas de produtos, complementos, pacotes de produtos, lotes, a economia, governos, política, assim como outros fatores que influenciam na decisão de estratégia de precificação (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 267-288).

#### 2.3.2 Produto

Kotler e Armstrong (2003, p. 204) definem produto “como algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Produtos são mais do que bens tangíveis. Definimos amplamente, incluem bens físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou um misto de todas essas entidades.”

Allegreti e Andreolla, (1998, p. 38) definem como “o produto e o serviço é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer a um desejo ou necessidade”.

Podemos perceber com as ideias dos autores acima que uma empresa que tenha estruturação adequada deve saber observar todos os fatores relacionados a seus diferentes produtos. Sendo que os produtos envolvam questões como: demanda, as pessoas, os lugares, costumes, cultura de cada lugar, público alvo, a qualidade do produto, estilo, preço, sua estabilidade junto ao mercado, etc.

### 2.3.3 Praça – Distribuição

Kotler e Armstrong (2003, p. 307) orientam que canais de distribuição trata-se de “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para o uso de um consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”.

Seguindo o pensamento de Kotler e Armstrong (2003, p. 315), “os objetivos do canal de distribuição são também influenciados pela natureza da empresa, seus produtos, os intermediários de marketing, os concorrentes e o ambiente”.

Deve ser analisado na questão de distribuição, como nos mostra Oliveira (1991, p.101):

- A forma como atuam os vendedores da empresa;
- Representantes e distribuidores;
- A sua quantidade e correspondente capacidade de escoamento e peculiaridades;
- As suas políticas com as vantagens, desvantagens e peculiaridades;

As questões demonstradas com relação a distribuição dos produtos têm a função de demonstrar como a empresa deve melhor proceder o processo de distribuição de seus produtos perante seu consumidor, podendo assim analisar a importância dos canais de distribuição para o desenvolvimento da organização.

### 2.3.4 Promoção-Comunicação

“Consiste em uma composição de instrumentos de comunicação como propaganda, venda pessoal, promoções de venda, relações públicas e marketing direto que ela utiliza com o propósito de atingir seus objetivos de marketing” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 363).



“O processo de comunicação deve começar com um levantamento de todos os contatos potenciais que o cliente-alvo possa ter com a empresa e suas marcas” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 368).

Sendo que para Allegretti e Andreolla (1998, p. 43, grifos do autor), o composto de marketing consiste em cinco importantes instrumentos:

- **Propaganda:** apresentação impessoal e promoção de ideias e serviços por sua empresa;
- **Marketing direto:** Uso do correio, telefone e outras formas impessoal para comunicar ou obter respostas de seus consumidores;
- **Promoção de Vendas:** Incentivos a curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de seus produtos e serviços;
- **Relações públicas:** programas para promover ou proteger a imagem de seu negócio e de seus produtos e serviços;
- **Venda pessoal:** interação face-a-face com compradores potenciais, visando à realização de vendas.

Após esses conceitos de autores podemos citar que, como afirmam Kotler e Armstrong (2003, p. 377), “cada ferramenta de promoção tem características e custos exclusivos. Para selecionar suas ferramentas, os profissionais de marketing precisam entender essas características”.

A parte do marketing que se encerra agora procurou definir formas que a empresa pode optar no lançamento de seu produto e serviços no mercado, dentre os quais deve-se destacar: produto, preço, praça-distribuição e promoção-comunicação. No capítulo a seguir vamos abordar as diferentes técnicas financeiras: custo de oportunidade, TIR, PayBack, VPL, as quais são utilizadas na análise econômico-financeira de um projeto.

## 2.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

“Projeta-se, ao longo do tempo, os diferentes níveis em que a empresa irá operar, dentro dos limites definidos pela sua capacidade instalada e pelo seu próprio mercado. Estabelece-se, para tanto, uma série de premissas, desde a previsão de vendas, passando pelo dimensionamento dos custos fixos e variáveis até a projeção de um resultado líquido final” (ALLEGRETTI; ANDREOLLA, 1998, p. 66).

### 2.4.1 Custo de Oportunidade

Garrison (2001, p. 39), diz que “Custo de oportunidade é a vantagem potencial de que se abre mão quando uma alternativa é escolhida em vez de outra”.

Segundo Gitman (2004, p. 309) “Custo de oportunidade são fluxos de caixa que poderiam ser gerados na melhor utilização alternativa de um ativo que a empresa possui. Representam, portanto, fluxos de caixa que não são realizados em consequência da utilização daquele ativo no projeto proposto. Por causa disso, quaisquer custos de oportunidade devem ser incluídos como saídas de caixa quando se determinam os fluxos de caixa incrementais de um projeto”.

O autor diz também que a distribuição de entradas e saídas de caixa pode apresentar consequências econômicas importantes, que os administradores reconhecem como valor do dinheiro no tempo.

### 2.4.2 Taxa Interna de Retorno

Hoji (2012, p. 75) diz que a “a taxa interna de retorno (TIR) é conhecida também como a taxa de desconto de fluxo de caixa”, que tem a função de descontar um valor futuro ou aplicar o fator de juros sobre um valor presente.

Na definição de Ross (2002, p. 131), “a TIR representa o mais próximo que se pode chegar do VPL, sem que realmente se tenha um critério como o do VPL”.

Gitman (2004, p. 344) afirma que “A taxa interna de retorno (TIR) talvez seja a mais utilizada técnica sofisticada de orçamento empresarial de capital. Entretanto, seu cálculo manual é muito mais difícil que o VPL”.

Ainda o autor destaca que, quando utilizada na tomada de decisões de aceitação ou rejeição, os critérios são os seguintes:

- Se a TIR for maior que o custo capital, deve-se aceitar o projeto;
- Se a TIR for menos que o custo de capital, deve-se rejeitar o projeto;

Esses critérios asseguram à empresa obter pelo menos o retorno exigido (GITMAN, 2004, p.344).

Abaixo segue a formula para calcular TIR:

$$\text{NPV} = -\text{PV} + \frac{\text{PMT 1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{PMT 2}}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{PMT n}}{(1+i)^n} = 0$$

NPV = Valor atual líquido

PV= Valor Total

PMT = Recebimento ou Prestação

i = taxa

n= tempo

### 2.4.3 Valor presente líquido

Gitman (2004, p. 342) cita que quando o VPL é usado na tomada de decisões de aceitação ou rejeição, os critérios a serem observados são:

- Se o VPL for maior que \$ 0, o projeto deverá ser aceito;
- Se o VPL for menos que \$ 0, o projeto deverá ser rejeitado;
- Se o VPL for maior que 0, a empresa obterá retorno superior ao seu custo de capital;

Hoji (2012, p. 80) define o Valor Presente Líquido (VPL) como “a soma das entradas e saídas de um fluxo de caixa na data inicial”

Gitman (2004, p. 342) explica que “como o valor presente líquido (VPL) leva explicitamente em conta o valor do dinheiro no tempo, é considerado uma técnica sofisticada de orçamento capital”.

Para calcular o VPL deve-se realizar a seguinte operação:

VPL = Valor Presente das Entradas de caixa – Investimento Inicial.

### 2.4.4 Tempo de Retorno – Período de Payback

Segundo Gitman (2004, p. 339), quando usado no período de payback é usado na tomada de decisões, os critérios considerados são os seguintes:

- Se o período de payback for menor que o período máximo aceitável de recuperação, o projeto será aceito;
- Se o período de payback for maior que o período máximo aceitável de recuperação, o projeto será rejeitado.

Como explica Gitman (2004, p. 339), “Os períodos de payback são comumente utilizados na avaliação de investimentos. Trata-se do tempo necessário para que a empresa recupere seu investimento inicial em um projeto, calculado com suas entradas de caixa”.

Sendo que a fórmula para calcular é a seguinte:

$n = \text{Investimento Total} / \text{Fluxo de caixa anual}$ .

$n = \text{Prazo de retorno de payback}$ .

Em síntese, Ross (2002, p. 127) explica que a utilização do período de payback na tomada de decisões de investimento é simples. Seleciona-se um ponto de corte, todos os projetos dentro deste período serão aceitos e todos os que proporcionarem recuperação de investimento em um tempo acima do prazo estabelecido serão rejeitados.

## 2.5 ANÁLISE DE CUSTOS

Para LEONE, (2000, p. 52), “A nossa definição de custo será: O consumo de um fator de reprodução, medido em termos monetários para a obtenção de um produto, de um serviço ou de uma atividade que poderá ou não gerar renda”.

MARTINS (2010, p. 25) define custo como “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”, sendo que, custo também significa o preço original de aquisição de qualquer bem ou serviço.

### 2.5.1 Custos Fixos

Segundo LEONE (2000, p. 73), “Um custo fixo é constante no total, na faixa de volume relevante da atividade esperada que está sendo considerada”.

Seguindo nesse contexto, BORNIA (2010, p. 19) “Custos fixos são aqueles que independem do nível de atividade da empresa no curto prazo, ou seja, não variam com alterações no volume de produção, como o salário do gerente, por exemplo”.

Nessa análise que apresentamos acima podemos observar que os custos fixos são sempre os que permanecem inalterados nos custos da empresa, por isso devemos sempre observá-los, seja qual for os investimentos que iremos vir a executar, esses custos sempre irão permanecer.

### 2.5.2 Custos Variáveis

Segundo LEONE (2000, p. 73), “Um custo variável é um custo que é proporcional ao nível de atividade (o custo total aumenta ao nível que a atividade aumenta)”.

Seguindo nesse contexto, BORNIA (2010, p. 19) afirma que “Os custos variáveis, ao contrário, estão intimamente relacionados com a produção, isso é, crescem com o aumento do nível de atividade da empresa, tais como os custos de matéria-prima.”

Nesse contexto explicado por diferentes autores, podemos observar como custos variáveis tem ligação com o quanto mais a empresa produzir, sendo que se vender mais, irá produzir mais e assim seus custos variáveis automaticamente irão ser mais elevados.

### **2.5.3 Custos Diretos**

“Todo o item de custo que é identificado naturalmente ao objeto do custeio é denominado de custo direto” (LEONE, 2000, p. 58).

Seguindo no contexto LEONE (2000, p. 59) diz que “O custo só é direto quando, para o trabalho de sua identificação ao objeto de custeio, não é necessário o emprego de nenhum recurso, de nenhuma ‘medida de consumo’ e de nenhum parâmetro”.

Melhor explicando sobre o que diz o autor, podemos observar que o custo direto é incorporado, ou seja, apropriado de forma direta ao produto.

### **2.5.4 Custos Indiretos**

“Custos Indiretos: são todos os custos que dependem do emprego de recursos, de taxas de rateio, de parâmetros para o débito às obras” (LEONE, 2000, p. 59).

Os custos Indiretos, como diz o autor, é o que precisa de taxas de rateio para melhor ser distribuído, e assim melhor alocar cada custo, da forma mais adequada possível.

### **3 METODOLOGIA**

O capítulo a seguir tem como principal objetivo indicar quais são os procedimentos técnicos adotados para obtenção e análise dos dados que apresentem uma resposta ao projeto em estudo.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O presente estudo busca avaliar qual a viabilidade econômica e financeira de a empresa KFMED Distribuidora de Medicamentos, investir para ter seu próprio sistema logístico. Diante disso será realizada uma coleta de dados para estudo e também uma consistente fundamentação teórica para, desta forma, poder melhor observar, explicar e analisar de forma coerente o problema em estudo, que é o foco principal do presente trabalho.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, sendo que nesse tipo de pesquisa estudos de caso são analisados, observando-se fatores importantes, como identificação de características principais e abordagem a fatos que têm importante relacionamento no processo em estudo.

Para a abordagem do problema, o estudo tem características de pesquisa qualitativa e quantitativa. Segundo Dihel e Tatim (2004 p. 51-52), a pesquisa quantitativa é aquela que faz uso da quantificação, tratando tanto das informações ou também por meio de estatística que visam evitar distorções da análise e de interpretação, e atendem com maior margem de segurança quanto a inferências. Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a intenção de certas variáveis, assim buscando compreender os processos dinâmicos em maior nível de profundidade.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados que será utilizada na realização do trabalho em estudo será através de forma documental, em materiais fornecidos pela empresa, observando quais os custos atuais com a logística terceirizada, como também análise de suas condições financeiras, qual a situação em que a referida empresa se encontra. Através da análise da movimentação logística, de qual a possibilidade da execução do projeto e de qual sua real importância, podendo assim analisar se é viável a empresa investir em ter logística própria.

Para posteriores conclusões serão realizadas algumas entrevistas com o diretor da empresa, para que ele possa explicar suas projeções na elaboração do projeto em um futuro próximo, projetando de certa forma de que ponto pode-se estimar um investimento de alto valor para a organização.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados será realizada a partir de cálculos de retorno sobre investimento, projeções de custos para o projeto. Outro importante pilar do estudo é o impacto que tal investimento trará para o faturamento da organização, principalmente com ênfase na questão dos custos logísticos.

Os dados que serão apresentados posteriormente no estudo serão tanto do tipo quantitativo como qualitativo, requerendo técnicas de análise de conteúdo e simples. Também serão utilizados cálculos de variáveis como a TIR, Payback e VPL, e, posteriormente, seus resultados e análises serão expostas em planilhas do Excel para melhor poder interpretar os resultados e assim obter conclusões para o estudo.

### 3.4 VARIÁVEIS DO ESTUDO

O presente trabalho tem como objetivo verificar a viabilidade do projeto, também procura-se analisar variáveis que no contexto do negócio tratam de fatos possíveis das constantes mudanças. A principal variável em estudo no problema é analisar se realmente para a empresa é viável em questões financeiras, assim como também observar o investimento que precisa ser realizada sua criação.

Portanto, para a análise da viabilidade econômico-financeira serão aplicadas as seguintes técnicas:

- Payback, segundo Gitman, “é o exato montante de tempo necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto calculado a partir de seus fluxos de entrada de caixa” (2001, p. 300).
- Valor Presente Líquido, na visão de Gitman, é uma análise de orçamentos de capital. (2001, p. 302).
- Taxa interna de retorno, ainda segundo Gitman, “é a taxa de desconto que iguala o valor presente de fluxos de entrada de caixa com o investimento inicial associado a um projeto” (2004, p. 303).
- Entende-se por fluxo de caixa um instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período (ZDANOWICZ, 1991).



## **4 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A KFMED Distribuidora de Medicamentos está situada na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Iniciou seus trabalhos no ano de 2012, tendo como atividade a comercialização de medicamentos para órgãos públicos. A empresa conta hoje com cinco colaboradores, sendo que dois são sócios da empresa. Os colaboradores se encontram distribuídos entre as partes administrativa, técnica, vendas e armazenagem dos produtos na distribuidora. A empresa com sede no município de Ibiaçá-RS, comercializa seus produtos através da participação de processos licitatórios que ocorrem em diferentes municípios, nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Devido ao bom índice de desempenho que a empresa tem apresentado nesses três anos de funcionamento, surge a necessidade da empresa acima citada adquirir um veículo para, dessa forma, passar a realizar parte de sua distribuição logística, a qual atualmente é totalmente terceirizada. Para tanto será necessário a aquisição de um veículo para realização do transporte.

O referido projeto tem seu prazo final de execução previsto para dezembro de 2015. O novo setor a ser implantado na organização necessitará da contratação de mais um funcionário para desempenhar a nova atividade, tendo em vista que os demais colaboradores atuam nos demais setores da empresa.

Considerando os custos com a logística terceirizada praticada atualmente, o que se deseja em um primeiro momento é diminuir os custos a partir de sua própria logística, e, por consequência, poder cada vez mais expandir os negócios.

#### **4.1.1 Organograma**

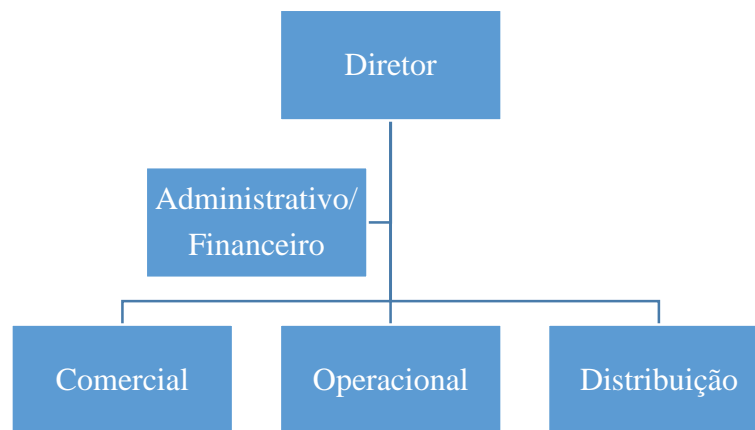


Figura 2 – Organograma  
Fonte: Dados Primários.

## 4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Na literatura podem-se encontrar diversos conceitos que norteiam as atividades empresarias e mais especificamente a questão de importância da análise econômica e financeira de investimentos. Diante disso iremos desenvolver um diagnóstico estratégico da empresa em estudo, citando dessa forma suas oportunidades e ameaças junto ao ambiente externo, como também analisar os pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização.

### 4.2.1 Ambiente Externo

#### 4.2.1.1 Oportunidades

- Facilidade de financiamentos – com bom histórico econômico a empresa possui diversas alternativas de créditos com juros relativamente baixos.
- Crescimento do Setor – O setor de medicamentos atua em constante crescimento, tendo em vista que se trata de um produto de necessidade básica do consumidor.
- Logística – Como propõe esse projeto, a diminuição de custos de logística sendo viável, é considerada uma oportunidade, em virtude que irá afetar diretamente no preço final do produto, o que aumenta o grau de competitividade da empresa.

#### 4.2.1.2 Ameaças

- Concorrentes fortes e preparados – A existência de empresas concorrentes no ramo de medicamentos é uma ameaça encontrada, observando-se que temos concorrentes com muito mais tempo de atuação no ramo.
- Alto risco na concessão de Crédito – Há muita inadimplência ou demora no pagamento das dívidas por parte das prefeituras (clientes).
- Instabilidade econômica e política – A instabilidade política e principalmente econômica pelo qual o país e o estado do Rio Grande do Sul atravessam, pode afetar com força a atuação da empresa, sendo que seus clientes são órgãos governamentais.
- Preços elevados trazem necessidade de maior capital de giro – Os preços dos medicamentos encontram-se em um patamar que pode ser considerado alto, o que exige uma maior necessidade de capital de giro próprio.
- Manutenção de Estoques – A manutenção de estoques de produtos com grande valor, com prazo de validade médio é considerado também uma forte ameaça.
- Concorrentes de outros estados – O estado do Rio Grande do Sul tem uma elevada taxa de impostos (ICMS) em relação aos outros estados, chegando a uma diferença de 5%, tornando estas empresas mais competitivas.
- Segurança dos produtos comercializada – Passando a ter sua própria logística, aumentam-se os riscos, tendo em vista que, com a entrega terceirizada, os produtos ficam sob a responsabilidade do transportador a partir do momento que saem da empresa.

#### 4.2.2 Ambiente Interno

##### 4.2.2.1 Pontos Fortes

- Clientes com alto grau de satisfação – A grande maioria dos municípios atendidos apresentam satisfação com o serviço prestado, tanto com o atendimento como também com a agilidade e cumprimento dos prazos de entrega dos produtos.
- Preço competitivo – Os preços praticados pela empresa são altamente competitivos.
- Salários, Fornecedores e tributos em dia – Todos os compromissos estão em dia, não há atrasos em pagamentos.
- Infraestrutura – Com recente construção de pavilhão próprio, a empresa conta com excelente infraestrutura para seu funcionamento.

- Transparência e Honestidade nos negócios – As negociações, tanto com fornecedores quanto com os clientes passam diretamente pelas mãos dos proprietários, isso gera transparência e expõe suas características, como a honestidade.
- Força da equipe – Equipe bem treinada e entrosada, com conhecimento e experiência nas tarefas que realiza.

#### 4.2.2.2 *Ponto Fracos*

- Falta de planejamento estratégico – Não há uma linha estratégica, um planejamento definido.
- Problemas de Sistema – Há pouco tempo a empresa implantou um novo software que visa a informatização de todos os processos da empresa, e este ainda não está em pleno funcionamento, o que faz com que muitas tarefas tenham que ser realizadas manualmente.
- Falta de parceria com fornecedor – Com pouco tempo de mercado, uma dificuldade encontrada pela empresa é a possibilidade de ter um laboratório de medicamentos como parceiro principal, o que, por consequência, faz com que a empresa não tenha uma linha específica de vendas.
- Localização – A localização é um problema em virtude que município está muito distante dos principais locais de licitações, o que gera um maior custo na hora da entrega do medicamento, e também no deslocamento do representante que efetua a venda.

Com base nas informações acima descritas sobre a empresa, observa-se que esta se encontra em um cenário interno com parcialidade entre pontos fortes e fracos. Por outro lado, o ambiente externo da organização apresenta situações favoráveis que podem ser transformadas em oportunidades. Porém, deve se manter atenta às ameaças que ocorrem junto a esse mercado de alta competitividade. Por isso é recomendado, segundo algumas literaturas pertinentes, que a empresa busque a cada dia lançamento de novos produtos, assim como novas parcerias com fornecedores, o que pode lhe proporcionar uma gama de oportunidades e assim aumentar seu poder de venda, tornando-se cada vez mais competitiva em seu ramo de atuação.

### 4.3 PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL COM ESTRUTURA ATUAL

#### 4.3.1 Desempenho Histórico da empresa

No quadro 01, o histórico de dados será apresentado com o desempenho real da empresa nos meses de agosto de 2014 até julho de 2015, por se tratar dos últimos dados que a empresa tinha finalizado no momento da coleta dos dados. A partir disso montou-se o quadro baseado em dados dos balanços da empresa no período já citado, como também com informações concedidas pelo gestor da empresa, e dessa forma pode-se observar que no período abordado a distribuidora obteve um resultado positivo R\$ 413.803,33 obtendo assim uma margem de lucro de 8,16% nos doze meses estudados. A partir de então os dados observados no período passaram a servir como base para a projeção que será realizada para os anos de 2016 e 2020.

Especificação	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	TOTAL
Vendas Brutas - Receita Operacional Bruta - ROB	362.558,07	506.420,21	405.240,61	385.505,63	279.377,01	441.708,65	260.564,57	913.547,14	638.131,33	568.170,27	475.443,71	338.278,38	5.574.945,58
(-) Impostos	32.630,23	45.577,82	36.471,65	34.695,51	25.143,93	39.753,78	23.450,81	82.219,24	57.431,82	51.135,32	42.789,93	30.445,05	501.745,10
(-) Abatimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devoluções	181,28	253,21	202,62	192,75	139,69	220,85	130,28	456,77	319,07	284,09	237,72	169,14	2.787,47
(=) Rec.Oper.Líquida	329.746,56	460.589,18	368.566,33	350.617,37	254.093,39	401.734,02	236.983,48	830.871,12	580.380,44	516.750,86	432.416,05	307.664,19	5.070.413,01
(-) Custo da Mercadoria Vendida	280.284,58	391.500,80	313.281,38	298.024,76	215.979,38	341.473,91	201.435,95	706.240,46	493.323,38	439.238,23	367.553,65	261.514,56	4.309.851,05
(=) Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias	49.461,98	69.088,38	55.284,95	52.592,61	38.114,01	60.260,10	35.547,52	124.630,67	87.057,07	77.512,63	64.862,41	46.149,63	760.561,95
(-) Desp.Operacionais	28.233,55	28.377,33	33.090,84	30.580,63	28.427,92	27.533,18	25.770,46	33.023,77	29.948,00	28.699,61	27.779,48	25.293,83	252.948,00
Despesas com Pessoal	7.360,92	7.360,92	7.360,92	7.360,92	7.360,92	7.360,92	7.360,92	7.360,92	7.360,92	7.360,92	7.360,92	7.360,92	88.331,04
DGTS	209,88	209,88	209,88	209,88	209,88	209,88	209,88	209,88	209,88	209,88	209,88	209,88	2.518,56
INSS	666,54	666,54	666,54	666,54	666,54	666,54	666,54	666,54	666,54	666,54	666,54	666,54	7.998,48
Férias	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	3.780,00
Pró-Labore	3.546,00	3.546,00	3.546,00	3.546,00	3.546,00	3.546,00	3.546,00	3.546,00	3.546,00	3.546,00	3.546,00	3.546,00	42.552,00
Salários e Ordenados	2.623,50	2.623,50	2.623,50	2.623,50	2.623,50	2.623,50	2.623,50	2.623,50	2.623,50	2.623,50	2.623,50	2.623,50	31.482,00
Utilidades e Serviços	17.711,11	17.856,93	18.429,83	18.895,18	16.611,82	17.153,45	16.080,22	23.517,19	20.470,16	19.183,30	17.732,15	15.176,05	218.817,38
Viagens e Estradas	244,53	227,25	593,33	1.375,21	1.086,03	556,35	719,50	339,47	1.275,12	413,68	761,63	471,70	8.063,78
Telefone	282,88	211,15	234,84	179,72	203,18	207,90	250,70	349,00	172,92	251,59	224,44	238,67	2.806,69
Energia Elétrica	307,93	344,51	324,94	209,35	183,32	147,18	128,10	154,17	165,81	147,37	161,70	167,89	2.442,25
Combustíveis e Lubrificantes	491,24	912,05	714,29	2.069,92	1.355,66	915,14	338,18	762,12	849,25	677,19	743,72	710,65	10.539,40
Correios e Telegrafos	1.445,86	687,67	3.691,97	1.945,01	2.355,15	2.987,84	1.102,00	1.863,54	1.710,55	1.921,75	1.707,62	1.810,97	23.229,93
Água	116,84	99,83	88,77	109,21	111,21	43,37	38,78	51,65	77,69	60,53	80,20	90,23	968,30
Serviços de Terceiros	6.386,08	4.237,99	3.691,97	3.236,12	3.167,42	2.987,84	6.058,46	3.891,91	3.540,13	4.187,93	3.585,91	3.193,80	48.165,50
Fretes e Carretos	5.619,65	7.849,51	6.281,23	5.975,34	4.330,34	6.846,48	4.038,75	14.159,98	9.891,04	8.806,64	7.369,38	5.243,31	86.411,66
Material de Expediente	861,50	452,93	505,89	257,40	602,91	445,50	344,03	485,77	717,66	587,94	720,04	677,92	6.659,47
Programas Operacionais	944,33	945,18	1.308,40	1.269,99	495,66	495,66	812,46	450,59	523,21	508,19	710,36	532,09	8.996,12
Despesas Tabellonato	76,73	262,29	160,78	151,72	129,50	88,21	114,08	76,10	88,52	100,36	86,32	88,25	1.422,85
Comissões Sobre Vendas	933,85	1.626,57	833,45	2.116,20	2.591,42	1.431,98	2.135,21	932,89	1.458,27	1.520,14	1.580,84	1.950,56	19.111,37
Financeiras	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	15.000,00
Despesas Bancárias	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	15.000,00
Tributárias	1.911,53	1.909,49	6.050,09	3.074,54	3.205,19	1.768,82	1.079,32	895,66	866,93	905,39	1.436,41	1.506,86	24.610,20
Impostos e Taxas Diversas	1.911,53	1.909,49	6.050,09	3.074,54	3.205,19	1.768,82	1.079,32	895,66	866,93	905,39	1.436,41	1.506,86	24.610,20
RESULTADO DO PERÍODO	21.228,43	40.711,04	22.194,11	22.011,97	9.686,08	32.726,92	9.777,06	91.606,90	57.109,06	48.813,02	37.082,93	20.855,80	413.803,33
MARGEM DE LUCRO %	6,44%	8,84%	6,02%	6,28%	3,81%	8,15%	4,13%	11,03%	9,84%	9,45%	8,58%	6,78%	8,16%

## Quadro 1 - Histórico de Dados

Fonte: KFMED Distribuidora de Medicamentos.

#### 4.3.2 Descrição Operacional do Transporte Terceirizado

Atualmente a empresa utiliza o transporte terceirado de duas maneiras: através do correio, quando se trata de poucos volumes, e por meio de transportadoras para as quantidades maiores. Desta forma o serviço de correio é utilizado pela empresa na modalidade de Sedex, para que assim as entregas sejam feitas o mais rápido possível. Quanto às transportadoras que realizam a maior parte dos transportes, a empresa trabalha com duas parceiras: a Expresso São Miguel e a TNT Mercúrio. A primeira delas é referência em transportes no sul do país: com matriz localizada no município de Chapecó-SC, conta com 900 veículo, 630 localidades, 110 pontos de coleta entrega e 4.000 colaboradores. Com uma de suas filiais localizada no município de Tapejara-RS, facilita o bom desempenho de serviços prestados e a facilidade para a distribuidora, sendo que está a 18 km da localização da empresa, e tem veículos passando pelo município de Ibiaçá-RS todos os dias da semana. Como segunda transportadora parceira, a empresa trabalha com a TNT Mercúrio, que é referência nacional em transportes, sendo a maior rede de distribuição rodoviária e a maior frota de veículos destinados ao transporte expresso do país. No momento, por questões de praticidade, a empresa KFMED Distribuidora de Medicamentos tem preferência em trabalhar com a Expresso São Miguel, que tem como foco principal a região sul do Brasil, assim como a empresa, e em municípios não atendidos por ela os produtos então são destinados a TNT Mercúrio.

Desta forma, apresenta-se figura 03 para visualização ilustrativa de cidades atendidas:



Figura 3 - Mapa RS e SC

Fonte: <http://www.bage.rs.gov.br/imagem/mapars.jpg>

#### 4.3.3 Representatividade dos gastos com transportes em relação ao faturamento desde o mês de outubro de 2012 até julho de 2015

No quadro 02, representatividade das despesas com transportes em relação às vendas, podemos observar a representatividade dos gastos com o transporte em relação ao faturamento da empresa desde o seu primeiro mês de funcionamento até o último mês estudado. Dessa forma, pode-se observar que a cada ano, com o aumento do faturamento, os índices percentuais de gastos com transportes aumentaram gradativamente, sendo que em 2012, com apenas três meses de empresa, foi gasto 1,05% do faturamento. Em 2013 já ocorreu aumento de 0,30% chegando a 1,35%, no ano de 2014, teve um pequeno aumento de 0,03%, mas, chegando ao ano de 2015, com os sete meses analisados, a representatividade alcança 1,55% do faturamento. Baseado nisso, começa a ser analisada a possibilidade real de adquirir um veículo próprio para realizar as entregas, passando-se assim a ter uma logística própria.



Representatividade das despesas com transporte em relação às Vendas em 2012														
Mês	Out	Nov	Dez	Total	Média									
Vendas	10.254,14	11.979,17	31.868,15	54.101,46	18.033,82									
Gastos com Transporte	84,62	289,35	194,70	568,67	189,56									
Representatividades %	0,83%	2,42%	0,61%	1,05%	1,05%									
Representatividade das despesas com transporte em relação às Vendas em 2013														
Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Média
Vendas	24.964,74	41.689,31	206.234,70	178.452,28	200.533,26	225.798,43	75.133,83	238.406,42	149.039,44	226.601,72	221.830,65	339.264,20	2.127.948,98	177.329,08
Gastos com Transporte	1.349,70	850,06	2.071,61	2.565,96	2.976,45	2.265,25	2.779,93	2.018,40	3.555,47	2.450,23	2.818,30	3.075,24	28.776,60	2.398,05
Representatividades %	5,41%	2,04%	1,00%	1,44%	1,48%	1,00%	3,70%	0,85%	2,39%	1,08%	1,27%	0,91%	1,35%	1,35%
Representatividade das despesas com transporte em relação às Vendas em 2014														
Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Média
Vendas	159.774,54	367.776,69	382.530,64	509.172,15	482.838,46	376.252,97	534.591,76	362.558,07	506.420,21	405.240,61	385.505,63	279.377,01	4.752.038,74	396.003,23
Gastos com Transporte	2.709,96	4.927,49	3.929,17	4.799,66	6.535,00	6.672,66	5.726,37	7.652,31	4.877,80	4.847,12	6.286,81	6.739,33	65.703,68	5.475,31
Representatividades %	1,70%	1,34%	1,03%	0,94%	1,35%	1,77%	1,07%	2,11%	0,96%	1,20%	1,63%	2,41%	1,38%	1,38%
Representatividade das despesas com transporte em relação às Vendas em 2015														
Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Total	Média					
Vendas	441.708,65	260.564,57	913.547,14	638.131,33	568.170,27	475.443,71	338.278,38	3.635.844,05	519.406,29					
Gastos com Transporte	6.130,89	7.481,57	6.658,84	12.430,26	8.045,54	7.831,78	7.887,86	56.466,74	8.066,68					
Representatividades %	1,39%	2,87%	0,73%	1,95%	1,42%	1,65%	2,33%	1,55%	1,55%					

Quadro 2 - Representatividade das despesas com transporte em relação às vendas

Fonte: Dados Primários.

#### 4.3.4 Projeção do Resultado Operacional para o período de 2016-2020 – Estrutura Atual

Com base no histórico realizado junto aos dados de um ano da empresa, que foi apresentado no quadro 01, realizou-se a Projeção do Resultado Operacional para o período de 2016 a 2020, para que, desta forma, seja possível ter uma ideia de qual seria o possível resultado da empresa nos anos previstos mantendo o transporte como funciona atualmente, ou seja, de forma terceirizada.

Para realização dos quadros de projeção foram realizados os seguintes passos: os valores de faturamento do primeiro ano projetado (2016), quadro 03, foi em conversa realizada com o gestor da empresa que, para o devido ano, acredita na real possibilidade de alcançar o montante de R\$ 6.600.000,00. Para os anos seguintes, os quadros 04;05;06;07; usou-se um percentual de 12% de acréscimo para cada ano do faturamento respectivamente, questões de impostos foi realizado uma média em virtude que os medicamentos alcançam diferentes taxas de impostos, e alguns são até isentos, neste caso, então, chegou-se ao montante de 9% sobre a receita operacional bruta, no caso de abatimentos, obteve-se saldo zerado e, para devoluções, 0,05% sobre o resultado das vendas brutas.

No passo seguinte, após obter-se o resultado operacional líquido, com base em balanços da empresa, e com auxílio do gestor, concluiu-se que o custo da mercadoria vendida representa 85% da Receita Operacional Líquida, chegando assim ao lucro bruto, e a partir disso partindo para as despesas operacionais. Para chegar ao total das despesas dividiu-se em quatro contas que foram assim denominadas: despesas com pessoal, utilidades e serviços, despesas financeiras e as despesas tributárias. É importante destacar que as despesas com pessoal são iguais todos os meses por se tratarem de despesas fixas da distribuidora, já as de utilidades e serviços são despesas variáveis, como destaque perante as utilidades e serviços é importante salientar a conta de fretes e carretos, na qual foi utilizada a taxa percentual de 1,55% sobre as vendas brutas, como já mostrado no quadro 02, que é o valor que representa o valor gasto atualmente com o transporte. Nas contas de despesas financeiras foi utilizada média de gastos sempre baseada no histórico da empresa, e para as despesas tributárias seguiu-se o mesmo formato das demais.

Contudo, deve-se observar que a projeção levou em consideração para o lançamento dos valores um acréscimo de 10% de um ano para outro respectivamente, que é o que acredita-se segundo informações econômicas irá ser o acréscimo de inflação para o país neste período determinado para o estudo.

Após prestada as informações de elaboração, segue os quadros de projeção de 2016 a 2020:

Especificação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas Brutas - Receita Operacional Bruta - ROB	534.600,00	679.800,00	743.160,00	772.200,00	688.380,00	576.180,00	406.560,00	435.600,00	369.600,00	424.380,00	424.380,00	545.160,00	6.600.000,00
(-) Impostos	48.114,00	61.182,00	66.884,40	69.498,00	61.954,20	51.856,20	36.590,40	39.204,00	33.264,00	38.194,20	38.194,20	49.064,40	594.000,00
(-) Abatimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devoluções	267,30	339,90	371,58	386,10	344,19	288,09	203,28	217,80	184,80	212,19	212,19	272,58	3.300,00
(=) Rec. Oper. Líquida	486.218,70	618.278,10	675.904,02	702.315,90	626.081,61	524.035,71	369.766,32	396.178,20	336.151,20	385.973,61	385.973,61	495.823,02	6.002.700,00
(-) Custo da Mercadoria Vendida	413.285,90	525.536,39	574.518,42	596.968,52	532.169,37	445.430,35	314.301,37	336.751,47	285.728,52	328.077,57	328.077,57	421.449,57	5.102.295,00
(=) Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias	72.932,81	92.741,72	101.385,60	105.347,39	93.912,24	78.605,36	55.464,95	59.426,73	50.422,68	57.896,04	57.896,04	74.373,45	900.405,00
(-) Desp. Operacionais	33.398,97	33.331,70	41.293,55	39.294,43	37.431,09	31.902,12	30.196,89	27.697,68	28.000,43	28.667,30	29.241,89	30.714,44	292.241,89
Despesas com Pessoal	8.178,80	8.178,80	8.178,80	8.178,80	8.178,80	8.178,80	8.178,80	8.178,80	8.178,80	8.178,80	8.178,80	8.178,80	98.145,60
FGTS	233,20	233,20	233,20	233,20	233,20	233,20	233,20	233,20	233,20	233,20	233,20	233,20	2.798,40
INSS	740,60	740,60	740,60	740,60	740,60	740,60	740,60	740,60	740,60	740,60	740,60	740,60	8.887,20
Férias	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.200,00
Pró-Labore	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	47.280,00
Salários e Ordenados	2.915,00	2.915,00	2.915,00	2.915,00	2.915,00	2.915,00	2.915,00	2.915,00	2.915,00	2.915,00	2.915,00	2.915,00	34.980,00
Utilidades e Serviços	21.721,25	21.656,25	25.017,43	26.324,48	24.315,97	20.382,97	19.443,85	17.148,70	17.483,38	18.107,51	18.092,08	19.486,35	249.180,22
Viagens e Estadias	271,70	252,50	659,25	1.528,01	1.206,70	618,17	799,44	377,19	1.416,80	459,64	846,25	524,11	8.959,76
Telefone	313,98	234,61	260,93	199,69	225,76	231,00	278,55	387,78	192,13	279,54	249,38	285,19	3.118,54
Energia Elétrica	342,14	382,79	361,04	232,61	203,69	163,53	142,33	171,30	184,23	163,74	179,67	186,54	2.713,61
Combustíveis e Lubrificantes	545,82	1.013,39	793,65	2.299,91	1.506,29	1.016,82	375,76	846,80	943,61	752,43	826,35	789,61	11.710,44
Correios e Telegrafos	1.606,51	764,08	4.102,19	2.161,12	2.616,83	3.319,82	1.224,44	2.070,60	1.900,61	2.135,28	1.897,36	2.012,19	25.811,03
Água	129,82	110,92	98,63	121,34	123,57	48,19	43,09	57,39	86,32	67,25	89,11	100,26	1.075,89
Serviços de Terceiros	7.095,64	4.708,88	4.102,19	3.595,69	3.519,36	3.319,82	6.731,62	4.324,34	3.933,48	4.653,26	3.984,34	3.548,67	53.517,29
Fretes e Carretos	8.286,30	10.536,90	11.518,98	11.969,10	10.669,89	8.930,79	6.301,68	6.751,80	5.728,80	6.577,89	6.577,89	8.449,98	102.300,00
Material de Expediente	957,22	503,25	562,10	286,00	669,90	485,00	382,25	539,74	797,40	653,27	800,04	753,24	7.399,41
Programas Operacionais	1.049,26	1.050,20	1.453,78	1.411,10	550,73	550,73	902,73	500,66	581,34	564,66	789,29	591,21	9.995,69
Despesas Tabelionato	85,25	291,43	178,64	168,58	143,89	98,01	126,75	84,56	98,36	111,51	95,91	98,06	1.580,95
Comissões Sobre Vendas	1.037,61	1.807,30	926,05	2.351,33	2.879,36	1.591,09	2.135,21	1.036,54	1.620,30	1.689,04	1.756,49	2.167,29	20.997,61
Financeiras	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	16.500,00
Despesas Bancárias	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	16.500,00
Tributárias	2.123,92	2.121,65	6.722,32	3.416,15	3.561,32	1.965,35	1.199,24	995,18	963,25	1.005,99	1.596,01	1.674,29	27.344,67
Impostos e Taxas Diversas	2.123,92	2.121,65	6.722,32	3.416,15	3.561,32	1.965,35	1.199,24	995,18	963,25	1.005,99	1.596,01	1.674,29	27.344,67
RESULTADO DO PERÍODO	39.533,84	59.410,02	60.092,05	66.052,96	56.483,15	46.703,24	25.268,06	31.729,05	22.422,25	29.228,74	28.654,15	43.659,01	509.234,51
MARGEM DE LUCRO %	8,13%	9,61%	8,89%	9,41%	9,02%	8,91%	6,83%	8,01%	6,67%	7,57%	7,42%	8,81%	8,48%

Quadro 3 - Projeção Estrutura Atual 2016

Fonte: Dados Primários.

Especificação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas Brutas - Receita Operacional Bruta - ROB	598.752,00	761.376,00	832.339,20	864.864,00	770.985,60	645.321,60	455.347,20	487.872,00	413.952,00	475.305,60	475.305,60	610.579,20	7.392.000,00
(-) Impostos	53.887,68	68.523,84	74.910,53	77.837,76	69.388,70	58.078,94	40.981,25	43.908,48	37.255,68	42.777,50	42.777,50	54.952,13	665.280,00
(-) Abatimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devoluções	299,38	380,69	416,17	432,43	385,49	322,66	227,67	243,94	206,98	237,65	237,65	305,29	3.696,00
(=) Rev. Oper. Líquida	544.564,94	692.471,47	757.012,50	786.593,81	701.211,40	586.920,00	414.138,28	443.719,58	376.489,34	432.290,44	432.290,44	555.321,78	6.723.024,00
(-) Custo da Mercadoria Vendida	462.880,20	588.600,75	643.460,63	668.604,74	596.029,69	498.882,00	352.017,54	377.161,65	320.015,94	367.446,88	367.446,88	472.023,52	5.714.570,40
(=) Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias	81.684,74	103.870,72	113.551,88	117.989,07	105.181,71	88.038,00	62.120,74	66.557,94	56.473,40	64.843,57	64.843,57	83.298,27	1.008.453,60
(-) Desp. Operacionais	36.904,59	36.875,61	45.653,28	43.463,26	41.387,60	35.270,95	33.342,61	30.602,48	30.915,05	31.665,59	32.297,64	33.954,88	
Despesas com Pessoal	8.996,68	8.996,68	8.996,68	8.996,68	8.996,68	8.996,68	8.996,68	8.996,68	8.996,68	8.996,68	8.996,68	8.996,68	107.960,16
FGTS	256,52	256,52	256,52	256,52	256,52	256,52	256,52	256,52	256,52	256,52	256,52	256,52	3.078,24
INSS	814,66	814,66	814,66	814,66	814,66	814,66	814,66	814,66	814,66	814,66	814,66	814,66	9.775,92
Férias	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	4.620,00
Pró-Labore	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	52.008,00
Salários e Ordenados	3.206,50	3.206,50	3.206,50	3.206,50	3.206,50	3.206,50	3.206,50	3.206,50	3.206,50	3.206,50	3.206,50	3.206,50	38.478,00
Utilidades e Serviços	24.089,10	24.032,61	27.749,55	29.196,31	26.960,96	22.599,88	21.514,27	18.998,61	19.346,29	20.049,82	20.032,85	21.603,98	276.144,24
Vagens e Estádias	298,87	277,75	725,18	1.680,81	1.327,37	679,99	879,38	414,91	1.558,48	505,60	930,88	576,52	9.855,74
Telefone	345,38	258,07	287,02	219,66	248,34	254,10	306,41	426,56	211,34	307,49	274,32	291,71	3.430,39
Energia Elétrica	376,35	421,07	397,14	255,87	224,06	179,88	156,56	188,43	202,65	180,11	197,64	205,19	2.984,97
Combustíveis e Lubrificantes	600,40	1.114,73	873,02	2.529,90	1.656,92	1.118,50	413,34	931,48	1.037,97	827,67	908,99	868,57	12.881,48
Correios e Telegrafos	1.787,16	840,49	4.512,41	2.377,23	2.878,51	3.651,80	1.346,88	2.277,66	2.090,67	2.348,81	2.087,10	2.213,41	28.392,13
Água	142,80	122,01	108,49	133,47	135,93	53,01	47,40	63,13	94,95	73,98	98,02	110,29	1.183,48
Serviços de Terceiros	7.805,20	5.179,77	4.512,41	3.955,26	3.871,30	3.651,80	7.404,78	4.756,77	4.326,83	5.118,59	4.382,77	3.903,54	58.869,02
Frete e Carretos	9.280,66	11.801,33	12.901,26	13.405,39	11.950,28	10.002,48	7.057,88	7.562,02	6.416,26	7.367,24	7.367,24	9.463,98	114.576,00
Material de Expediente	1.052,94	553,58	618,31	314,60	736,89	544,50	420,48	593,71	877,14	718,60	880,04	828,56	8.139,35
Programas Operacionais	1.154,19	1.155,22	1.599,16	1.552,21	605,80	605,80	993,00	550,73	639,47	621,13	868,22	650,33	10.995,26
Despesas Tabelionato	93,78	320,57	196,50	185,44	158,28	107,81	139,43	93,02	108,20	125,66	105,50	107,87	1.739,05
Comissões Sobre Vendas	1.141,37	1.988,03	1.018,66	2.586,46	3.167,30	1.750,20	2.348,73	1.140,19	1.782,33	1.857,94	1.932,14	2.384,02	23.097,37
Finanças	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	18.150,00
Despesas Bancárias	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	18.150,00
Tributárias	2.336,31	2.333,82	7.394,55	3.757,77	3.917,45	2.161,89	1.319,16	1.094,70	1.059,58	1.106,59	1.755,61	1.841,72	30.079,14
Impostos e Taxas Diversas	2.336,31	2.333,82	7.394,55	3.757,77	3.917,45	2.161,89	1.319,16	1.094,70	1.059,58	1.106,59	1.755,61	1.841,72	30.079,14
RESULTADO DO PERÍODO	44.780,15	66.995,11	67.898,59	74.525,82	63.794,11	52.767,05	28.778,13	35.955,45	25.558,35	33.177,98	32.545,93	49.343,38	576.120,06
MARGEM DE LUCRO %	8,22%	9,67%	8,97%	9,47%	9,10%	8,99%	6,95%	8,10%	6,79%	7,67%	7,53%	8,89%	8,57%

Quadro 4 - Projeção Estrutura Atual 2017

Fonte: Dados Primários.

Especificação	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas Brutas - Receita Operacional Bruta - ROB	670.602,24	852.741,12	932.219,90	968.647,70	863.503,87	722.760,19	509.988,86	546.416,64	463.626,24	532.342,27	532.342,27	683.848,70	8.279.040,00
(-) Impostos	60.354,20	76.746,70	83.899,79	87.178,29	77.715,35	65.048,42	45.899,00	49.177,50	41.726,36	47.910,80	47.910,80	61.546,38	745.113,60
(-) Abatimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devoluções	335,30	426,37	466,11	484,32	431,75	361,38	254,99	273,21	231,81	266,17	266,17	341,92	4.139,52
(=) Rec. Oper. Líquida	609.912,74	775.568,05	847.854,00	880.985,08	785.356,77	657.350,39	463.834,87	496.965,93	421.668,07	484.165,29	484.165,29	621.960,39	7.529.786,88
(-) Custo da Mercadoria Vendida	518.425,83	659.232,84	720.675,90	748.837,32	667.533,25	558.747,83	394.259,64	422.421,04	358.417,86	411.540,50	411.540,50	528.666,33	6.400.318,85
(=) Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias	91.486,91	116.335,21	127.178,10	132.147,76	117.803,52	98.602,56	69.575,23	74.544,89	63.250,21	72.624,79	72.624,79	93.294,06	1.129.468,03
(-) Desp. Operacionais	40.543,29	40.585,00	50.192,64	47.818,19	45.511,50	38.782,13	36.592,83	33.618,26	33.925,91	34.772,35	35.461,86	37.330,76	-
Despesas com Pessoal	9.814,56	9.814,56	9.814,56	9.814,56	9.814,56	9.814,56	9.814,56	9.814,56	9.814,56	9.814,56	9.814,56	9.814,56	117.774,72
FGTS	279,84	279,84	279,84	279,84	279,84	279,84	279,84	279,84	279,84	279,84	279,84	279,84	3.358,08
INSS	888,72	888,72	888,72	888,72	888,72	888,72	888,72	888,72	888,72	888,72	888,72	888,72	10.664,64
Féias	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.040,00
Pró-Labore	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	56.736,00
Salários e Ordenados	3.498,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	41.976,00
Utilidades e Serviços	26.516,27	26.560,71	30.647,55	32.240,50	29.759,61	24.945,40	23.675,43	20.945,74	21.291,70	22.086,85	22.068,33	23.843,30	304.581,39
Viagens e Estadias	326,04	303,00	791,10	1.833,61	1.448,04	741,80	959,33	452,63	1.700,16	551,57	1.015,50	628,93	10.751,71
Telefone	376,78	281,53	313,12	239,63	270,91	277,20	334,26	465,34	230,56	335,45	299,26	318,23	3.742,25
Energia Elétrica	410,57	459,35	433,25	279,13	244,43	196,24	170,80	205,56	221,08	196,49	215,60	223,85	3.256,33
Combustíveis e Lubrificantes	654,98	1.216,07	952,38	2.759,89	1.807,55	1.220,18	450,91	1.016,16	1.132,33	902,92	991,62	947,53	14.052,53
Correios e Telegrafos	1.927,81	916,90	4.922,63	2.593,34	3.140,20	3.983,78	1.469,33	2.484,72	2.280,73	2.562,34	2.276,83	2.414,63	30.973,24
Água	155,78	133,10	118,36	145,61	148,28	57,83	51,71	68,87	103,58	80,70	106,93	120,31	1.291,07
Serviços de Terceiros	8.514,77	5.650,66	4.922,63	4.314,83	4.223,23	3.983,78	8.077,94	5.189,21	4.720,18	5.583,91	4.781,21	4.258,40	64.220,75
Fretes e Carretos	10.394,33	13.217,49	14.449,41	15.014,04	13.384,31	11.202,78	7.904,83	8.469,46	7.186,21	8.251,31	8.251,31	10.599,65	128.325,12
Material de Expediente	1.148,66	603,90	674,52	343,20	803,88	594,00	458,70	647,69	956,88	783,92	960,05	903,89	8.879,29
Programas Operacionais	1.259,11	1.260,24	1.744,54	1.693,32	660,88	660,88	1.083,28	600,79	697,61	677,59	947,15	709,45	11.994,83
Despesas Tabelionato	102,30	349,72	214,37	202,30	172,67	117,61	152,10	101,47	118,03	133,81	115,09	117,67	1.897,14
Comissões Sobre Vendas	1.245,13	2.168,76	1.111,26	2.821,60	3.455,23	1.909,31	2.562,25	1.243,85	1.944,36	2.026,85	2.107,79	2.600,75	25.197,13
Finanças	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	19.965,00
Despesas Bancárias	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	19.965,00
Tributárias	2.548,70	2.545,98	8.066,78	4.099,38	4.273,58	2.358,42	1.439,09	1.194,22	1.155,90	1.207,19	1.915,21	2.009,15	32.813,60
Impostos e Taxas Diversas	2.548,70	2.545,98	8.066,78	4.099,38	4.273,58	2.358,42	1.439,09	1.194,22	1.155,90	1.207,19	1.915,21	2.009,15	32.813,60
RESULTADO DO PERÍODO	50.943,62	75.750,21	76.985,46	84.329,58	72.292,02	59.820,43	32.982,40	40.926,63	29.324,30	37.852,45	37.162,94	55.963,30	654.333,32
MARGEM DE LUCRO %	8,35%	9,77%	9,08%	9,57%	9,20%	9,10%	7,11%	8,24%	6,95%	7,82%	7,68%	9,00%	8,69%

Quadro 5 - Projeção Estrutura Atual 2018

Fonte: Dados Primários.



Especificação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas Brutas - Receita Operacional Bruta - ROB	751.074,51	955.070,05	1.044.086,29	1.084.885,40	967.124,34	809.491,42	571.187,53	611.986,64	519.261,39	596.223,34	596.223,34	765.910,55	9.272.524,80
(-) Impostos	67.596,71	85.956,30	93.967,77	97.639,69	87.041,19	72.854,23	51.406,88	55.078,80	46.733,53	53.660,10	53.660,10	68.931,95	834.527,23
(-) Abatimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devoluções	375,54	477,54	522,04	542,44	483,56	404,75	285,59	305,99	259,63	298,11	298,11	382,96	4.636,26
(=) Rec. Oper. Líquida	683.102,27	868.636,21	949.596,48	986.703,27	879.599,59	736.232,45	519.495,06	556.601,85	472.268,23	542.265,13	542.265,13	696.595,65	8.433.361,31
(-) Custo da Mercadoria Vendida	580.636,93	738.340,78	807.157,01	838.697,78	747.659,65	625.797,58	441.570,80	473.111,57	401.428,00	460.925,36	460.925,36	592.106,30	7.168.357,11
(=) Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias	102.465,34	130.295,43	142.439,47	148.005,49	131.939,94	110.434,87	77.924,26	83.490,28	70.840,24	81.339,77	81.339,77	104.489,35	1.265.004,20
(-) Desp. Operacionais	44.330,76	44.479,46	54.932,91	52.381,28	49.822,62	42.452,48	39.959,81	36.758,07	37.044,30	38.000,32	38.747,29	40.858,04	
Despesas com Pessoal	10.632,44	10.632,44	10.632,44	10.632,44	10.632,44	10.632,44	10.632,44	10.632,44	10.632,44	10.632,44	10.632,44	10.632,44	127.589,28
FGTS	303,16	303,16	303,16	303,16	303,16	303,16	303,16	303,16	303,16	303,16	303,16	303,16	3.637,92
INSS	962,78	962,78	962,78	962,78	962,78	962,78	962,78	962,78	962,78	962,78	962,78	962,78	11.533,36
Férias	455,00	455,00	455,00	455,00	455,00	455,00	455,00	455,00	455,00	455,00	455,00	455,00	5.460,00
Pró-Labore	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	61.464,00
Utilidades e Serviços	29.107,09	29.258,74	33.731,32	35.477,72	32.730,33	27.434,95	25.938,23	23.001,76	23.329,51	24.229,97	24.209,91	26.218,89	334.668,42
Viagens e Estádias	353,21	328,25	857,03	1.986,41	1.568,71	803,62	1.039,27	490,35	1.841,84	597,53	1.100,13	681,34	11.647,69
Telefone	408,17	304,99	339,21	259,60	293,49	300,30	362,12	504,11	249,77	363,40	324,19	344,75	4.054,10
Energia Elétrica	444,78	497,63	469,35	302,39	264,80	212,59	185,03	222,69	239,50	212,86	233,57	242,50	3.527,69
Combustíveis e Lubrificantes	709,57	1.317,41	1.031,75	2.989,88	1.958,18	1.321,87	488,49	1.100,84	1.226,69	978,16	1.074,26	1.026,49	15.233,57
Correios e Telegrafos	2.088,46	993,30	5.332,85	2.809,46	3.401,88	4.315,77	1.591,77	2.691,78	2.470,79	2.775,86	2.466,57	2.615,85	33.554,34
Água	168,77	144,20	128,22	157,74	160,64	62,65	56,02	74,61	112,22	87,43	115,84	130,34	1.398,66
Serviços de Terceiros	9.224,33	6.121,54	5.332,85	4.674,40	4.575,17	4.315,77	8.751,11	5.621,64	5.113,52	6.049,24	5.179,64	4.613,27	69.572,48
Fretes e Carretos	11.641,65	14.803,59	16.183,34	16.815,72	14.990,43	12.547,12	8.853,41	9.485,79	8.048,55	9.241,46	9.241,46	11.871,61	143.724,13
Material de Expediente	1.244,39	654,23	730,73	371,80	870,87	643,50	496,93	701,66	1.036,62	849,25	1.040,05	979,21	9.619,23
Programas Operacionais	1.364,04	1.365,26	1.889,91	1.834,43	715,95	715,95	1.173,55	660,86	755,74	734,06	1.026,08	768,57	12.994,40
Despesas Tabellionato	110,83	378,86	232,23	219,15	187,06	127,41	164,78	109,93	127,87	144,96	124,68	127,48	2.055,24
Comissões Sobre Vendas	1.348,89	2.349,49	1.203,87	3.056,73	3.743,17	2.068,42	2.775,77	1.347,50	2.106,39	2.196,75	2.283,44	2.817,48	27.296,89
Financieiras	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	21.961,56
Despesas Bancárias	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	21.961,56
Tributárias	2.761,10	2.758,15	8.739,02	4.441,00	4.629,72	2.554,96	1.559,01	1.293,73	1.252,23	1.307,79	2.074,81	2.176,58	35.548,07
Impostos e Taxas Diversas	2.761,10	2.758,15	8.739,02	4.441,00	4.629,72	2.554,96	1.559,01	1.293,73	1.252,23	1.307,79	2.074,81	2.176,58	35.548,07
RESULTADO DO PERÍODO	58.134,58	85.815,98	87.506,56	95.624,21	82.117,32	67.982,39	37.964,45	46.732,21	33.795,93	43.339,44	42.592,48	63.631,31	745.236,86
MARGEM DE LUCRO %	8,51%	9,88%	9,22%	9,69%	9,34%	9,23%	7,31%	8,40%	7,16%	7,99%	7,85%	9,13%	8,84%

Quadro 6 - Projeção Estrutura Atual 2019

Fonte: Dados Primários.

Especificação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agô	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas Brutas - Receita Operacional Bruta - ROB	841.203,45	1.069.678,46	1.169.376,65	1.215.071,65	1.083.179,26	906.630,39	639.730,03	685.425,03	581.572,76	667.770,15	667.770,15	857.819,81	10.385.227,79
(-) Impostos	75.708,31	96.271,06	105.243,90	109.356,45	97.486,13	81.596,74	57.575,70	61.688,25	52.341,55	60.099,31	60.099,31	77.203,78	934.670,50
(-) Abatimentos													
(-) Devoluções	0,00%												
(-) Abatimentos	0,05%												
(=) Rec. Oper. Líquida	420,60	534,84	584,69	607,54	541,59	453,32	319,87	342,71	290,79	333,89	333,89	428,91	5.192,61
(-) Custo da Mercadoria Vendida	765.074,54	972.872,56	1.063.548,06	1.105.107,67	985.151,54	824.580,34	581.834,46	623.394,06	528.940,43	607.336,95	607.336,95	780.187,12	9.445.364,68
(=) Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias	650.313,36	826.941,68	904.015,85	939.341,52	837.378,81	700.893,29	494.559,29	529.884,96	449.599,36	516.236,41	516.236,41	663.159,05	8.028.559,97
(-) Desp. Operacionais	114.761,18	145.930,88	159.532,21	165.766,15	147.772,73	123.687,05	87.275,17	93.509,11	79.341,06	91.100,54	91.100,54	117.028,07	1.416.804,70
(-) Despesas com Pessoal	48.284,53	48.580,88	59.897,88	57.177,21	54.343,10	46.300,77	43.457,25	40.036,46	40.282,80	41.363,75	42.168,18	44.554,59	484.554,59
	11.450,32	11.450,32	11.450,32	11.450,32	11.450,32	11.450,32	11.450,32	11.450,32	11.450,32	11.450,32	11.450,32	11.450,32	137.403,84
FGTS	326,48	326,48	326,48	326,48	326,48	326,48	326,48	326,48	326,48	326,48	326,48	326,48	3.917,76
INSS	1.036,84	1.036,84	1.036,84	1.036,84	1.036,84	1.036,84	1.036,84	1.036,84	1.036,84	1.036,84	1.036,84	1.036,84	12.442,08
Férias	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	5.880,00
Pró-Labore	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	66.192,00
Salários e Ordenados	4.081,00	4.081,00	4.081,00	4.081,00	4.081,00	4.081,00	4.081,00	4.081,00	4.081,00	4.081,00	4.081,00	4.081,00	48.972,00
Utilidades e Serviços	31.847,58	32.147,11	37.023,17	38.931,14	35.893,79	30.085,82	28.314,85	25.179,75	25.470,79	26.491,91	26.470,30	28.747,13	386.603,34
Viagens e Estadias	380,38	353,50	922,95	2.139,21	1.889,38	865,44	1.119,22	528,07	1.983,52	643,50	1.184,75	733,75	12.543,66
Telefone	439,57	328,45	365,30	279,57	316,06	323,40	389,97	542,89	288,98	391,36	349,13	371,27	4.365,96
Energia Elétrica	479,00	535,91	505,46	325,65	285,17	228,94	199,26	239,82	257,92	229,24	251,54	261,16	3.799,05
Combustíveis e Lubrificantes	764,15	1.418,75	1.111,11	3.219,87	2.108,81	1.423,55	526,06	1.185,52	1.321,05	1.053,40	1.156,89	1.105,45	16.394,62
Correios e Telefones	2.249,11	1.069,71	5.743,07	3.025,57	3.663,56	4.647,75	1.714,22	2.898,84	2.660,85	2.989,39	2.656,30	2.817,07	36.135,44
Água	181,75	155,29	138,08	169,88	173,00	67,47	60,33	80,35	120,85	94,15	124,75	140,36	1.506,25
Serviços de Terceiros	9.933,90	6.592,43	5.743,07	5.033,97	4.927,10	4.647,75	9.424,27	6.054,08	5.506,87	6.514,56	5.578,08	4.968,14	74.924,21
Fretes e Carretos	13.038,65	16.580,02	18.125,34	18.833,61	16.789,28	14.052,77	9.915,82	10.624,09	9.014,38	10.350,44	10.350,44	13.296,21	160.971,03
Material de Expediente	1.340,11	704,55	786,94	400,40	937,86	693,00	535,15	755,64	1.116,36	914,58	1.120,06	1.054,54	10.359,17
Programas Operacionais	1.468,96	1.470,28	2.035,29	1.975,54	771,02	771,02	1.263,82	700,92	813,88	790,52	1.105,01	827,69	13.993,97
Despesas Tabellonato	119,35	408,00	250,10	236,01	201,45	137,21	177,45	118,38	137,70	156,11	134,27	137,28	2.213,33
Comissões Sobre Vendas	1.452,65	2.530,22	1.296,47	3.291,86	4.031,10	2.227,53	2.989,29	1.451,16	2.268,42	2.364,66	2.459,09	3.034,21	29.396,66
Financiamentos	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	24.157,68
Despesas Bancárias	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	24.157,68
Tributárias	2.973,49	2.970,31	9.411,25	4.782,61	4.985,85	2.751,49	1.678,94	1.393,25	1.348,55	1.408,39	2.234,41	2.344,01	38.282,54
Impostos e Taxas Diversas	2.973,49	2.970,31	9.411,25	4.782,61	4.985,85	2.751,49	1.678,94	1.393,25	1.348,55	1.408,39	2.234,41	2.344,01	38.282,54
RESULTADO DO PERÍODO	66.476,65	97.350,01	99.634,33	108.588,94	93.429,63	77.386,28	43.817,92	53.472,65	39.058,26	49.736,79	48.932,37	72.473,48	850.357,30
MARGEM DE LUCRO %	8,69%	10,01%	9,37%	9,83%	9,48%	9,38%	7,53%	8,58%	7,38%	8,19%	8,06%	9,29%	9,00%

Quadro 7 - Projeção Estrutura Atual 2020

Fonte: Dados Primários.



#### 4.4 PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL COM AQUISIÇÃO DE VEÍCULO

O presente projeto tem por objetivo verificar se a obtenção de um veículo para realizar a logística da empresa estudada é viável econômica e financeiramente. Para tanto, serão analisadas diversas variáveis, para que a partir dessas análises seja possível avaliar de forma concreta e objetiva a implementação ou não do projeto.

Esta implementação, se concretizada, trará, potencialmente, uma diminuição dos custos da empresa, e, assim, uma maior possibilidade de venda, sendo que o produto chegará ao comprador com menores preços, o que, por consequência, acarretará um maior poder de competitividade para a empresa junto a seus concorrentes.

##### 4.4.1 Descrição operacional do transporte próprio

A logística própria na empresa começara a partir do momento em que a mercadoria, após faturada, será destinada ao veículo próprio que desempenhará o transporte. É de pleno conhecimento dos gestores que alguns produtos e documentos continuarão sendo enviados através da forma terceirizada já citada acima, em virtude de que o veículo não irá conseguir atender a todos os compradores e, até mesmo por algumas regiões serem muito distantes, o que iria tornar inviável a entrega dependendo da quantidade do produto vendido. Dessa forma, serão formulada rotas semanais, conforme a demanda dos pedidos, sendo que irão ser entregues com o veículo próprio a maior parcela possível de clientes que possa ser atingida na devida semana.

Segue figura 04 para ilustrar cidades atendidas pela empresa:



Figura 4 - Mapa RS e SC

Fonte: <http://www.bage.rs.gov.br/imagem/mapars.jpg>

#### 4.3.2 Detalhamento dos Investimentos Necessários

Podemos observar um detalhamento dos investimentos necessários para exercer o funcionamento do setor logístico da empresa, os gastos com a aquisição do veículo, quadro 08, bem como as condições do financiamento no quadro 09, e a contratação de novo funcionário no quadro 10, assim como as despesas com o veículo no quadro 11.

Descrição do Investimento	Valor
Valor do Veículo	48.000,00
AFE de liberação pra transporte	1.500,00
Adequação do Veículo	5.000,00
Impostos	1.500,00 previsão IPVA
Total	56.000,00

Quadro 8 - Descrição do Investimento

Fonte: Dados Primários.

<b>Descrição do Financiamento</b>	<b>Valor/Fontes</b>
Fonte de Recurso	BNDES
Valor Financiado	40.000,00
Taxa de Juros	0,99% a.m
Prazo de Carência	0
Prazo de Amortização	48 meses
Parcela no prazo de Amortização	1.051,00
Valor Estimado de Juros de Carência	0

Quadro 9 - Descrição do Financiamento

Fonte: Dados Primários.

<b>Contratação Novo Funcionário</b>	<b>Valor</b>
Salário Novo Funcionário Mensal	1.576,00
FGTS	126,08
INSS	315,20
Provisão Para 13º salário	168,10
Provisão para Férias	242,22 (60,09 férias + 182,13 outro funcionário)
Total	2.259,50

Quadro 10 - Contratação de Novo Funcionário

Fonte: Dados Primários.

<b>Despesas com Veículo</b>	<b>Valor</b>
Manutenção	300,00
Seguro do Veículo	150,00
Total	450,00

Quadro 11 - Despesas com Veículo

Fonte: Dados Primários.

#### 4.4.1 **Projeção do Resultado Operacional para o período de 2016-2020 – Aquisição de Veículo**

A projeção do resultado operacional com a aquisição do veículo que será apresentada nos quadros 12;13;14;15 e 16, teve como base os mesmos valores da projeção de estrutura atual, entretanto, algumas contas precisaram de ajustes. Também foram adicionadas contas que passaram a fazer parte do novo orçamento de projeção.

Diante disso, devemos analisar os seguintes aspectos: com a aquisição do veículo a organização passará a contar com mais um colaborador, desta forma no novo orçamento foi acrescentado a conta salários o montante de R\$ 1.576,00, assim como também foi ajustado as contas de FGTS, INSS, férias que sofreram certo aumento com a inclusão do novo funcionário, outra conta que precisou ser modificada foi a de viagens e estadias que, agora, com o veículo na estrada, sofrerá um aumento como a de combustíveis e lubrificantes, as duas contas dobraram de valor em virtude de que a empresa contará com um veículo diariamente na estrada, e, por consequência, as despesas vão aumentar.

Por outro lado, a conta correios e telégrafos reduzirá em 50%, pois, com o veículo na estrada, a outra metade passará a ser entregue pela própria distribuidora, em questão de frete e carretos que na projeção de estrutura atual representava 1,55% das vendas brutas, agora, com a aquisição do veículo, obteve-se uma queda para 0,465% na representatividade, pois 70% dos transportes passará a ser realizada pela própria empresa diante a aquisição do veículo. Houve também a implementação de mais duas novas contas que foram nomeadas como manutenção do veículo, IPVA e seguro do veículo. Essas contas passaram a integrar o orçamento a partir da compra do veículo, o que irá acarretar custos mensais com essas novas despesas. Cabe salientar que as demais despesas continuam inalteráveis e permanecem seguindo os mesmos critérios já citados na projeção de estrutura atual.

Após prestada as informações acima descritas segue os quadros Projeção aquisição do veículo de 2016 a 2020:

Especificação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas Brutas - Receita Operacional Bruta - ROB	534.600,00	679.800,00	743.160,00	772.200,00	688.380,00	576.180,00	406.560,00	435.600,00	369.600,00	424.380,00	424.380,00	545.160,00	6.600.000,00
(-) Impostos	48.114,00	61.182,00	66.884,40	69.498,00	61.954,20	51.856,20	36.590,40	39.204,00	33.264,00	38.194,20	38.194,20	49.064,40	594.000,00
(-) Abatimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devoluções	267,30	339,90	371,58	386,10	344,19	288,09	203,28	217,80	184,80	212,19	212,19	272,58	3.300,00
(=) Rec. Oper. Líquida	486.218,70	618.278,10	675.904,02	702.315,90	626.081,61	524.035,71	369.766,32	396.178,20	336.151,20	385.973,61	385.973,61	495.823,02	6.002.700,00
(-) Custo da Mercadoria Vendida	413.285,90	525.536,39	574.518,42	596.968,52	532.169,37	445.430,35	314.301,37	336.751,47	285.728,52	328.077,57	328.077,57	421.449,57	5.102.295,00
(=) Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias	72.932,81	92.741,72	101.385,60	105.347,39	93.912,24	78.605,36	55.464,95	59.426,73	50.422,68	57.896,04	57.896,04	74.373,45	900.405,00
(-) Desp. Operacionais	30.411,03	29.637,92	35.430,27	36.461,62	34.164,94	28.423,85	29.146,89	25.958,31	28.198,58	27.005,41	28.159,49	27.905,28	300.000,00
Despesas com Pessoal	10.347,00	10.347,00	10.347,00	10.347,00	10.347,00	10.347,00	10.347,00	10.347,00	10.347,00	10.347,00	10.347,00	10.347,00	124.164,00
FGTS	360,20	360,20	360,20	360,20	360,20	360,20	360,20	360,20	360,20	360,20	360,20	360,20	4.322,40
INSS	1.055,80	1.055,80	1.055,80	1.055,80	1.055,80	1.055,80	1.055,80	1.055,80	1.055,80	1.055,80	1.055,80	1.055,80	12.669,60
Férias	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Pró-Labore	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00	47.280,00
Salários e Ordenados	4.491,00	4.491,00	4.491,00	4.491,00	4.491,00	4.491,00	4.491,00	4.491,00	4.491,00	4.491,00	4.491,00	4.491,00	53.892,00
Utilidades e Serviços	16.565,11	15.794,27	16.985,95	21.323,47	18.881,62	14.736,50	16.225,65	13.241,13	15.513,33	14.277,42	14.841,48	14.508,99	192.894,91
Viagens e Estádias	543,40	505,00	1.318,50	3.056,02	2.413,40	1.236,34	1.598,88	754,38	2.833,60	919,28	1.692,50	1.048,22	17.919,52
Telefone	313,98	234,61	260,93	199,69	225,76	231,00	278,55	387,78	192,13	279,54	249,38	265,19	3.118,54
Energia Elétrica	342,14	382,79	361,04	232,61	203,69	163,53	142,33	171,30	184,23	163,74	179,67	186,54	2.713,61
Combustíveis e Lubrificantes	1.091,64	2.026,78	1.587,30	4.599,82	3.012,58	2.033,64	751,52	1.693,60	1.887,22	1.504,86	1.652,70	1.579,22	23.420,88
Correios e Telegrafos	803,26	382,04	2.051,10	1.080,56	1.308,42	1.659,91	612,22	1.035,30	950,31	1.067,64	948,68	1.006,10	12.905,52
Água	129,82	110,92	98,63	121,34	123,57	48,19	43,09	57,39	86,32	67,25	89,11	100,26	1.075,89
Serviços de Terceiros	7.095,64	4.708,88	4.102,19	3.595,69	3.519,36	3.319,82	6.731,62	4.324,34	3.933,48	4.653,26	3.984,34	3.548,67	53.517,29
Fretes e Carretos	2.485,89	3.161,07	3.455,69	3.590,73	3.200,97	2.679,24	1.890,50	2.025,54	1.718,64	1.973,37	1.973,37	2.534,99	30.690,00
Material de Expediente	957,22	503,25	562,10	286,00	669,90	495,00	382,25	539,74	797,40	653,27	800,04	753,24	7.399,41
Programas Operacionais	1.049,26	1.050,20	1.453,78	1.411,10	550,73	550,73	902,73	500,66	581,34	564,66	789,29	591,21	9.995,69
Despesas Tabelionato	85,25	291,43	178,64	168,58	143,89	98,01	126,75	84,56	98,36	111,51	95,91	98,06	1.580,95
Comissões Sobre Vendas	1.037,61	1.807,30	926,05	2.351,33	2.879,36	1.591,09	2.135,21	1.036,54	1.620,30	1.689,04	1.756,49	2.167,29	20.997,61
Manutenção do Veículo	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	3.960,00
IPVA e Seguro do Veículo	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Finanças	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	16.500,00
Despesas Bancárias	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	16.500,00
Tributárias	2.123,92	2.121,65	6.722,32	3.416,15	3.561,32	1.965,35	1.199,24	995,18	963,25	1.005,99	1.596,01	1.674,29	27.344,67
Impostos e Taxas Diversas	2.123,92	2.121,65	6.722,32	3.416,15	3.561,32	1.965,35	1.199,24	995,18	963,25	1.005,99	1.596,01	1.674,29	27.344,67
RESULTADO DO PERÍODO	42.521,78	63.103,80	65.955,33	68.885,77	59.747,30	50.181,51	26.318,05	33.468,42	22.224,11	30.890,63	29.736,55	46.468,17	539.501,42
MARGEM DE LUCRO %	8,75%	10,21%	9,76%	9,81%	9,54%	9,58%	7,12%	8,45%	6,61%	8,00%	7,70%	9,37%	8,99%

Quadro 12 - Projeção Aquisição do Veículo 2016

Fonte: Dados Primários.

Especificação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas Brutas - Receita Operacional Bruta - ROB	598.752,00	761.376,00	832.339,20	864.864,00	770.985,60	645.321,60	455.347,20	487.872,00	413.952,00	475.305,60	475.305,60	610.579,20	7.392.000,00
(-) Impostos	53.887,68	68.523,84	74.910,53	77.837,76	69.388,70	58.078,94	40.981,25	43.908,48	37.255,68	42.777,50	42.777,50	54.952,13	665.280,00
(-) Abatimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devoluções	299,38	380,69	416,17	432,43	385,49	322,66	227,67	243,94	206,98	237,65	237,65	305,29	3.696,00
(=) Rec.Oper.Líquida	544.564,94	692.471,47	757.012,50	786.593,81	701.211,40	586.920,00	414.138,28	443.719,58	376.489,34	432.290,44	432.290,44	555.321,78	6.723.024,00
(-) Custo da Mercadoria Vendida	462.880,20	588.600,75	643.460,63	668.604,74	596.029,69	498.882,00	352.017,54	377.161,65	320.015,94	367.446,88	367.446,88	472.023,52	5.714.570,40
(=) Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias	81.684,74	103.870,72	113.551,88	117.989,07	105.181,71	88.038,00	62.120,74	66.557,94	56.473,40	64.843,57	64.843,57	83.298,27	1.008.453,60
(-) Desp.Operacionais	33.501,85	32.664,93	39.042,41	40.179,60	37.645,46	31.319,82	32.099,39	28.594,65	31.052,81	29.745,42	31.014,90	30.746,51	
Despesas com Pessoal	11.381,70	11.381,70	11.381,70	11.381,70	11.381,70	11.381,70	11.381,70	11.381,70	11.381,70	11.381,70	11.381,70	11.381,70	136.580,40
FGTS	396,22	396,22	396,22	396,22	396,22	396,22	396,22	396,22	396,22	396,22	396,22	396,22	4.754,64
INSS	1.161,38	1.161,38	1.161,38	1.161,38	1.161,38	1.161,38	1.161,38	1.161,38	1.161,38	1.161,38	1.161,38	1.161,38	13.936,56
Férias	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	6.600,00
Pró-Labore	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	4.334,00	52.008,00
Salários e Ordenados	4.940,10	4.940,10	4.940,10	4.940,10	4.940,10	4.940,10	4.940,10	4.940,10	4.940,10	4.940,10	4.940,10	4.940,10	59.281,20
Utilidades e Serviços	18.271,33	17.436,92	18.753,66	23.527,63	20.833,80	16.263,73	17.886,03	14.605,75	17.099,03	15.744,63	16.365,09	16.010,59	212.798,20
Viagens e Estradas	597,74	555,50	1.450,35	3.361,62	2.654,74	1.359,97	1.758,77	829,82	3.116,96	1.011,21	1.861,75	1.153,04	19.711,47
Telefone	345,38	258,07	287,02	219,66	248,34	254,10	306,41	426,56	211,34	307,49	274,32	291,71	3.430,39
Energia Elétrica	376,35	421,07	397,14	255,87	224,06	179,88	156,56	188,43	202,65	180,11	197,64	205,19	2.984,97
Combustíveis e Lubrificantes	1.200,80	2.229,46	1.746,03	5.059,80	3.313,84	2.237,00	826,67	1.862,96	2.075,94	1.655,35	1.817,97	1.737,14	25.762,97
Correios e Telegrafos	883,58	420,24	2.256,20	1.188,62	1.439,26	1.825,90	673,44	1.138,83	1.045,34	1.174,40	1.043,55	1.106,70	14.196,07
Água	142,80	122,01	108,49	133,47	135,93	53,01	47,40	63,13	94,95	73,98	98,02	110,29	1.183,48
Serviços de Terceiros	7.805,20	5.179,77	4.512,41	3.955,26	3.871,30	3.651,80	7.404,78	4.756,77	4.326,83	5.118,59	4.382,77	3.903,54	58.869,02
Frete e Carretos	2.784,20	3.540,40	3.870,38	4.021,62	3.585,08	3.000,75	2.117,36	2.268,60	1.924,88	2.210,17	2.210,17	2.839,19	34.372,80
Material de Expediente	1.052,94	553,58	618,31	314,60	736,89	544,50	420,48	593,71	877,14	718,60	880,04	828,56	8.139,35
Programas Operacionais	1.154,19	1.155,22	1.599,16	1.552,21	605,80	605,80	993,00	550,73	639,47	621,13	868,22	650,33	10.995,26
Despesas Tabelionato	93,78	320,57	196,50	185,44	158,28	107,81	139,43	93,02	108,20	122,66	105,50	107,87	1.739,05
Comissões Sobre Vendas	1.141,37	1.988,03	1.018,66	2.586,46	3.167,30	1.750,20	2.348,73	1.140,19	1.782,33	1.857,94	1.932,14	2.384,02	23.097,37
Manutenção de Veículo	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	4.356,00
IPVA e Seguro do Veículo	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	3.960,00
Finanças	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	18.150,00
Despesas Bancárias	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	1.512,50	18.150,00
Tributárias	2.336,31	2.333,82	7.394,55	3.757,77	3.917,45	2.161,89	1.319,16	1.094,70	1.059,58	1.106,59	1.755,61	1.841,72	30.079,14
Impostos e Taxas Diversas	2.336,31	2.333,82	7.394,55	3.757,77	3.917,45	2.161,89	1.319,16	1.094,70	1.059,58	1.106,59	1.755,61	1.841,72	30.079,14
RESULTADO DO PERÍODO	48.182,90	71.205,79	74.509,47	77.809,47	67.536,25	56.718,18	30.021,35	37.963,29	25.420,60	35.098,15	33.828,66	52.551,76	610.845,87
MARGEM DE LUCRO %	8,85%	10,28%	9,84%	9,89%	9,63%	9,66%	7,25%	8,56%	6,75%	8,12%	7,83%	9,46%	9,09%

Quadro 13 - Projeção Aquisição do Veículo 2017

Fonte: Dados Primários.



Especificação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas Brutas - Receita Operacional Bruta - ROB	670.602,24	852.741,12	932.219,90	968.647,70	863.503,87	722.760,19	509.988,86	546.416,64	463.626,24	532.342,27	532.342,27	683.848,70	8.279.040,00
(-) Impostos	60.354,20	76.746,70	83.899,79	87.178,29	77.715,35	65.048,42	45.899,00	49.177,50	41.726,36	47.910,80	47.910,80	61.546,38	745.113,60
(-) Abatimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devoluções	335,30	426,37	466,11	484,32	431,75	361,38	254,99	273,21	231,81	266,17	266,17	341,92	4.139,52
(=) Rec.Oper. Líquida	609.912,74	775.568,05	847.854,00	880.985,08	785.356,77	657.350,39	463.834,87	496.965,93	421.668,07	484.165,29	484.165,29	621.960,39	7.529.786,88
(-) Custo da Mercadoria Vendida	518.425,83	659.232,84	720.675,90	748.837,32	667.553,25	558.747,83	394.259,64	422.421,04	358.417,86	411.540,50	411.540,50	528.666,33	6.400.318,85
(=) Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias	91.486,91	116.335,21	127.178,10	132.147,76	117.803,52	98.602,56	69.575,23	74.544,89	63.250,21	72.624,79	72.624,79	93.294,06	1.129.468,03
(-) Desp. Operacionais	36.658,56	35.776,53	42.747,12	44.039,59	41.240,07	34.300,82	35.116,37	31.298,39	33.992,74	32.551,83	33.945,94	33.722,60	418.996,80
Despesas com Pessoal	12.416,40	12.416,40	12.416,40	12.416,40	12.416,40	12.416,40	12.416,40	12.416,40	12.416,40	12.416,40	12.416,40	12.416,40	148.996,80
FGTS	432,24	432,24	432,24	432,24	432,24	432,24	432,24	432,24	432,24	432,24	432,24	432,24	5.186,88
INSS	1.266,96	1.266,96	1.266,96	1.266,96	1.266,96	1.266,96	1.266,96	1.266,96	1.266,96	1.266,96	1.266,96	1.266,96	15.203,52
Féias	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Pró-Labore	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	4.728,00	56.736,00
Salários e Ordenados	5.389,20	5.389,20	5.389,20	5.389,20	5.389,20	5.389,20	5.389,20	5.389,20	5.389,20	5.389,20	5.389,20	5.389,20	64.670,40
Utilidades e Serviços	20.029,71	19.150,40	20.600,19	25.860,06	22.886,34	17.862,25	19.597,13	16.024,03	18.756,69	17.264,49	17.950,58	17.633,31	233.615,17
Víagens e Estadias	657,51	611,05	1.595,39	3.697,78	2.920,21	1.495,97	1.934,64	912,80	3.428,66	1.112,33	2.047,93	1.268,35	21.682,62
Telefone	376,78	281,53	313,12	239,63	270,91	277,20	334,26	465,34	230,56	335,45	299,26	376,57	3.800,59
Energia Elétrica	410,57	459,35	433,25	279,13	244,43	196,24	170,80	205,56	221,08	196,49	215,60	223,85	3.256,33
Combustíveis e Lubrificantes	1.320,88	2.452,40	1.920,63	5.565,78	3.645,22	2.460,70	909,34	2.049,26	2.283,54	1.820,88	1.999,77	1.910,86	28.339,26
Correios e Telegrafos	963,91	458,45	2.461,31	1.296,67	1.570,10	1.991,89	734,66	1.242,36	1.140,37	1.281,17	1.138,42	1.207,31	15.486,62
Água	155,78	133,10	118,36	145,61	148,28	57,83	51,71	68,87	103,58	80,70	106,93	120,31	1.291,07
Serviços de Terceiros	8.514,77	5.650,66	4.922,63	4.314,83	4.223,23	3.983,78	8.077,94	5.189,21	4.720,18	5.583,91	4.781,21	4.258,40	64.220,75
Fretes e Carretos	3.118,30	3.965,25	4.334,82	4.504,21	4.015,29	3.360,83	2.371,45	2.540,84	2.155,86	2.475,39	2.475,39	3.179,90	38.497,54
Material de Expediente	1.148,66	603,90	674,52	343,20	803,88	594,00	458,70	647,69	956,88	783,92	960,05	903,89	8.879,29
Programas Operacionais	1.259,11	1.260,24	1.744,54	1.693,32	660,88	660,88	1.083,28	600,79	697,61	677,59	947,15	709,45	11.994,83
Despesas Tabelionato	102,30	349,72	214,37	202,30	172,67	117,61	152,10	101,47	118,03	133,81	115,09	117,67	1.897,14
Comissões Sobre Vendas	1.245,13	2.168,76	1.111,26	2.821,60	3.455,23	1.909,31	2.562,25	1.243,85	1.944,36	2.026,85	2.107,79	2.600,75	25.197,13
Manutenção do Veículo	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	4.752,00
IPVA e Seguro do Veículo	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	4.320,00
Finanças	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	19.965,00
Despesas Bancárias	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	1.663,75	19.965,00
Tributárias	2.548,70	2.545,98	8.066,78	4.099,38	4.273,58	2.358,42	1.439,09	1.194,22	1.155,90	1.207,19	1.915,21	2.009,15	32.813,60
Impostos e Taxas Diversas	2.548,70	2.545,98	8.066,78	4.099,38	4.273,58	2.358,42	1.439,09	1.194,22	1.155,90	1.207,19	1.915,21	2.009,15	32.813,60
RESULTADO DO PERÍODO	54.828,35	80.558,67	84.430,98	88.108,17	76.563,44	64.301,74	34.458,86	43.246,50	29.257,47	40.072,96	38.678,86	59.571,45	694.077,46
MARGEM DE LUCRO %	8,99%	10,39%	9,96%	10,00%	9,75%	9,78%	7,43%	8,70%	6,94%	8,28%	7,99%	9,58%	9,22%

Quadro 14 - Projeção Aquisição do Veículo 2018

Fonte: Dados Primários.

Especificação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas Brutas - Receita Operacional Bruta - ROB	751.074,51	955.070,05	1.044.086,29	1.084.885,40	967.124,34	809.491,42	571.187,53	611.986,64	519.261,39	596.223,34	596.223,34	765.910,55	9.272.524,80
(-) Impostos	67.596,71	85.956,30	93.967,77	97.639,69	87.041,19	72.854,23	51.406,88	55.078,80	46.733,53	53.660,10	53.660,10	68.931,95	834.527,23
(-) Abatimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devoluções	375,54	477,54	522,04	542,44	483,56	404,75	285,59	305,99	259,63	298,11	298,11	382,96	4.636,26
(=) Rec. Oper. Líquida	683.102,27	868.636,21	949.596,48	986.703,27	879.599,59	736.232,45	519.495,06	556.601,85	472.268,23	542.265,13	542.265,13	696.595,65	8.433.361,31
(-) Custo da Mercadoria Vendida	580.636,93	738.340,78	807.157,01	838.697,78	747.659,65	625.797,58	441.570,80	473.111,57	401.428,00	460.925,36	460.925,36	592.106,30	7.168.357,11
(=) Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias	102.465,34	130.295,43	142.439,47	148.005,49	131.939,94	110.434,87	77.924,26	83.490,28	70.840,24	81.339,77	81.339,77	104.489,35	1.265.004,20
(-) Desp. Operacionais	39.888,49	38.982,10	46.554,66	48.056,84	44.961,13	37.376,13	38.204,82	34.076,86	37.027,46	35.431,87	36.960,73	36.666,94	
Despesas com Pessoal	13.451,10	13.451,10	13.451,10	13.451,10	13.451,10	13.451,10	13.451,10	13.451,10	13.451,10	13.451,10	13.451,10	13.451,10	161.413,20
FGTS	468,26	468,26	468,26	468,26	468,26	468,26	468,26	468,26	468,26	468,26	468,26	468,26	5.619,12
INSS	1.372,54	1.372,54	1.372,54	1.372,54	1.372,54	1.372,54	1.372,54	1.372,54	1.372,54	1.372,54	1.372,54	1.372,54	16.470,48
Férias	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	7.800,00
Pró-Labore	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	5.122,00	61.464,00
Salários e Ordenados	5.838,30	5.838,30	5.838,30	5.838,30	5.838,30	5.838,30	5.838,30	5.838,30	5.838,30	5.838,30	5.838,30	5.838,30	70.059,60
Utilidades e Serviços	21.846,16	20.942,72	22.534,41	28.334,61	25.050,19	19.539,94	21.364,58	17.501,89	20.494,00	18.842,85	19.604,68	19.209,13	255.265,17
Viagens e Estádias	723,27	672,16	1.754,92	4.067,56	3.212,24	1.645,57	2.128,11	1.004,08	3.771,52	1.223,56	2.252,72	1.395,18	23.850,88
Telefone	408,17	304,99	339,21	259,60	293,49	300,30	362,12	504,11	249,77	363,40	324,19	344,75	4.054,10
Energia Elétrica	444,78	497,63	469,35	302,39	264,80	212,59	185,03	222,69	239,50	212,86	233,57	242,50	3.527,69
Combustíveis e Lubrificantes	1.452,97	2.697,64	2.112,70	6.122,36	4.009,74	2.706,77	1.000,27	2.254,18	2.511,89	2.002,97	2.199,74	2.101,94	31.173,19
Correios e Telegramos	1.044,23	496,65	2.666,42	1.404,73	1.700,94	2.157,88	795,89	1.345,89	1.235,40	1.387,93	1.233,28	1.307,92	16.777,17
Água	168,77	144,20	128,22	157,74	160,64	62,65	56,02	74,61	112,22	87,43	115,84	130,34	1.398,66
Serviços de Terceiros	9.224,33	6.121,54	5.332,85	4.674,40	4.575,17	4.315,77	8.751,11	5.621,64	5.113,52	6.049,24	5.179,64	4.613,27	69.572,48
Frete e Carretos	3.492,50	4.441,08	4.855,00	5.044,72	4.497,13	3.764,14	2.656,02	2.845,74	2.414,57	2.772,44	2.772,44	3.561,48	43.117,24
Material de Expediente	1.244,39	654,23	730,73	371,80	870,87	643,50	496,93	701,66	1.036,62	849,25	1.040,05	979,21	9.619,23
Programas Operacionais	1.364,04	1.365,26	1.889,91	1.834,43	715,95	715,95	1.173,55	650,96	755,74	734,06	1.026,08	768,57	12.994,40
Despesas Tabellionato	110,83	378,86	232,23	219,15	187,06	127,41	164,78	109,93	127,87	144,96	124,68	127,48	2.055,24
Comissões Sobre Vendas	1.348,89	2.349,49	1.203,87	3.056,73	3.743,17	2.068,42	2.775,77	1.347,50	2.106,39	2.195,75	2.283,44	2.817,48	27.296,89
Manutenção do Veículo	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	5.148,00
IPVA e Seguro do Veículo	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	390,00	4.680,00
Finanças	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	21.961,56
Despesas Bancárias	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	1.830,13	21.961,56
Tributárias	2.761,10	2.758,15	8.739,02	4.441,00	4.629,72	2.554,96	1.559,01	1.293,73	1.252,23	1.307,79	2.074,81	2.176,58	35.548,07
Impostos e Taxas Diversas	2.761,10	2.758,15	8.739,02	4.441,00	4.629,72	2.554,96	1.559,01	1.293,73	1.252,23	1.307,79	2.074,81	2.176,58	35.548,07
RESULTADO DO PERÍODO	62.576,85	91.313,34	95.884,81	99.948,66	86.978,81	73.058,74	39.719,44	49.413,42	33.812,78	45.907,90	44.379,04	67.822,41	790.816,19
MARGEM DE LUCRO %	9,16%	10,51%	10,10%	10,13%	9,89%	9,92%	7,65%	8,88%	7,16%	8,47%	8,18%	9,74%	9,38%

Quadro 15 - Projeção Aquisição do Veículo 2019

Fonte: Dados Primários.



Especificação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Vendas Brutas - Receita Operacional Bruta - ROB	841.203,45	1.069.678,46	1.169.376,65	1.215.071,65	1.083.179,26	906.630,39	639.730,03	685.425,03	581.572,76	667.770,15	667.770,15	857.819,81	10.385.227,79
(-) Impostos	75.708,31	96.271,06	105.243,90	109.356,45	97.486,13	81.596,74	57.575,70	61.688,25	52.341,55	60.099,31	60.099,31	77.203,78	934.670,50
(-) Abatimentos													
(-) Devoluções	420,60	534,84	584,69	607,54	541,59	453,32	319,87	342,71	290,79	333,89	333,89	428,91	5.192,61
(=) Rec. Oper. Líquida	765.074,54	972.872,56	1.063.548,06	1.105.107,67	985.151,54	824.580,34	581.834,46	623.394,06	528.940,43	607.336,95	607.336,95	780.187,12	9.445.364,68
(-) Custo da Mercadoria Vendida	650.313,36	826.941,68	904.015,85	999.341,52	837.378,81	700.893,29	494.559,29	529.884,96	449.599,36	516.236,41	516.236,41	663.159,05	8.028.559,97
(=) Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias	114.761,18	145.930,88	159.532,21	165.766,15	147.772,73	123.687,05	87.275,17	93.509,11	79.341,06	91.100,54	91.100,54	117.028,07	1.416.804,70
(-) Desp. Operacionais	43.199,73	42.292,02	50.476,41	52.248,21	48.822,29	40.556,03	41.372,49	36.938,16	40.166,97	38.393,51	40.068,27	39.763,82	
Despesas com Pessoal	14.485,80	14.485,80	14.485,80	14.485,80	14.485,80	14.485,80	14.485,80	14.485,80	14.485,80	14.485,80	14.485,80	14.485,80	173.829,60
FGTS	504,28	504,28	504,28	504,28	504,28	504,28	504,28	504,28	504,28	504,28	504,28	504,28	6.051,36
INSS	1.478,12	1.478,12	1.478,12	1.478,12	1.478,12	1.478,12	1.478,12	1.478,12	1.478,12	1.478,12	1.478,12	1.478,12	17.737,44
Férias	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00
Pró-Labore	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	5.516,00	66.192,00
Salários e Ordenados	6.287,40	6.287,40	6.287,40	6.287,40	6.287,40	6.287,40	6.287,40	6.287,40	6.287,40	6.287,40	6.287,40	6.287,40	75.448,80
Utilidades e Serviços	23.727,30	22.822,77	24.566,22	30.966,66	27.337,51	21.305,60	23.194,62	19.045,97	22.319,48	20.486,19	21.334,91	20.920,87	278.028,10
Viagens e Estádias	795,59	739,37	1.930,42	4.474,32	3.533,46	1.810,13	2.340,92	1.104,49	4.148,67	1.345,92	2.477,99	1.534,70	26.235,97
Telefone	439,57	328,45	365,30	279,57	316,06	323,40	389,97	542,89	288,98	391,36	349,13	371,27	4.365,96
Energia Elétrica	479,00	535,91	505,46	325,65	285,17	228,94	199,26	239,82	267,92	229,24	251,54	261,16	3.799,05
Combustíveis e Lubrificantes	1.598,27	2.967,41	2.323,97	6.734,60	4.410,72	2.977,45	1.100,30	2.479,60	2.763,08	2.203,27	2.419,72	2.312,14	34.290,51
Correios e Telegrafos	1.124,56	534,86	2.871,53	1.512,78	1.831,78	2.323,87	857,11	1.449,42	1.330,43	1.494,70	1.328,15	1.408,53	18.067,72
Água	181,75	155,29	138,08	169,88	173,00	67,47	60,33	80,35	120,85	94,15	124,75	140,36	1.506,25
Serviços de Terceiros	9.933,90	6.592,43	5.743,07	5.033,97	4.927,10	4.647,75	9.424,27	6.054,08	5.506,87	6.514,56	5.578,08	4.968,14	74.924,21
Fretes e Carretos	3.911,60	4.974,00	5.437,60	5.650,08	5.036,78	4.215,83	2.974,74	3.187,23	2.704,31	3.105,13	3.105,13	3.988,86	48.291,31
Material de Expediente	1.340,11	704,55	786,94	400,40	937,86	693,00	535,15	755,64	1.116,36	914,58	1.120,06	1.054,54	10.359,17
Programas Operacionais	1.468,96	1.470,28	2.035,29	1.975,54	771,02	771,02	1.263,82	700,92	813,88	790,52	1.105,01	827,69	13.993,97
Despesas Tabelionato	119,35	408,00	250,10	236,01	201,45	137,21	177,45	118,38	137,70	156,11	134,27	137,28	2.213,33
Comissões Sobre Vendas	1.452,65	2.530,22	1.296,47	3.291,86	4.031,10	2.227,53	2.989,29	1.451,16	2.268,42	2.364,66	2.459,09	3.034,21	29.396,66
Manutenção do Veículo	462,00	462,00	462,00	462,00	462,00	462,00	462,00	462,00	462,00	462,00	462,00	462,00	5.544,00
IPVA e Seguro do Veículo	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.040,00
Finanças	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	24.157,68
Despesas Bancárias	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	2.013,14	24.157,68
Tributárias	2.973,49	2.970,31	9.411,25	4.782,61	4.985,85	2.751,49	1.678,94	1.393,25	1.348,55	1.408,39	2.234,41	2.344,01	38.282,54
Impostos e Taxas Diversas	2.973,49	2.970,31	9.411,25	4.782,61	4.985,85	2.751,49	1.678,94	1.393,25	1.348,55	1.408,39	2.234,41	2.344,01	38.282,54
RESULTADO DO PERÍODO	71.561,45	103.638,86	109.055,80	113.517,94	98.950,44	83.131,02	45.902,68	56.570,95	39.174,10	52.707,03	51.032,28	77.264,25	902.506,79
MARGEM DE LUCRO %	9,35%	10,65%	10,25%	10,27%	10,04%	10,08%	7,89%	9,07%	7,41%	8,68%	8,40%	9,90%	9,56%

Quadro 16 - Projeção Aquisição do Veículo 2020

Fonte: Dados Primários.

#### 4.5 PROJEÇÃO FLUXO DE CAIXA

A análise financeira de viabilidade do projeto baseia-se em observar a diferença entre os gastos com os transportes na estrutura atual da empresa, em relação à viabilidade de adquirir um veículo para realizar o transporte de forma própria. Para isso foram elaborados os seguintes fluxos de caixa: Fluxo de Caixa do Investimento Inicial, fluxo de caixa estrutura atual KFMED e o fluxo de caixa aquisição do veículo. O quadro 17 apresenta o primeiro o fluxo de caixa do investimento inicial:

Fluxo de Caixa do Investimento Inicial	
Anos	Fluxo do Investimento
2015	- 16.000,00
2016	- 12.612,00
2017	- 12.612,00
2018	- 12.612,00
2019	- 12.612,00
2020	-

Quadro 17 - Fluxo de Investimento Inicial  
Fonte: Dados Primários.

No quadro 17 apresentado observa-se que a empresa utilizará R\$ 16.000,00 de capital próprio para iniciar o investimento, e, segundo os sócios da empresa, o dinheiro a ser utilizado, é referente a lucros de anos anteriores que foram aplicados com a ideia de aquisição do veículo para realização do presente projeto. Conseqüentemente, nos próximos quatro anos a empresa terá uma despesa anual de R\$ 12.612,00 referente ao financiamento de R\$ 40.000,00 para a aquisição do veículo. Conforme apresentado em quadro 09, a descrição do financiamento.

A seguir serão apresentados dois quadros, um do Fluxo de Caixa Estrutura Atual KFMED (quadro 18) e outro com o Fluxo de Caixa Aquisição do veículo (quadro 19), para que desta forma possam ser observados os resultados e, diante deles, seja realizado o fluxo de caixa incremental e sejam calculados os indicadores de TIR, payback e VPL para que seja possível analisar o custo de oportunidade, e desta forma saber-se a real viabilidade-econômica do presente projeto em estudo.

Fluxo de Caixa Estrutura Atual KFMED	
Anos	R\$
2015	-
2016	509.234,51
2017	576.120,06
2018	654.333,32
2019	745.236,86
2020	850.357,30

Quadro 18 - Fluxo de Caixa Atual KFMED  
Fonte: Dados Primários.

Fluxo de Caixa Aquisição do Veículo	
Anos	R\$
2015	-
2016	539.501,42
2017	610.845,87
2018	694.077,46
2019	790.816,19
2020	902.506,79

Quadro 19 - Fluxo de Caixa Aquisição de Veículo  
Fonte: Dados Primários.

#### 4.5.1 Análise da viabilidade do projeto

O quadro 20, dos indicadores, revela um comparativo entre o fluxo de caixas da situação atual em relação ao fluxo de caixa da aquisição do veículo, mostra um investimento inicial de 16.000, apresenta o fluxo de caixa incremental, o qual nos mostra as diferenças de valores de uma situação para outra levando em consideração que, no fluxo de caixa da aquisição do veículo, é somado valor da parcela anual no valor de 12.612,00 para cada ano, o que é referente à dívida que a empresa estará adquirindo para aquisição do veículo, o que já possibilita observar as vantagens da aquisição do veículo. Posteriormente, o quadro 20 mostra também os indicadores de TIR, payback e VPL como também torna possível realizar a análise para comparação com o custo de oportunidade.

Anos	FC Investimento	FC Estrutura atual	FC Aquisição Veículo	FC Incremental	TIR	C.O.
2015	- 16.000,00	-	-	- 16.000,00		
2016	- 12.612,00	509.234,51	539.501,42	17.654,91	10,34%	11,35%
2017	- 12.612,00	576.120,06	610.845,87	22.113,81	85,04%	11,35%
2018	- 12.612,00	654.333,32	694.077,46	27.132,14	112,76%	11,35%
2019	- 12.612,00	745.236,86	790.816,19	32.967,33	124,10%	11,35%
2020	-	850.357,30	902.506,79	52.149,49	130,55%	11,35%

VPL

R\$ 89.252,73

Quadro 20 - Indicadores  
Fonte: Dados Primários.

Para análise do quadro 20 podemos, em um primeiro momento, observar que o VPL tem valor positivo de 89.252,73 reais. Desse modo, recomenda-se a realização do projeto.

A TIR é uma taxa de desconto que iguala o VPL a zero. Se a TIR calculada exceder 11,35%, que é o custo de oportunidade que se refere a taxa de rentabilidade acumulada de 12 meses de CDB, em pesquisa realizada perante ao site do Banco do Brasil, neste caso o projeto em estudo é considerado viável.

Portanto, a TIR encontrada no segundo ano de projeção, no caso 2017 é de 85,04%, o que então se considera o projeto viável para a sua realização.

Em um segundo momento, analisa-se o período de payback, que é o tempo em que se espera que o investimento inicial, considerando os fluxos de caixa descontados a valor presente. E no quadro 20 podemos observar que no segundo ano de projeção já é possível saldar o investimento inicial do capital próprio, e que payback ocorre no quarto ano, no qual o total do investimento é liquidado, atendendo assim às expectativas da empresa e viabilizando a realização do projeto.

#### 4.6 RECOMENDAÇÃO A EMPRESA ESTAGIADA

Por meio das técnicas de viabilidade econômico-financeira, foi possível verificar a viabilidade do projeto. Desta forma existem algumas recomendações a serem feitas:

- Quanto ao investimento: recomenda-se a realização do investimento, visto que na projeção realizada o investimento já apresenta o resultado satisfatório no segundo ano de estudo. Com índices de rentabilidade positivos.
- Analisando o projeto da organização, pode-se observar que este, dentro do prazo estabelecido de quatro anos, apresenta um VPL positivo de R\$ 89.252,73, sendo assim, recomenda-se o projeto.

- Na análise da TIR observou-se que esta, já no segundo ano do projeto, apresentou a taxa de 85,04%, superando a taxa mínima de atratividade, que é de 11,35% de CDB, custo de oportunidade referente a taxa de rentabilidade acumulada de 12 meses, em pesquisa realizada perante ao site do Banco do Brasil. Diante disso, recomenda-se a realização do investimento.
- Quanto à análise do indicador de payback, observou-se que o investimento proposto superou a taxa mínima de atratividade financeira (11,35%), atingindo a marca de 85,04% já no segundo ano de sua realização, e que o total investido teve sua liquidação no quarto ano (124,10%). A partir dessa análise, recomenda-se a realização do projeto visto que este supera as expectativas da direção da empresa.
- Verificar quais são os custos para se obter seguro junto às mercadorias transportadas, já que, com a viabilidade do projeto, a ideia inicial do gestor era pela não realização do seguro da carga, mas, tendo em vista o resultado positivo sobre as análises do projeto, seria interessante a implementação do seguro da carga.
- Analisar as tendências de mercado para assim melhor se precaver das ameaças e também para melhor se aproveitar das oportunidades que o mercado oferece, e que tem impacto direto no desempenho da organização.
- Buscar junto, a organizações financeiras, formas de investimento de capital que possam satisfazer os sócios, de forma que sejam satisfatórias junto às necessidade da empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do mundo moderno no qual estamos inseridos atualmente, de concorrência acirrada e barreiras de entrada praticamente inexistentes aos concorrentes neste tipo de atividade, vê-se então a necessidade de medir e mensurar qual a maneira mais correta de se investir ou não em um negócio. Nesse contexto, o presente estudo tinha por objetivo verificar a viabilidade de investimento em logística na KFMED Distribuidora de Medicamentos, realizando a aquisição de um veículo para realização do transporte próprio.

A competitividade empresarial tem sido uma das grandes questões brasileiras na atualidade. No ramo de medicamentos a concorrência é visível, tendo como principal canal de venda os processos licitatórios, a empresa encontra dificuldades e fortes concorrentes. A principal dificuldade encontrada é que alguns concorrentes são empresas localizadas fora do estado do Rio Grande do Sul, e que contam com tributação menor que a do estado onde a distribuidora está inserida, o que atinge diretamente no preço final do produto, e assim dificulta para alguns produtos a competitividade da empresa.

Ter certeza de que um investimento é viável ou não é de grande valia para qualquer organização. Com a competitividade acirrada e as margens de lucro pequenas, não é permitido à empresa estudada a realização de um projeto que não trará retorno necessário dentro de um prazo estabelecido. O resultado final deste estudo se deve a dados disponibilizados pela organização que permitiram, assim, um estudo real e detalhado do investimento proposto e do ambiente da empresa como um todo.

O presente estudo buscou analisar qual a viabilidade econômico-financeira que a empresa KFMED Distribuidora de Medicamentos tem para a realização de investimento na aquisição de um veículo próprio para realização de logística, passando a realizar uma parcela de forma própria e não mais totalmente terceirizada como ocorre no momento.

O diagnóstico estratégico para o investimento em estudo foi traçado com base nos ambientes interno e externo da organização, ou seja, foi realizado levantamento dos pontos fortes e fracos, assim como das ameaças e oportunidades. Com base nas percepções e análises desses dados, pode-se observar que a empresa encontra-se em um cenário interno no qual tem-se certa parcialidade entre pontos fortes e fracos. Nos pontos fortes tem-se que destacar a assídua participação dos sócios (gestores) em todos os processos da empresa, como também o bom trabalho desempenhado pelos colaboradores que dominam os assuntos de sua área de atuação. Por outro lado, os pontos fracos deve-se ter atenção com a localização, que é um problema detectado por se tratar de empresa conter suas instalações em uma cidade de interior, o que dificulta vários trabalhos, além de também aumentar os gastos nas questões de fretes e deslocamentos.

No cenário externo deve-se observar que as oportunidades encontradas detêm grande potencialidade para desenvolvimento, em virtude de tratar-se de uma empresa que comercializa produtos de necessidade básica do consumidor, que é o caso dos medicamentos. Outro aspecto a ser considerado é a oportunidade de logística, a qual estuda-se neste trabalho, que com a possível redução de custos nas entregas os produtos passaram a ter melhor valor para venda junto ao mercado. Na questão de ameaças deve-se considerar a alta competitividade do mercado, assim como a instabilidade política econômica que enfrenta-se atualmente, o que pode acarretar problemas de inadimplência, afinal os clientes são órgão governamentais.

Em relação a empresa estudada, observou-se a viabilidade do projeto, pois todos os indicadores de viabilidade foram considerados satisfatórios, apresentando resultados positivos na comparação das projeções, das diferentes estruturas.

Pela análise do payback, verificou-se que o projeto apresenta retorno imediato já no segundo ano de projeção superando a taxa mínima de atratividade, amortizando o investimento inicial e que o total do investimento foi liquidado no quarto ano, dentro o prazo estabelecido pela empresa.

Quanto a TIR, no segundo ano de projeção 2017, ela já apresenta uma maior porcentagem em reação ao custo de oportunidade, com valor de 85,04% em relação ao custo de oportunidade de 11,35% que é referente a taxa de rentabilidade acumulada de 12 meses, em realizada pesquisa perante ao site do Banco do Brasil.

Quanto à análise do valor presente líquido, pode-se afirmar que, em cinco anos, o valor investido será totalmente recuperado, e apresentará um saldo positivo de 89.252,73.

Dessa forma, os resultados obtidos atendem a todas as expectativas dos gestores da empresa em relação ao investimento proposto.

Assim, acredita-se que todos os objetivos iniciais do estudo foram atingidos plenamente, recomendando assim a realização do investimento.



## REFERÊNCIAS

- ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera; ANDREOLLA, Nadir. **Plano de Negócios: Indústria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.
- BORNIA, Antonio Cezar; **Análise de Custos: Aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CUSTO DE OPORTUNIDADE. Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,116,2654,1,1,1,1.bb?codigoNoticia=5242&codigoMenu=1092>>. Acesso em: 12 nov. 2014.
- DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GARRISON, Ray H., NOREEN, Erick W. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira: essencial**/Lawrence Gitman. 2. ed. Tradução Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookmann, 2004.
- HITT, MICHAEL A. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Administração estratégica: Competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentaria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução a Administração**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, Eliseu; **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas 2010.

MAPA RS/SC. Disponível em: <<http://www.bage.rs.gov.br/imagem/mapars.jpg>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

OLIVEIRA, Djalmas de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial** – Uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paul: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PETER, Wright L; KROLL Mark J.; PARNELL John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

POSTURA ESTRATÉGICA. Disponível em: <[http://www.infobibos.com/Artigos/2007\\_4/Planejamento/art1.jpg](http://www.infobibos.com/Artigos/2007_4/Planejamento/art1.jpg)>. Acesso em: 12 nov. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Administração Estratégica: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva. 2008.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 4. ed. Porto Alegre: Luzatto, 1991.