

# COMO ABRIR E FAZER A GESTÃO DE FARMÁCIAS E DROGARIAS

# COMECE CERTO



Parceria:



**CRF SP**  
CONSELHO REGIONAL  
DE FARMÁCIA  
DO ESTADO DE SÃO PAULO

**SEBRAE**  
SP

# CRÉDITOS

## Sebrae-SP

### Conselho Deliberativo

**Presidente:** Paulo Skaf (FIESP)

**ACSP** - Associação Comercial de São Paulo

**ANPEI** - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

**Desenvolve SP** - Agência de Desenvolvimento Paulista

**FAESP** - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo

**FIESP** - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

**FECOMERCIO** - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo

**ParqTec** - Fundação Parque Tecnológico de São Carlos

**IPT** - Instituto de Pesquisas Tecnológicas

**Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação**

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SINDIBANCOS** - Sindicato dos Bancos do Estado de SP

**CEF** - Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

**BB** - Diretoria de Distribuição São Paulo - DISAP

### Diretor-superintendente

Bruno Caetano

### Diretor Técnico

Ivan Hussni

### Diretor de Administração e Finanças

Pedro Jehá

### Unidade Acesso à Inovação e Tecnologia

**Gerente:** Renato Fonseca

#### Apoio técnico:

José Carlos Aronchi

José Carmo de Oliveira

Ruy Soares de Barros

### Unidade Inteligência de Mercado

**Gerente:** Eduardo Pugnali

#### Apoio técnico:

Patrícia Mattos Marcelino

Marcelo Barros

Talita Duarte

### Unidade Atendimento Setorial

**Gerente:** Paulo Eduardo Stabile de Arruda

#### Apoio técnico:

Andre Lazcano da Luz

Rodrigo Palermo de Carvalho

### Conteúdo original

Comece Certo - Farmácia e Drogaria - 2ª edição - Sebrae-SP - 2005

### Impressão:

Windgraf

## Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo - CRF-SP

### Presidente

Pedro Eduardo Menegasso

### Vice Presidente

Raquel Rizzi

### Secretária Geral

Priscila Nogueira Camacho Dejuste

### Diretor Tesoureiro

Marcos Machado Ferreira

### Superintendente do CRF-SP

Simone Fátima Lisot

### Gerente Geral de Fiscalização

Onofre Pinto Ferreira

### Gerente Geral Técnica

Reggiani Luzia Schinatto Wolfenberg

### Revisão de conteúdo

Daniela Caroline de Camargo Veríssimo

Natália Gomes de Almeida Gonçalves

## Mensagem da Presidência - Sebrae-SP

O Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. A cada ano, milhares de brasileiros escolhem o caminho do empreender como forma de realização de um desejo. No país existem quase 10 milhões de pequenos negócios, responsáveis pela geração de 70% de novos postos de trabalho e 27% do PIB.

Mas sabemos que só vontade não basta para trazer resultados positivos. Para se destacar no mercado cada vez mais competitivo, veloz e global é preciso estar preparado para enfrentar os desafios. Está comprovado: os que planejam e monitoram resultados, cuidam da gestão, buscam novos conhecimentos, capacitam-se regularmente e formam redes de contatos têm chances não apenas de manter-se na atividade, como também de ser referência em seu segmento de atuação.

É meu compromisso fazer com que mais e mais empreendedores façam parte deste time de vencedores. E as pequenas farmácias e drogarias paulistas estão neste contexto.

Por isso, selamos parceria com o Conselho Regional de Farmácia (CRF-SP), a fim de garantir acesso amplo e irrestrito às normas legais e relações comerciais que regem a área da saúde, bem como ao conhecimento especializado sobre gestão empresarial e comportamento empreendedor, temas vitais tanto para os que querem iniciar bem um negócio, como para aqueles que desejam elevar o patamar do empreendimento já existente.

Espero que esta cartilha os estimule a investir cada vez mais em conhecimento. E, para isso, nossos especialistas estão à sua disposição, seja nos escritórios regionais, seja nos canais virtuais.

Boa leitura!



**Paulo Skaf**  
**Presidente do Sebrae-SP**



## Boa gestão e beleza devem andar lado a lado

Por mais autonomia que empreender proporcione, toda empresa tem uma função social a cumprir, a qual se desdobra em responsabilidades com clientes, fornecedores, funcionários, poder público, meio ambiente e sociedade em geral. No segmento de farmácias e drogarias, há algo ainda mais importante: trata-se de um estabelecimento de saúde.

Diante disso é que o Sebrae-SP, em parceria com o Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo (CRF-SP), desenvolveu esta cartilha. Aqui você encontrará informações exatas, seguras e capazes de auxiliá-lo nas especificidades deste ramo de atividade.

Além de ter este manual como referência, a busca por informação deve fazer parte de sua rotina. O empreendedor de sucesso é, antes de tudo, alguém com iniciativa. É um líder que vai atrás de soluções e está sempre atento ao mercado, que se antecipa e faz acontecer porque vê oportunidades onde outros não as enxergam.

Na gestão do seu negócio, planejamento deverá pautar seu dia. Todas as suas ações deverão ser pensadas, revistas, monitoradas e ajustadas conforme as circunstâncias. Organize-se, mantenha registros financeiros e a partir deles tome decisões fundamentadas.

E, por fim, não hesite em consultar especialistas que possam lhe orientar. Quero ressaltar que o Sebrae-SP estará sempre com as portas abertas para prestar-lhe todo o apoio necessário. O sonho de cada empreendedor também é nossa responsabilidade.



**Bruno Caetano**  
**Diretor-superintendente**



## Mensagem do Conselho Regional de Farmácia - SP

É com enorme satisfação que apresentamos este material que é fruto da parceria do CRF-SP e Sebrae-SP para fornecer subsídios para que o farmacêutico possa empreender com segurança e conseguir que seu estabelecimento seja viável financeiramente, conhecendo as ferramentas de gestão adequadas.

As farmácias lidam com um produto único: o medicamento. Resultado de muita tecnologia, não basta ser um produto final de qualidade, mas deve ser utilizado com a correta orientação, já que a consequência de seu uso pode ser positiva ou negativa.

O papel social das farmácias se torna ainda mais importante ao considerar que grande parte da população brasileira recorre a eles como primeiro local de auxílio quando há sinais de agravos a sua saúde.

No centro desta situação está o farmacêutico, profissional que torna-se essencial para dar o adequado equilíbrio a um conjunto de relações comerciais e voltadas à área da saúde, tendo como foco o cumprimento das normas legais com a viabilização de um ambiente compatível com as reais necessidades da população e, principalmente, a disponibilização de serviços que contribuam com a melhoria da saúde pública.

Com a publicação deste material, o CRF-SP pretende reafirmar seu compromisso de oferecer instrumentos para que o farmacêutico cumpra efetivamente seu papel social com ética, zelo e competência técnico-científica, obtendo sucesso em sua trajetória.

O CRF-SP trabalha, a cada dia, para que o profissional possa fazer a diferença. Conte conosco para estar sempre bem preparado.



**Dr. Pedro Eduardo Menegasso**  
**Presidente do CRF-SP**





# Índice

<b>Parte I - Aspectos técnicos da atividade</b> .....	10
Aspectos comuns para farmácias e drogarias (farmácias sem manipulação) .....	10
Licença de Funcionamento .....	13
Farmácia (com manipulação) .....	15
Formas de atuação neste ramo de atividade .....	18
Empresário e Sociedade Empresária .....	19
Idade mínima para ser empresário .....	20
Código de Defesa do Consumidor .....	21
A escolha do ponto para abertura da empresa.....	22
Corpo de Bombeiros - vistoria do imóvel .....	23
Contrato de locação comercial .....	23
Processo de abertura de empresa.....	24
Registro de empresário.....	29
Contratação de empregado.....	29
Terceirização de serviços .....	30
Tributação e encargos sociais .....	31
A importância do contabilista .....	37
Informações complementares .....	37
<b>Parte II - Informações de gestão</b> .....	38
Um estímulo ao empreendedor de farmácias e drogarias .....	38
Para ter sucesso .....	39
Sobre oportunidade .....	40
Qual a diferença? .....	40
Plano de negócio: o que é? Como elaborar? .....	40
O que considerar num plano de negócio (PN)? .....	41
Investimento inicial .....	44
Preço de venda .....	50
Ponto de equilíbrio e margem de contribuição .....	52
Ponto de equilíbrio .....	53
Atração de clientes .....	54
Retorno do investimento .....	57
Fluxo de caixa .....	59
Apuração de resultados .....	61
Indicadores de desempenho da sua farmácia .....	62
Indicadores da área comercial (exemplos mais utilizados): .....	63
Indicadores da área financeira (exemplos mais utilizados): .....	65
Indicadores da área recursos humanos (exemplos mais utilizados): .....	66
Indicadores da área processos (exemplos mais utilizados): .....	67
Endereços úteis .....	69

# Farmácias e drogarias: aspectos técnicos da atividade

## Definições

A farmácia é um estabelecimento de saúde, cuja atividade está regulada pela Lei Federal nº 13.021, de 8 de agosto de 2014, e pela Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973. Vejamos o que determina a legislação federal em vigor ao conceituar tal estabelecimento:

Farmácia é uma unidade de prestação de serviços destinada à assistência farmacêutica, assistência à saúde e orientação sanitária individual e coletiva, na qual se processe a manipulação e/ou dispensação de medicamentos magistrais, oficinais, farmacopeicos ou industrializados, cosméticos, insumos farmacêuticos, produtos farmacêuticos e correlatos.

As farmácias serão classificadas segundo sua natureza como:

- I. Farmácia sem manipulação ou drogaria: estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais;
- II. Farmácia com manipulação: estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo a dispensação e o atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica.

As farmácias de qualquer natureza requerem, obrigatoriamente, para seu funcionamento, a responsabilidade e a assistência técnica de farmacêutico habilitado, na forma da lei, durante todo o horário de funcionamento. Em casos de ausência ou impedimento do responsável titular ou em estabelecimentos com amplo horário de funcionamento, será necessário manter farmacêuticos substitutos, em quantidade necessária, para garantir a presença deste profissional em todo o horário de funcionamento.

Nesse material, para facilitar a construção do texto que se refere à parte técnica, adotaremos como nomenclatura a farmácia do tipo I (farmácia sem manipulação ou drogaria) sendo denominada como drogaria e a farmácia do tipo II (farmácia com manipulação) como farmácia.

Resumidamente, a atividade de farmácia é mais ampla que a drogaria, pois engloba toda a atividade da drogaria e também os laboratórios para a manipulação de fórmulas.

## Aspectos comuns para farmácias e drogarias (farmácias sem manipulação)

As boas práticas a serem seguidas nos estabelecimentos drogaria e farmácia foram estabelecidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) por meio da publicação da Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 44 de 17 de agosto de 2009.

Há, também, regulamentação da atividade do farmacêutico nesses estabelecimentos pelo Conselho Federal de Farmácia (CFF), conforme descrito a seguir:

Resolução CFF 357 de 20 de abril de 2001 - Aprova o regulamento técnico das Boas Práticas de Farmácia.

Assim, o empresário e os farmacêuticos que forem atuar no ramo de drogarias e farmácias devem estar cientes dessas normas, pois o estabelecimento apenas poderá funcionar se tais exigências sanitárias forem cumpridas. É importante também conhecer que há um Código de Ética que regulamenta a atividade do farmacêutico: trata-se da Resolução CFF 596/14.

Conforme prevê a Lei nº 13.021/14, o farmacêutico e o proprietário do estabelecimento agirão sempre solidariamente, realizando todos os esforços para promover o uso racional de medicamentos. O proprietário da farmácia não poderá desautorizar ou desconsiderar as orientações técnicas emitidas pelo farmacêutico e é responsabilidade do estabelecimento fornecer condições adequadas para perfeito desenvolvimento das atividades profissionais do farmacêutico.

As farmácias e drogarias serão obrigadas a fazer plantão, pelo sistema de rodízio, para atendimento ininterrupto à comunidade, consoante normas a serem baixadas pelos Estados, Distrito Federal e municípios. Verifique se no seu município há alguma regulamentação a respeito dos plantões.

É vedado utilizar qualquer dependência da farmácia ou da drogaria como consultório ou qualquer outro fim diverso do licenciamento. O acesso às instalações das farmácias e drogarias deve ser independente de forma a não permitir a comunicação com residências ou qualquer outro local distinto do estabelecimento.

A drogaria não faz manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, sendo inclusive proibida a intermediação de fórmulas entre drogarias e farmácias, mesmo que sejam estabelecimentos (filiais ou matriz) de uma mesma empresa.

É permitida às farmácias e drogarias a comercialização de medicamentos, plantas medicinais, drogas vegetais, cosméticos, perfumes, produtos de higiene pessoal, produtos médicos e para diagnóstico *in vitro*. Também está previsto o comércio de alguns alimentos para fins especiais. A regulamentação sobre os produtos permitidos de serem comercializados em drogarias e farmácias, além dos medicamentos, consta publicada na Lei Estadual nº 12.623 de 25 de junho de 2007 e pela Anvisa em sua Instrução Normativa nº 9 de 17 de agosto de 2009.

A legislação prevê ainda que todos os produtos industrializados que são comercializados em farmácias devem estar regulares junto aos órgãos sanitários, ou seja: devem possuir registro, cadastro ou notificação, conforme a categoria do produto em questão.

Conforme prevê a RDC 44/09, as farmácias e drogarias poderão prestar serviços farmacêuticos tais como a atenção farmacêutica e perfuração de lóbulo auricular para colocação de brincos. A prestação de serviço de atenção farmacêutica compreende a atenção farmacêutica domiciliar, a aferição de parâmetros fisiológicos e bioquímicos (pressão arterial e glicemia, respectivamente) e a administração de medicamentos (via injetável e inalatória). Para realizar tais serviços o estabelecimento deve estar devidamente licenciado para estas atividades pela Vigilância Sanitária no município.







Poderão as farmácias de qualquer natureza dispor, para atendimento imediato à população, de medicamentos, vacinas e soros que atendam o perfil epidemiológico de sua região demográfica.

Caso a drogaria ou a farmácia tenham interesse em comercializar medicamentos contendo substâncias sujeitas ao controle especial da Portaria SVS/MS nº 344/98, deverá primeiramente solicitar licença para essa atividade junto à Vigilância Sanitária do município, bem como possuir local ou armário com chave para armazenamento das matérias-primas controladas e também dos medicamentos que as contenham, sob a responsabilidade exclusiva do farmacêutico.

Também os medicamentos antimicrobianos possuem um controle mais rígido previsto em legislação sanitária, sendo obrigatória a retenção da segunda via da receita no momento da dispensação e controle de estoque.

É necessário o controle das entradas (aquisições mediante nota fiscal) e saídas (dispensação ao consumidor final, perdas e outros) de insumos e medicamentos que contenham antimicrobianos e substâncias sujeitas ao controle especial da Portaria SVS/MS nº 344/98, por meio de escrituração eletrônica via Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados (SNGPC). Para tanto, obrigatoriamente as farmácias devem contar com um sistema de gerenciamento de estoque informatizado adequado aos critérios da Anvisa.

De acordo com a RDC 44/09, as farmácias e drogas abertas ao público, com farmacêutico presente durante todo o horário de funcionamento, poderão realizar dispensação de medicamentos solicitados por meio remoto (telefone, fax e internet).

Para a dispensação remota de medicamentos sujeitos a prescrição médica é imprescindível a apresentação e a avaliação da receita pelo farmacêutico. Não é permitida a dispensação remota de medicamentos sujeitos a controle especial da Portaria SVS/MS nº 344/98. O site das farmácias e drogas para o recebimento de pedidos pela internet deverá ser registrado no domínio "com.br", devendo ainda constar de sua página inicial as seguintes informações:

- ✓ Razão social e nome fantasia da farmácia/drogaria, com o seu CNPJ, endereço, horário de funcionamento e telefone;
- ✓ Nome e número da inscrição no Conselho do farmacêutico responsável técnico;
- ✓ Licença ou alvará sanitário expedido pela Vigilância Sanitária municipal ou estadual;

- ✓ Autorização de funcionamento expedida pela Anvisa, e autorização especial de funcionamento para farmácias, quando for aplicável;
- ✓ Link direto com informações sobre:
  - a. Nome e número de inscrição no Conselho do farmacêutico que estiver atendendo;
  - b. Mensagem de alerta e recomendações sanitárias determinadas pela Anvisa;
  - c. Condição de que os medicamentos sob prescrição só sejam vendidos com a apresentação prévia da receita, e qual o meio para seu envio (fax, e-mail ou outros).

Estão proibidas as propagandas, imagens, publicidades e promoção de medicamentos de venda sob prescrição médica nos sites das farmácias e drogarias.

A publicidade e propaganda de medicamentos realizadas pela farmácia ou drogaria, inclusive no site, devem respeitar as regras impostas pela legislação que regulamenta esse assunto - a RDC 96, de 17 de dezembro de 2008. As propagandas não podem induzir um uso indiscriminado de medicamentos e essa norma da Anvisa estabelece regras de como devem ser elaboradas.

Outra questão fundamental quando se fala em dispensação de medicamentos solicitados por via remota é o serviço de transporte até seus consumidores finais, o qual será sempre de responsabilidade da farmácia ou drogaria que realizar essa modalidade de dispensação. Neste sentido, essas farmácias e drogarias deverão manter Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) contendo as condições para o transporte, que deverão ser incluídos na rotina de trabalho dos funcionários dessa área. É prevista também a terceirização do serviço de transporte por meio da contratação de transportadoras devidamente licenciadas e autorizadas a realizar transporte de medicamentos.

## Licença de Funcionamento

O comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos será exercido somente por empresas e estabelecimentos licenciados pelo órgão sanitário competente dos Estados, do Distrito Federal, em conformidade com a legislação local baixada pelos mesmos, respeitadas as disposições da Lei nº 5.991/73 e Lei nº 13.021/14.

O pedido da licença será acompanhado dos seguintes documentos:

- ✓ Prova de constituição da empresa;
- ✓ Prova de relação contratual entre a empresa e seu responsável técnico, quando for o caso;
- ✓ Prova de habilitação legal do responsável técnico, expedida pelo Conselho Regional de Farmácia (Certidão de Regularidade Técnica).

### São condições para licença:

- ✓ Localização conveniente sob o aspecto sanitário;
- ✓ Instalações independentes e equipamentos de acordo com os requisitos técnicos adequados;
- ✓ Assistência de farmacêutico em período integral.

Orientamos verificar eventuais exigências específicas que a Vigilância Sanitária municipal possa estabelecer, como o preenchimento de formulários e protocolos.

## Instalações

Segundo a legislação vigente, as farmácias e drogarias devem ser localizadas, projetadas, dimensionadas, construídas ou adaptadas com infraestrutura compatível às atividades a serem desenvolvidas, possuindo ambientes para:

- ✓ Atividades administrativas;
- ✓ Recebimento;
- ✓ Armazenamento dos produtos;
- ✓ Dispensação de medicamentos;
- ✓ Depósito de material de limpeza e sanitário.

No caso das farmácias, além dos ambientes descritos acima, há outras exigências, conforme será descrito mais adiante.

As áreas internas e externas devem permanecer em boas condições físicas e estruturais, de modo a permitir a higiene e a não oferecer risco ao usuário e aos funcionários.

As instalações devem possuir superfícies internas (piso, paredes e teto) lisas e impermeáveis, em perfeitas condições, resistentes aos agentes sanitizantes e facilmente laváveis. Os ambientes devem ser mantidos em boas condições de higiene e protegidos contra a entrada de insetos, roedores ou outros animais. As condições de ventilação e iluminação devem ser compatíveis com as atividades desenvolvidas em cada ambiente.

O estabelecimento deve possuir equipamentos de combate a incêndio em quantidade suficiente, conforme legislação específica.

O programa de sanitização, incluindo desratização e desinsetização, deve ser executado por empresa licenciada para este fim perante os órgãos competentes.

O sanitário deve ser de fácil acesso, possuir pia com água corrente e dispor de toalha de uso individual e descartável, sabonete líquido, lixeira com pedal e tampa.

Deve ser definido local específico para guarda dos pertences dos funcionários no ambiente destinado às atividades administrativas. As salas de descanso e refeitório, quando existentes, devem estar separadas dos demais ambientes.

O estabelecimento deve ser abastecido com água potável e, quando possuir caixa d'água própria, a mesma deve estar devidamente protegida para evitar a entrada de animais de qualquer porte, sujidades ou quaisquer outros contaminantes, devendo definir procedimentos escritos para a limpeza da caixa d'água e manter os registros que comprovem sua realização.

O ambiente destinado aos serviços farmacêuticos deve ser diverso daquele destinado à dispensação e à circulação de pessoas em geral, devendo o estabelecimento dispor de espaço específico para esse fim. O ambiente para prestação dos serviços que demandam atendimento individualizado deve garantir a privacidade e o conforto dos usuários, possuindo dimensões, mobiliário e infraestrutura compatíveis com as atividades e serviços a serem oferecidos. O ambiente deve ser provido de lavatório contendo água corrente e dispor de toalha de uso individual e descartável, sabonete líquido, gel bactericida e lixeira com pedal e tampa.

O acesso ao sanitário, caso exista, não deve se dar através do ambiente destinado aos serviços farmacêuticos.

De acordo com o Código Sanitário Estadual de São Paulo, a farmácia ou drogaria deve possuir uma área mínima de 20 m<sup>2</sup> para a área de dispensação. A sala para a realização de serviços, se houver, (como por exemplo a aplicação de injetáveis) deve possuir no mínimo 3 m<sup>2</sup>.



Em caso de dúvidas quanto às questões de instalação da drogaria ou farmácia, procure a Vigilância Sanitária de seu município, que é o órgão responsável por licenciar sua empresa para o funcionamento quanto aos aspectos sanitários.



### São atribuições do responsável legal do estabelecimento, segundo a RDC 44/09:

- I. Prover os recursos financeiros, humanos e materiais necessários ao funcionamento do estabelecimento;
- II. Prover as condições necessárias para o cumprimento da RDC 44/09, assim como das demais normas sanitárias federais, estaduais e municipais vigentes e aplicáveis às farmácias e drogarias;
- III. Assegurar as condições necessárias à promoção do uso racional de medicamentos no estabelecimento; e
- IV. Prover as condições necessárias para capacitação e treinamento de todos os profissionais envolvidos nas atividades do estabelecimento.

## FARMÁCIA (com manipulação)

As boas práticas a serem seguidas no estabelecimento farmácia foram estabelecidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) por meio da publicação da Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 67, de 8 de outubro de 2007 e RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009.

RDC 67/07 - dispõe sobre boas práticas de manipulação de preparações magistrais e oficinais para uso humano em farmácias.

RDC 44/09 - dispõe sobre boas práticas farmacêuticas para o controle sanitário do funcionamento, da dispensação e da comercialização de produtos e da prestação de serviços farmacêuticos em farmácias e drogarias e dá outras providências.

Há regulamentação da atividade do farmacêutico nesses estabelecimentos pelo Conselho Federal de Farmácia (CFF), conforme descrito abaixo:

Resolução CFF nº 467 de 28 de novembro de 2007 - define, regulamenta e estabelece as atribuições e competências do farmacêutico na manipulação de medicamentos e de outros produtos farmacêuticos.

Assim, a atividade de farmácia deve cumprir com o previsto na legislação para as drogarias e cumprir normas específicas para a manipulação de medicamentos, sendo a principal delas a RDC 67/07.

A Lei 5.991/73 também prevê a manipulação de fórmulas magistrais e oficinais homeopáticas. Na RDC 67/07, que trata das boas práticas de manipulação em farmácia, há uma parte que descreve exclusivamente os critérios para a manipulação homeopática. Dessa forma, é possível a montagem de uma farmácia que apenas manipule e dispense medicamentos homeopáticos, ou é possível trabalhar com medicamentos alopáticos e homeopáticos num mesmo estabelecimento, seguindo os critérios previstos na legislação vigente.

A legislação que trata das boas práticas de manipulação em farmácias (RDC 67/07) descreve os tipos de manipulação que podem ser realizados no estabelecimento farmácia e os requisitos necessários.

### Instalações

Segundo a legislação vigente as farmácias devem ser localizadas, projetadas, dimensionadas, construídas ou adaptadas com infraestrutura compatível as atividades a serem desenvolvidas, possuindo, no mínimo:

- a. Área ou sala para as atividades administrativas e arquivos de documentação;
- b. Área ou sala de recebimento e armazenamento;
- c. Área ou sala de controle de qualidade;
- d. Sala ou local de pesagem de matérias-primas, dotada de sistema de exaustão, com dimensões e instalações compatíveis com o volume de matérias-primas a serem pesadas, podendo estar localizado dentro de cada sala de manipulação;
- e. Sala(s) de manipulação (laboratórios);
- f. Área de dispensação;
- g. Vestiário;
- h. Sala de paramentação;
- i. Sanitários;
- j. Área ou local para lavagem de utensílios e materiais de embalagem;
- k. Depósito de material de limpeza.

As farmácias que mantêm filiais devem possuir laboratórios de manipulação funcionando em todas elas, não sendo permitidas filiais ou postos exclusivamente para coleta de receitas, podendo porém centralizar a manipulação de determinados grupos de atividades em sua matriz ou qualquer de suas filiais.

As áreas internas e externas devem permanecer em boas condições físicas e estruturais, de modo a permitir a higiene e a não oferecer risco ao usuário e aos funcionários.

A área ou sala de armazenamento deve ter acesso restrito somente a pessoas autorizadas e ter capacidade suficiente para assegurar a estocagem ordenada das diversas categorias de matérias-primas, materiais de embalagem e de produtos manipulados, quando for o caso. Deve ser mantida limpa, seca e em temperatura e umidade compatíveis com os produtos armazenados. Estas condições de temperatura e umidade devem ser definidas, monitoradas e registradas.

Deve dispor de área ou local segregado e identificado ou sistema para estocagem de matérias-primas, materiais de embalagem e produtos manipulados, reprovados, devolvidos ou com prazo de validade vencido, em condições de segurança.

A farmácia deve possuir local para o armazenamento de produtos inflamáveis, cáusticos, corrosivos e explosivos, seguindo normas técnicas federais, estaduais, municipais e do Distrito Federal.

Devem existir laboratórios de manipulação, com dimensões que facilitem ao máximo a limpeza, manutenção e outras operações a serem executadas; e totalmente segregados quando houver manipulação de:

- ✓ sólidos;
- ✓ semissólidos e líquidos.



A manipulação de substâncias voláteis, tóxicas, corrosivas, cáusticas e irritantes deve ser realizada em capelas com exaustão.

Os ralos devem ser sifonados e com tampas escamoteáveis. A iluminação e ventilação devem ser compatíveis com as operações e com os materiais manuseados.

As salas de descanso e refeitório, quando existentes, devem estar separadas dos demais ambientes.

Em caso de dúvidas quanto às questões de instalação da farmácia, procure a Vigilância Sanitária de seu município, que é o órgão responsável por licenciar sua empresa para o funcionamento quanto aos aspectos sanitários.

São atribuições da gerência da farmácia, segundo a RDC 67/07:

- a.** Prever e prover os recursos financeiros, humanos e materiais necessários ao funcionamento do estabelecimento;
- b.** Assegurar condições para o cumprimento das atribuições gerais de todos os envolvidos, visando prioritariamente a qualidade, eficácia e segurança do produto manipulado;
- c.** Estar comprometido com as atividades de boas práticas, garantindo a melhoria contínua e a garantia da qualidade;
- d.** Favorecer e incentivar programa de educação permanente para todos os envolvidos nas atividades realizadas na farmácia;
- e.** Gerenciar aspectos técnico-administrativos das atividades de manipulação;
- f.** Zelar para o cumprimento das diretrizes de qualidade;
- g.** Assegurar a atualização dos conhecimentos técnico-científicos relacionados com a manipulação e a sua aplicação;
- h.** Garantir a qualidade dos procedimentos de manipulação.

### Preste muita atenção

Há muitas legislações que regulamentam a atividade desenvolvida pelas farmácias e drogarias, especialmente com relação aos produtos e serviços que podem ser ofertados. Não deixe de consultar a Vigilância Sanitária de seu município, o Centro de Vigilância Sanitária (CVS), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e o Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo (CRF-SP).

O CRF-SP possui um setor específico para esclarecer as dúvidas dos farmacêuticos sobre a legislação vigente. Assim, é importante aproveitar esse serviço, já que trata-se de informações confiáveis e embasadas para orientar a atividade da farmácia.

Na página 71 há uma tabela para consulta contendo todos os documentos obrigatórios para que uma farmácia ou drogaria possa funcionar.

Não economize esforços, colha todas as informações possíveis, faça seu plano de negócios e comece certo. Veja os endereços úteis na página 69 e 76.

## Formas de atuação neste ramo de atividade

Se você pretende abrir uma farmácia, saiba que poderá atuar com um ou mais sócios, ou individualmente, sem sócio.

Se você preferir assumir os riscos do negócio sozinho, você deverá se registrar como empresário. Porém, se você optar por montar o empreendimento com outra pessoa, compartilhando os riscos do negócio, você deverá constituir uma sociedade empresária.

O registro como empresário ou o registro da sociedade empresária deverá ser feito na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp).

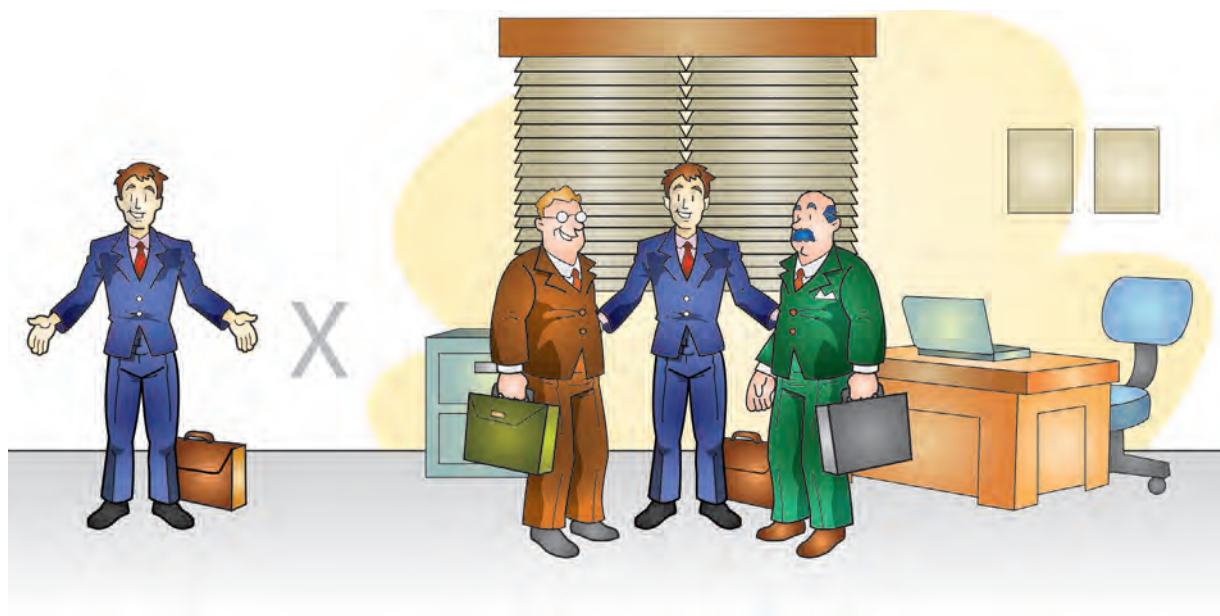
Ao atuar individualmente como empresário, você terá toda autonomia para tomar decisões relacionadas ao funcionamento da sua empresa, sem ter que submetê-las à apreciação de um sócio. Ocorre, porém, que a responsabilidade pelas obrigações assumidas pelo empresário é ilimitada. Isto quer dizer que, caso a empresa não tenha recursos suficientes para honrar seus compromissos com os credores (Fisco, empregados, fornecedores, bancos etc.), o titular da empresa, no caso o empresário, responde com seus bens particulares para suprir o valor restante da dívida, mesmo que este empresário tenha agido com cautela e boa-fé na condução dos negócios de sua empresa.

Por outro lado, se você preferir atuar com um ou mais sócios para explorar a atividade, vocês (os sócios) deverão constituir uma sociedade em que todos deverão contribuir com recursos suficientes para que possam constituir a empresa e dar início às atividades. Neste caso, a sociedade empresária poderá ser limitada. Aliás, este tipo de sociedade é a preferida pelas pequenas empresas, pois os sócios não respondem com seus bens pessoais caso a empresa não possua patrimônio suficiente para honrar seus compromissos. Entretanto, se os sócios tomarem decisões contrárias ao interesse da sociedade, ou que prejudiquem interesse de terceiros, neste caso poderão responder com seus bens pessoais para cobrir os prejuízos causados.

O novo Código Civil dispõe claramente sobre o dever dos sócios de exercer suas funções com responsabilidade, assim como costumam empregar na administração de seus próprios negócios.



## Empresário e Sociedade Empresária



A Sociedade Empresária tem por objeto o exercício de **atividade própria de empresário** e é sujeita a registro, devendo ser inscrita na Junta Comercial do respectivo Estado.

Deste modo, **Sociedade Empresária** é aquela em que duas ou mais pessoas exercem profissionalmente atividade econômica, organizados em estabelecimento próprio e adequado para a produção ou circulação de bens ou de serviços.

Você se lembra da figura da firma individual? Não? Pois bem, eram as pessoas que atuavam individualmente, e sem sócio, somente para exercer atividades relacionadas à indústria ou ao comércio. Com o novo Código Civil, a firma individual deu lugar ao empresário, com a diferença que este, agora, também poderá atuar como prestador de serviços, além das atividades de indústria e comércio.

### **SOCIEDADE EMPRESÁRIA:**

O conceito de **Sociedade Empresária** também é fornecido pelo novo Código Civil em seu artigo 982:

“A Sociedade Empresária tem por objeto o exercício de **ATIVIDADE PRÓPRIA DE EMPRESÁRIO** sujeito a registro, inclusive a sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do respectivo Estado”.

Para melhor compreensão do que vem a ser empresário e sociedade empresária, faz-se necessário conferirmos os conceitos trazidos pelo novo Código Civil Brasileiro, que está em vigor desde janeiro de 2003.

**EMPRESÁRIO:**

O conceito de empresário encontra-se previsto no artigo 966 do novo Código Civil:

É **EMPRESÁRIO** quem exerce profissionalmente **ATIVIDADE ECONÔMICA ORGANIZADA** para a **PRODUÇÃO OU CIRCULAÇÃO DE BENS OU DE SERVIÇOS**.

**Idade mínima para ser empresário**

Com o advento do novo Código Civil, a capacidade civil para ser empresário passou de 21 anos para 18 anos. A idade para emancipação do menor também foi reduzida e agora poderá se dar entre 16 e 18 anos. Lembramos que podem exercer a atividade de empresário os que estiverem em pleno gozo da capacidade civil e não forem legalmente impedidos.

## Código de Defesa do Consumidor



As empresas que fornecem serviços e produtos para o mercado de consumo devem observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC). O CDC foi instituído pela Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para regular a relação de consumo em todo o território brasileiro, buscando equilíbrio entre consumidor e fornecedor, seja reforçando a posição do primeiro, seja limitando certas práticas abusivas impostas pelo segundo.

É importante que você saiba que o CDC somente se aplica às operações comerciais em que estiver presente a *relação de consumo*, isto é, nos casos em que uma pessoa (física ou jurídica) adquire produtos ou serviços como destinatário final. Melhor dizendo, é necessário que em uma negociação estejam presentes o *fornecedor* e o *consumidor*, e que o *produto* ou *serviço* adquirido satisfaça as necessidades próprias do consumidor, na condição de destinatário final. Portanto, operações não caracterizadas como *relação de consumo* não estão sob a proteção do CDC, como ocorre, por exemplo, nas compras de mercadorias para serem revendidas por sua empresa. Observe que nessas operações, as mercadorias adquiridas se destinam à revenda e não ao consumo de sua empresa. Tais negociações são, dessa forma, reguladas pelo Código Civil Brasileiro e legislações comerciais específicas, e não pelo CDC.

A fim de cumprir as metas definidas pelo CDC, você deverá conhecer bem algumas regras que sua empresa deverá atender, tais como: forma adequada de oferta e exposição dos produtos destinados à venda, fornecimento de orçamento prévio dos serviços a serem prestados, cláusulas contratuais consideradas abusivas, responsabilidade dos defeitos ou vícios dos produtos e serviços, os prazos mínimos de garantia e a devida cautela ao fazer cobranças de dívidas.

Portanto, fique atento ao CDC. Ele estabelece uma série de direitos e obrigações ao fornecedor e ao consumidor. O **Sebrae-SP** dispõe de informativos e palestras que tratam do assunto, orientando-o na adoção de práticas preventivas que visam evitar que sua empresa tenha problemas com clientes.



## A escolha do ponto para abertura da empresa



Antes de alugar um imóvel para abertura e montagem de sua farmácia, você deverá observar os seguintes detalhes:

- a.** Certifique-se de que o imóvel em questão atende às suas necessidades operacionais quanto à localização, capacidade de instalação, características da vizinhança - se é atendido por serviços de água, luz, esgoto, telefone etc. Veja, ainda, se o local é de fácil acesso, se possui estacionamento para veículos, local para carga e descarga de mercadorias e se possui serviços de transporte coletivo;
- b.** Cuidado com imóveis situados em locais sujeitos a inundações ou próximos às zonas de risco. Consulte a vizinhança a respeito;
- c.** Verifique se o imóvel está legalizado e regularizado junto aos órgãos públicos municipais que possam interferir ou impedir sua futura atividade;
- d.** Confira a planta do imóvel aprovada pela Prefeitura e veja se não houve nenhuma obra posterior, aumentando, modificando ou diminuindo a área primitiva, que deverá estar devidamente regularizada;
- e.** Verifique também na prefeitura:
  - ✓ Se o imóvel está regularizado, ou seja, se possui Habite-se;
  - ✓ Se as atividades a serem desenvolvidas no local respeitam a Lei de Zoneamento do município, pois alguns tipos de negócios não são permitidos em qualquer bairro;
  - ✓ Se os pagamentos do IPTU referente ao imóvel encontram-se em dia;
  - ✓ No caso de serem instaladas placas de identificação do estabelecimento, será necessário verificar o que determina a legislação local sobre o seu licenciamento.

## Corpo de Bombeiros - vistoria do imóvel

Atendendo aos convênios com os municípios, toda edificação no Estado de São Paulo, só consegue o Habite-se da prefeitura se possuir a aprovação do Corpo de Bombeiros.

Esta aprovação é baseada na análise prévia do projeto do edifício, onde são exigidos níveis mínimos de segurança, previsão de proteção contra incêndio na estrutura do edifício, rotas de fuga, equipamentos de combate a incêndio e outros.



## Contrato de locação comercial

Neste item apontamos as principais providências que você deverá observar antes de alugar um imóvel para instalar sua empresa.



**Contrato de locação:** é o instrumento jurídico celebrado entre locador e locatário que estabelece regras claras e objetivas para o locatário receber e utilizar o imóvel cedido pelo locador, sob determinadas condições, mediante o pagamento de um aluguel.

**Partes contratantes:** no contrato de locação temos, de um lado, o locador e, de outro, o locatário.

**Locador:** é o proprietário que dá seu imóvel em locação, ou seu representante.

**Locatário ou inquilino:** é a pessoa que recebe o imóvel em locação.

**Cláusulas do contrato:** no contrato de locação deverá constar: a qualificação das partes, o objeto, o valor do aluguel, o índice de reajuste, duração da locação, forma e local de pagamento do aluguel e outras disposições referentes à garantia locatícia, benfeitorias a serem realizadas no imóvel pelo inquilino, multa e juros que incidirão em caso de atraso no pagamento do aluguel, obrigações do locador e do locatário etc.

**LEMBRE-SE:** estas cláusulas deverão ser previamente discutidas e avaliadas pelas partes. Leia o contrato atentamente.

Na fase de vistoria do imóvel, é verificado no local o atendimento às exigências feitas pelo Corpo de Bombeiros quando da análise do projeto.

**Documentação:** exija do locador, ou de seu representante, a documentação atualizada comprobatória de propriedade do imóvel expedida pelo Cartório de Registro de Imóveis.

**Prazo do contrato:** muita atenção neste ponto! Você deverá negociar um prazo de locação do imóvel que seja compatível com o retorno do seu investimento. Saiba que após o término do prazo de locação, o locador poderá pedir a restituição do imóvel. O locador não está obrigado a prorrogar o prazo da locação e, caso o imóvel não seja desocupado, ele poderá ingressar com ação de despejo. Porém, segundo o artigo 51 da Lei nº 8.245/1991, nas locações de imóveis destinados ao comércio, o locatário terá direito a renovação do contrato, por igual prazo, por meio de ação renovatória, desde que, cumulativamente, preencha os requisitos presentes na lei.

**Laudo de vistoria:** Verifique o estado de conservação do imóvel, tire fotos e faça um relatório de vistoria juntamente com o locador e assinem. Não deixem de relacionar tudo que se encontra no imóvel: aparelho de telefone, torneiras, chaves, portas, janelas, luminárias, mesas, vasos, armários, entre outros.

Caso seja necessário reformar o imóvel para adequá-lo às atividades de sua empresa, verifique se são obras que impliquem na segurança do imóvel e se são benfeitorias que requerem autorização expressa (por escrito) do proprietário.

## Processo de abertura de empresa



Após escolher o imóvel mais adequado às suas necessidades e firmado o contrato de locação comercial com o locador, você precisará constituir a sua empresa. Como visto, anteriormente, você poderá atuar como empresário (sem sócio), ou como Sociedade Empresária (caso você prefira atuar com um ou mais sócios). O processo de abertura de empresa é um pouco complexo, pois exige análise e registro por parte de vários órgãos públicos. Para tanto, sugerimos que você busque o auxílio de um contabilista.



Vejam agora os procedimentos necessários, começando pelo processo de abertura e legalização de uma sociedade empresária e, em seguida, sobre o registro de empresário.

## CONSTITUIÇÃO DE SOCIEDADE EMPRESÁRIA

### 1º passo - a escolha do tipo societário:

A legislação brasileira estabelece cinco tipos possíveis de sociedade empresária: dentre as quais a Sociedade Empresária:

1	Sociedade em Nome Coletivo
2	Sociedade em Comandita Simples
3	Sociedade em Comandita Por Ações
4	Sociedade Anônima
5	Sociedade Limitada

As sociedades Anônima e Limitada são as mais comuns no Brasil em virtude da responsabilidade dos sócios em relação às obrigações assumidas pela empresa ser limitada. Os demais tipos societários possuem sócios que respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais, portanto, não são aconselháveis.

A Sociedade Anônima é mais adequada aos grandes empreendimentos (grandes empresas), não sendo um tipo societário recomendado às pequenas empresas devido à rigidez de suas regras regulamentadoras. A melhor opção para a pequena empresa, sem dúvida nenhuma, é o tipo Sociedade Limitada, uma vez que possui regras mais simples que as demais, além de preservar melhor a figura dos sócios.

### 2º passo - o nome da empresa:

O passo seguinte é a escolha do nome da empresa. Dependendo do tipo de sociedade escolhida, o nome da empresa pode ser em forma de denominação social ou firma.

A **Sociedade Limitada** pode adotar tanto firma, quanto denominação social, porém, ao final do nome, deverá constar a palavra Limitada ou sua abreviatura Ltda. A omissão desse termo (Limitada ou de sua abreviatura) determina a responsabilidade solidária e ilimitada dos administradores.

A firma será composta com o nome de um ou mais sócios, desde que pessoas físicas, de modo indicativo da relação social.

#### Ex.: José Terra e Luis Marte Farmácia Ltda.

A **denominação** deve designar o objeto da sociedade, sendo permitido nela figurar o nome de um ou mais sócios.

#### Ex.: Cura Dores - Farmácia Ltda.

A inscrição do nome da empresa (firma ou denominação social) no respectivo órgão de registro (Junta Comercial), assegura o seu uso exclusivo, no mesmo ramo de atividade, nos limites do respectivo Estado em que a empresa for registrada. Entretanto, caso você queira estender a proteção e o uso com exclusividade do nome (marca) de sua empresa para todo o território nacional, você deverá requerer o registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Escolhido o nome da empresa, é preciso fazer o pedido de busca na Junta Comercial para verificar se não há outra sociedade registrada com o mesmo nome. Esta busca é realizada mediante o pagamento de uma taxa. É muito importante também que você faça uma pesquisa no INPI para saber se existe alguma marca registrada com nome semelhante ao de sua empresa.

**3º passo - providenciar os seguintes documentos:**

- ✓ Fotocópia do IPTU do imóvel onde será a sede da empresa;
- ✓ Contrato de locação registrado em cartório (se o imóvel for alugado), ou declaração do proprietário (quando o imóvel for cedido);
- ✓ Fotocópia autenticada do RG e CPF/MF dos sócios;
- ✓ Fotocópia autenticada do comprovante de endereço dos sócios;
- ✓ Verificar as exigências do Conselho Regional quanto à elaboração do contrato social, especialmente sobre formação societária e responsabilidades técnicas.

**4º passo - contrato social:**

Para o registro da sociedade, é preciso elaborar e apresentar o contrato social da empresa na Junta Comercial. Esse contrato representa para a empresa (pessoa jurídica) o mesmo que a certidão de nascimento representa para pessoas físicas. Neste contrato devem estar previstas as cláusulas exigidas pela legislação em vigor, que estabelecem as regras a serem observadas pelos sócios, inclusive os direitos e deveres de cada um. Recomendamos que ele seja elaborado por um advogado, entretanto muitos contabilistas possuem modelos para esse fim. Ao final, o contrato deve ser assinado por um advogado, exceto no caso de microempresas ou empresas de pequeno porte, nos termos da Lei Complementar nº 123/2006.

**Cláusulas necessárias de um contrato social:**

- a. Tipo societário;
- b. Qualificação completa dos sócios;
- c. Endereço completo da empresa;
- d. Nome empresarial (firma ou denominação social);
- e. Objeto social (indicação da atividade da empresa);
- f. Capital social (é a quantia necessária, representada por bens ou dinheiro, para que a empresa possa iniciar suas atividades);
- g. Valor da quota de cada sócio no capital social;
- h. Responsabilidade limitada dos sócios;
- i. Forma de convocação das reuniões ou assembleias;
- j. Nomeação do administrador e seus poderes (no próprio contrato social ou em documento separado);
- k. A participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;
- l. Exclusão ou falecimento de sócio;
- m. Regulamentar a cessão de cotas sociais;
- n. Foro de eleição (indicação do juízo em que deverá ser resolvida qualquer controvérsia referente ao contrato social);
- o. Prazo de duração da empresa.

Para obter informações complementares, consulte os técnicos do **Sebrae-SP** ou solicite publicações sobre este assunto. Acesse também o site do Departamento de Registro Empresarial e Integração (DREI), órgão subordinado à Secretaria da Micro e Pequena Empresa.

## 5º passo - órgãos de registro:

### Registro na Junta Comercial:

O registro da sociedade empresária é feito na Junta Comercial e deve seguir os seguintes passos: após escolher o nome da empresa, realizar a busca do nome e providenciar a documentação mencionada, você deverá providenciar 4 (quatro) vias de igual teor do contrato social, com todas as folhas rubricadas e as últimas folhas assinadas pelos sócios, testemunhas e advogado (micro ou pequenas empresas estão dispensadas da assinatura de um advogado, conforme anteriormente mencionado).

Em seguida, o contrato social deverá ser entregue na Junta Comercial, juntamente com os demais documentos exigidos pelo órgão.

No **Estado de São Paulo**, a Junta Comercial (Jucesp) traz em seu site todas as informações e documentos necessários para se constituir uma empresa, sendo os manuais relativos a cada um dos tipos societários disponibilizados no site da Jucesp.

Para mais informações, consulte o site da Junta Comercial de São Paulo. Caso não seja possível acessar o site, dirija-se ao posto da Junta Comercial mais próximo.

### Receita Federal (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ):

Todas as pessoas jurídicas, inclusive as equiparadas (empresário e pessoa física equiparada à pessoa jurídica), estão obrigadas a se inscrever na Receita Federal. Todas as informações e documentação necessárias ao cadastro podem ser obtidas no site da Receita Federal.

Caso não seja possível acessar o site, dirija-se pessoalmente ao posto da Secretaria da Receita Federal mais próximo.

### Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo

O fato de sua farmácia realizar vendas de mercadorias faz com que ele seja contribuinte do ICMS e, conseqüentemente, está obrigado a se registrar na Secretaria da Fazenda de São Paulo. Saiba que para este registro será necessário que você indique o número de registro no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) do contabilista responsável.

O registro na Secretaria da Fazenda, para obtenção da Inscrição Estadual (IE) destinada aos contribuintes do ICMS, deve ser feito junto ao Posto Fiscal Eletrônico da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo via internet.

Caso não seja possível acessar o site, compareça ao posto da Secretaria da Fazenda mais próximo.



**IMPORTANTE****Cadastro Sincronizado de Contribuintes da Receita Federal e da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (CNPJ e I.E.)**

Desde 20/03/2006, foi implementada a sincronização do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e do Cadastro de Contribuintes do ICMS (I.E.), prevista no convênio celebrado entre a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo e a Receita Federal.

A implantação desse novo sistema significa uma entrada única de dados cadastrais e a simplificação dos procedimentos para os contribuintes no âmbito das duas administrações tributárias. Portanto, a partir dessa data, nos casos de inscrição, alteração e baixa no CNPJ e na I.E., os contribuintes e contabilistas deverão utilizar o Programa Gerador de Documentos (PGD), disponível no site da Receita Federal, e os contribuintes do ICMS do Estado de São Paulo ficam dispensados do preenchimento da Deca Eletrônica.

Outras informações podem ser obtidas no site da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo.

**Inscrição na prefeitura e Vigilância Sanitária**

Consulte a prefeitura para obter informações sobre a inscrição da farmácia no cadastro de contribuintes e a Vigilância Sanitária para se informar sobre as exigências para a regularização da atividade.

**Registro no Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo (CRF-SP)**

Conforme previsto na Lei 3.820/1960, as empresas e estabelecimentos que exploram serviços para os quais são necessárias atividades de profissional farmacêutico deverão provar, perante os Conselhos Federal e Regionais, que essas atividades são exercidas por profissionais habilitados e registrados. Assim, a farmácia e a drogaria devem estar registradas no CRF-SP e comprovar que possuem farmacêuticos devidamente inscritos no CRF-SP, que prestarão assistência farmacêutica em todo o horário de funcionamento dos estabelecimentos.

Para solicitar o registro no CRF-SP é necessário apresentar:

- ✓ Contrato social ou estatuto de constituição da empresa e alterações contratuais, se houver, com a data de arquivamento na Jucesp;
- ✓ Ficha cadastral completa da Jucesp;
- ✓ Requerimento de inscrição da empresa ao CRF-SP (formulário específico);
- ✓ Requerimento de assunção de responsabilidade técnica (formulário específico) com comprovação do vínculo empregatício.

A empresa deverá comprovar que a farmácia (ou drogaria) possui assistência farmacêutica integral. Portanto, deverá requerer a assunção de um responsável técnico farmacêutico e farmacêutico(s) substituto(s) suficientes para cobrir todo o horário de funcionamento.

Para assunção de farmacêutico responsável e farmacêutico(s) substituto(s) no CRF-SP é necessário comprovar o vínculo empregatício de cada profissional com a farmácia, que pode ser:

- a. Sócio/proprietário;
- b. Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS);
- c. Autônomo.

**Obs:** o farmacêutico também poderá ser contratado de empresas terceirizadas e cooperativas.

Após a análise dos documentos apresentados, sendo o processo deferido, o CRF-SP emitirá a Certidão de Regularidade, que é o documento que comprova que o estabelecimento está regular perante o CRF-SP.

A Certidão de Regularidade é enviada via correio para a residência do farmacêutico responsável técnico pela farmácia. Após o recebimento, o profissional deverá levar esse documento para a farmácia e afixá-lo em local visível para fins de fiscalização e comprovação da regularidade para os pacientes que utilizam os serviços da farmácia.

## Registro de empresário

O interessado em obter personalidade jurídica como empresário deverá seguir os mesmos passos relacionados no processo de constituição de uma sociedade empresária. Entretanto, em vez do contrato social, o interessado deverá apresentar uma declaração própria exigida pela Junta Comercial.

A **Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp)** disponibilizou em seu site o programa **Cadastro Web**, módulo na internet, do sistema GCE-NET, em uso na Junta Comercial do Estado de São Paulo. Com ele o usuário pode, por meio das operações disponibilizadas pelo sistema, constituir, alterar os dados ou encerrar uma empresa

([http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/empresas\\_cadastro-web.php](http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/empresas_cadastro-web.php)).

Caso não seja possível acessar o site da **Jucesp**, vá pessoalmente ao posto da Junta Comercial mais próximo.

## Contratação de empregado

Pode ser que você necessite contratar pessoas para auxiliá-lo nos serviços essenciais de sua empresa, tais como caixa, balconista, vendedores externos, compradores, faxineiras, vigilantes, office-boy etc.

Para realizar estas e outras contratações você deverá observar o que dispõe a legislação em vigor.

Dependendo do tipo e da forma que os serviços forem prestados, você terá que contratar estes auxiliares e colaboradores sob o regime da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), isto é, com carteira de trabalho assinada. Neste caso, será preciso registrá-los com o salário mensal combinado - não podendo ser inferior ao piso salarial previsto pela Convenção Coletiva de Trabalho da respectiva categoria sindical -, pagar o FGTS, férias, 13º salário, Descanso Semanal Remunerado (DSR) etc.

Trata-se de uma autêntica relação de emprego, com vínculo empregatício, em que figura de um lado o empregador e de outro, o empregado.

Segundo a CLT, o vínculo empregatício caracteriza-se pela relação de trabalho na qual estão presentes os seguintes elementos: subordinação hierárquica, habitualidade (não eventualidade), pessoalidade e onerosidade (pagamento de salário).

**Subordinação:** é a principal figura da relação de emprego. Na subordinação hierárquica, o empregador mantém o empregado sob suas ordens, distribuindo tarefas, modo de execução etc.

**Habitualidade:** caracteriza-se pelo trabalho contínuo, realizado por um mesmo trabalhador, de forma habitual. É o trabalhador que se apresenta rotineiramente no local e horário estabelecido, colocando-se à disposição do contratante.





**Pessoalidade:** configura-se a personalidade com a impossibilidade do empregado se fazer substituir por outra pessoa. Significa dizer que se o empregado não puder comparecer ao trabalho, não poderá enviar outra pessoa em seu lugar.

**Salário:** é a contraprestação devida pelo empregador ao empregado pelos serviços prestados por este em um determinado tempo. Ou ainda, é o pagamento diário, semanal, quinzenal ou mensal feito pelo empregador pelos serviços prestados pelo empregado.

### Terceirização de serviços

Podemos conceituar a terceirização como sendo a contratação feita por uma empresa (contratante), de serviços prestados por uma outra pessoa (contratada), seja física (profissional autônomo) ou jurídica (empresa especializada), para que esta realize determinados serviços de apoio da contratante (atividade meio), sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego: subordinação, habitualidade, personalidade e salário, conforme visto anteriormente.

**Atividades meio** são todas aquelas não essenciais da empresa, ou seja, aquelas que dão suporte às atividades principais constantes em seus objetivos sociais. As atividades principais estão descritas na cláusula objeto do contrato social das empresas e são chamadas de **atividades fim**.

Neste sentido, a Justiça Trabalhista firmou entendimento de que a contratação de mão de obra terceirizada gera vínculo empregatício sempre que os serviços repassados envolvam a atividade fim da empresa contratante.

Lembramos que a contratação de empregado de forma irregular pode gerar grandes aborrecimentos à empresa em questão, tais como:

- ✓ Reclamação trabalhista - em que o empregado poderá pleitear todos os direitos e encargos trabalhistas previstos na CLT e outras leis pertinentes;
- ✓ Autuação do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE);
- ✓ Ausência do seguro previdenciário em casos de acidentes.

Assim, você poderá contratar empresas especializadas para prestarem serviços de limpeza e vigilância para farmácias. Veja que os exemplos que mencionamos são atividades que servem de apoio aos objetivos sociais de sua empresa. Portanto, a Farmácia COMERCIALIZA MEDICAMENTOS, e esta é a sua atividade fim. Desta forma, com a terceirização das atividades meio de sua empresa, você poderá dedicar-se com mais afinco nas atividades essenciais típicas de sua farmácia. Mas lembre-se, nesta relação não podem existir os elementos caracterizadores do vínculo empregatício, pois esse é próprio da relação padrão-empregado, conforme demonstramos anteriormente.

## Tributação e encargos sociais

O sistema tributário brasileiro estabeleceu 4 (quatro) modalidades diferentes de apuração e recolhimento dos principais tributos federais aplicáveis às pessoas jurídicas em geral. Vejamos sucintamente estas modalidades.

**a. Simples Nacional (Super Simples):** Trata-se de um sistema que confere tratamento tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às microempresas (MEs) e às empresas de pequeno porte (EPPs), nos termos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (conhecida por Lei Geral das ME e EPP). O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes tributos:

- ✓ Imposto sobre a Renvda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- ✓ Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- ✓ Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- ✓ Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- ✓ Contribuição para o PIS/Pasep;
- ✓ Contribuição para a Seguridade Social (cota patronal);
- ✓ Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- ✓ Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

**\* Nota:**

1. O recolhimento na forma do Simples Nacional não exclui a incidência de outros tributos não listados acima, conforme o artigo 13, § 1º da Lei Complementar 123/2006.
2. Mesmo para os tributos listados acima, há situações em que o recolhimento dar-se-á à parte do Simples Nacional.

Vale lembrar ainda que a Lei Geral estabelece normas gerais relativas às MEs e EPPs no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, abrangendo não só o regime tributário diferenciado (Simples Nacional ou Super Simples), como também aspectos relativos às licitações públicas e relações de trabalho, ao estímulo ao crédito, à capitalização e à inovação, ao acesso à justiça, dentre outros.

As **alíquotas** do Simples Nacional constam nos Anexos I a V da Lei Geral, devendo ser aplicado o anexo ou os anexos correspondentes às atividades exercidas pela empresa. A alíquota encontrada será aplicada sobre a receita bruta total mensal auferida (Regime de Competência) ou recebida (Regime de Caixa), conforme opção feita pelo contribuinte (base de cálculo).

Saiba como determinar a alíquota acessando o site da Receita Federal do Brasil.

Sem dúvida, o sistema Simples Nacional de tributação tem se apresentado como a melhor opção para as micro e pequenas empresas, tanto pela economia tributária que proporciona, como também pela simplificação do recolhimento dos tributos. Analise com seu contabilista e informe-se no **Sebrae-SP** sobre a possibilidade de enquadramento de sua farmácia neste sistema de tributação.

A possibilidade de enquadramento da empresa no Simples Nacional depende de uma série de fatores estabelecidos na lei, especialmente quanto aos tipos de serviços prestados, volume da receita bruta, condições societárias etc.

**ATENÇÃO:** as empresas optantes pelo Simples Nacional, por determinação legal, não farão jus à apropriação, nem transferirão créditos relativos a impostos e contribuições abrangidos pelo Simples Nacional, tampouco poderão utilizar ou destinar qualquer valor a título de incentivo fiscal, segundo a Resolução CGSN nº 4, de 30 de maio de 2007.

**b. Lucro Arbitrado:** trata-se de um mecanismo adotado pela autoridade tributária que arbitra a base de cálculo do imposto das pessoas jurídicas sempre que estas deixam de cumprir suas obrigações acessórias (escrituração, por exemplo). Desta forma, esta modalidade não se apresenta como opção comum a ser adotada por sua farmácia.

Há também outras duas opções para sua farmácia apurar o imposto de renda devido, quais sejam, Lucro Real ou Lucro Presumido.

### IRPJ - Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas

**c. Lucro Real:** é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas em nossa legislação.

Este sistema é o mais complexo de todos, entretanto, dependendo de uma série de fatores que devem ser avaliados com seu contabilista, o lucro real pode ser a melhor opção para a sua empresa.



Para se chegar ao tributo devido, a empresa deverá aplicar a alíquota de 15% sobre a base de cálculo (que é o lucro líquido), conforme artigo 541 do Regulamento do Imposto de Renda (Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999).

Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20 mil, multiplicado pelo número de meses do período. O imposto poderá ser determinado trimestralmente ou anualmente. Neste último caso, o imposto deverá ser recolhido mensalmente sobre a base de cálculo estimada.

**d. Lucro Presumido:** é o lucro que se presume por meio da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada opcional, utilizada para determinar a base de cálculo do Imposto de Renda (IR) e da Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL) das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração do lucro real. No regime do lucro presumido a apuração do imposto é feita trimestralmente.

A base de cálculo corresponde a 1,6%, 8%, 16% ou 32% da receita bruta conforme a atividade desenvolvida pela pessoa jurídica. A alíquota é determinada em 15% a ser aplicada sobre a base de cálculo encontrada. Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20 mil, multiplicado pelo número de meses do período.



**CSL - Contribuição Social Sobre o Lucro**

- ✓ Para as empresas que optantes pelo sistema do Lucro Presumido (regra geral).

**CSL - Contribuição Social Sobre o Lucro**

Para as empresas optantes pelo sistema do Lucro Presumido (regra geral):

<b>Base de Cálculo</b>	12% da receita bruta (indústria e comércio) 32% da receita bruta (serviços) 9% – Apuração trimestral
Alíquota:	
✓ Para as empresas optantes pelo sistema do Lucro Real: Base de Cálculo: Lucro líquido. Alíquota: 9%, podendo a apuração ser trimestral ou anual. No caso de apuração anual a empresa recolherá com base em estimativa.	

A pessoa jurídica que apurar anualmente o imposto sobre a renda com base no lucro real também deve apurar a CSLL anualmente com base no resultado ajustado, em 31 de dezembro de cada ano, sendo que os valores pagos mensalmente, no transcorrer do ano-calendário, podem ser deduzidos do valor final.

**PIS - Programa de Integração Social**

**Base de cálculo: faturamento bruto**

Alíquota: 0,65% – Recolhimento Mensal – Formulário DARF – Código 8109.  
Empresas tributadas pelo Lucro Real: Alíquota de 1,65% – compensável.

**COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social**

**Base de cálculo: faturamento bruto**

Alíquota: 3% – Recolhimento Mensal – Formulário DARF – Código 2172.  
Empresas Tributadas pelo Lucro Real: Alíquota de 7,6% – compensável.

**IICMS - Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e Comunicação.**

**Regra Geral:** 18% - alíquota interna no Estado de São Paulo.

**Atenção:**

Alguns produtos ou serviços possuem alíquotas reduzidas ou diferenciadas, bem como alguns produtos comercializados podem sujeitar-se ao regime tributário da substituição tributária. Desta forma, recomendamos que você analise com o seu contabilista a alíquota correta. Vale dizer que o Estado de São Paulo tem promovido alterações nas alíquotas, portanto, fique atento às possíveis mudanças.

## INSS - Previdência Social

- ✓ **Valor devido pela empresa** - 20% sobre a folha de pagamento de salários, pró-labore e autônomos;
- ✓ Contribuição a terceiros (entidades): variável, sendo, regra geral, 5,8%;
- ✓ S.A.T - Seguro de Acidentes do Trabalho - alíquotas variam de acordo com a atividade da empresa, de 1% a 3%.
- ✓ **Valor devido pelo empresário e autônomo** - a empresa também deverá descontar e reter na fonte 11% da remuneração paga devida ou creditada, a qualquer título, no decorrer do mês, ao autônomo e empresário (sócio ou titular), observado o limite máximo do salário de contribuição. (O recolhimento do INSS será feito através da Guia de Previdência Social - GPS).

## ISS - Imposto Sobre Serviços

Regra geral:

**Base de cálculo: valor dos serviços**

Alíquota: de 2% a 5% (verificar alíquotas da atividade na prefeitura local).  
O município pode estabelecer valor fixo do ISS para serviços prestados sob a forma de trabalho pessoal do próprio contribuinte (inclusive sociedades de profissionais).

## OUTROS ENCARGOS E TAXAS DEVIDAS PELAS EMPRESAS EM GERAL:

### TFE - Taxa de Fiscalização de Estabelecimento

Recolhimento anual - verificar junto à prefeitura o valor da taxa, pois ela varia anualmente de acordo com a atividade.

### FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

**Base de cálculo: total das remunerações devida a cada trabalhador no mês anterior ao depósito.**

Alíquota de 8% sobre as remunerações mensais.

### Contribuição Sindical Patronal

A Contribuição Sindical Patronal é devida pelas empresas em geral, em favor do sindicato representativo da respectiva categoria. Se não houver sindicato da categoria, a contribuição deverá ser paga à federação correspondente. O valor da contribuição sindical patronal corresponde à importância proporcional ao capital social da firma ou empresa, registrado na Junta Comercial ou Cartório das Pessoas Jurídicas.

Há entendimentos da Secretaria da Receita Federal do Brasil e do Ministério do Trabalho e Emprego de que as empresas optantes pelo Simples Nacional não são obrigadas a recolher esta contribuição. Entretanto os sindicatos questionam esses posicionamentos e realizam a cobrança.

## Contribuição Sindical dos Empregados

Seu recolhimento é obrigatório e o valor corresponde a um dia de salário por ano, cabendo ao empregador realizar o desconto no mês de março e efetuar o recolhimento no mês de abril de cada ano em favor do respectivo sindicato da categoria profissional do empregado. Inexistindo sindicato representativo, a contribuição será creditada à federação correspondente à mesma categoria econômica ou profissional.

### Atenção:

#### **Emissor de Cupom Fiscal - ECF**

Conforme artigo 251 do RICMS/SP é obrigatório o uso de Equipamento Emissor de Cupom Fiscal - ECF, por todo estabelecimento que efetue operação com mercadoria ou prestação de serviços, cujo destinatário seja pessoa física ou jurídica não contribuinte do imposto.

As empresas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 120 mil reais estão dispensadas da adoção do ECF.

### Atenção:

Existem projetos no sentido de obrigar todas as empresas, independentemente de seu faturamento, a adotarem o ECF. Assim, consulte seu contabilista.

## Obrigações acessórias

Saiba também que sua empresa deverá cumprir ainda uma série de obrigações acessórias exigidas pelas legislações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e empresariais, tais como:

- a. Escrituração e registro dos livros fiscais e contábeis;
- b. Levantar balanços patrimonial e de resultado econômico;
- c. Escriturar os livros empresariais;
- d. Emissão de notas fiscais;
- e. Emissor de cupom fiscal;
- f. Entrega da declaração do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica;
- g. Entrega da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS);
- h. Entrega do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED);
- i. Instituir o Programa de Prevenção a Acidentes (CIPA);
- j. Realizar exames médicos nos empregados (PCMSO), análise do Meio Ambiente do Trabalho (PPRA), e elaborar relatório final (PPP);
- k. Livro de Inspeção do Trabalho;
- l. Adotar livro, fichas ou sistema eletrônico para controle da jornada de trabalho.

## Há vários motivos que podem levar uma empresa a encerrar suas atividades:

- a. Final do prazo de duração estipulado em contrato social;
- b. Deliberação dos sócios;
- c. Falta de pluralidade de sócios (a continuidade da sociedade pressupõe a existência de dois ou mais sócios), não reconstituída no prazo de 180 dias;
- d. Extinção de autorização para funcionar;
- e. Em virtude de requerimento judicial;
- f. Pela declaração da falência (em caso de sociedade empresária);
- g. Outras causas, conforme previsão contratual. Se a extinção da sociedade for de interesse dos sócios, estes deverão se reunir para deliberar sobre tal interesse. A decisão dos sócios se dará em reunião ou em assembleia, conforme o caso, especialmente convocada para deliberar sobre este assunto, quando será lavrada uma ata de dissolução relatando a decisão final.

Conforme dispõe o novo Código Civil, o processo de encerramento da sociedade somente se concluirá após o cumprimento de três etapas, distintas e sucessivas:

A **primeira** refere-se ao ato de decisão dos sócios (seja ela sociedade empresária ou sociedade simples) de encerrar as atividades, o qual a legislação denomina de **DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE**.

A **segunda** refere-se a todo um procedimento preestabelecido e organizado a ser seguido pela sociedade, denominado **LIQUIDAÇÃO DA SOCIEDADE**.

A **terceira** e última etapa denomina-se **EXTINÇÃO DA SOCIEDADE**, que é o ato que finda todo o processo mencionado, possibilitando, conseqüentemente, efetivar a baixa da empresa nos órgãos de registro.

De forma sucinta, relacionamos as obrigações que a empresa terá que cumprir neste processo:

Em primeiro lugar, a sociedade deverá nomear um liquidante, que normalmente será o próprio contabilista. Este liquidante deverá arrecadar os bens, livros e documentos pertinentes à sociedade; deverá elaborar inventário e balanço geral. Deve ainda ultimar os negócios da sociedade, realizar assembleia semestral e de encerramento e, finalmente, proceder a averbação da ata de reunião.



## A importância do contabilista

Toda e qualquer empresa deverá contar com a assessoria de um escritório contábil. Como você deve saber, nossa legislação estabelece vários compromissos que as empresas devem cumprir, tais como: obrigações comerciais, tributárias, fiscais, trabalhistas, previdenciárias etc.

Nunca contrate um profissional levando em conta somente o preço cobrado. A importância do contabilista para a empresa se equipara à do médico para as pessoas. Procure indicações com amigos ou parentes sobre um bom profissional.

Converse com o contabilista e veja os serviços que ele pode lhe oferecer. Uma vez escolhido o profissional, exija um contrato escrito que estabeleça todas as obrigações das partes, valor dos serviços, forma de pagamento etc.

Saiba que sua empresa será a responsável por qualquer problema que venha a ter com o Fisco, mesmo que o erro seja causado por culpa do contabilista. Neste caso, primeiro você terá que se acertar com ele para, somente depois, ingressar com ação judicial a fim de se apurar eventual responsabilidade do profissional. Portanto, escolha bem o contabilista que irá cuidar da “saúde” de sua empresa. Afinal de contas, este é o procedimento que você deve adotar sempre que for contratar um profissional para lhe prestar serviços, seja ele contabilista, médico, advogado, engenheiro, ou mesmo empresas de cobrança, informática, vigilância, limpeza etc.

## Informações complementares

Você poderá obter informações mais detalhadas diretamente nos órgãos mencionados ao longo desta cartilha, nos endereços da internet listados mais adiante, pessoalmente, ou ainda no Escritório Regional do **Sebrae-SP** mais próximo.

O **Sebrae-SP** possui várias cartilhas, materiais impressos, folders, livros, cursos de Educação a Distância, além de auxílio por meio de atendimentos pessoais realizados nos escritórios, palestras, cursos e oficinas.

O CRF-SP disponibiliza aos farmacêuticos diversos treinamentos e capacitações, materiais para campanhas de educação em saúde, materiais técnicos para elaboração de procedimentos e manual de boas práticas, além de um serviço de atendimento para esclarecimento de dúvidas técnicas e de legislação.

### Atenção:

Este manual tem por objetivo alertá-lo sobre as principais obrigações que sua empresa está sujeita, entretanto, existem outras exigências legais que você deverá atender. Informe-se, consulte o **Sebrae-SP**, o CRF-SP, seu contabilista e os órgãos envolvidos.

**Conte com o Sebrae-SP e com o CRF-SP! Bons negócios!**

[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

[www.crfsp.org.br](http://www.crfsp.org.br)

### Um estímulo ao empreendedor de farmácias e drogarias

A leitura deste material indica, muito provavelmente, que você está em vias de abrir seu próprio negócio ou está procurando melhorar a sua empresa. Indica também que você começa certo, pesquisando e obtendo conhecimentos que serão decisivos em todas as etapas daqui para frente. Nós do **Sebrae-SP** e do Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo - CRF-SP queremos ajudar você nesta empreitada.

Neste manual apresentaremos um esboço do que você precisa saber e praticar para melhorar suas chances de sucesso. Portanto, não é possível, nem é o propósito desta publicação, apresentar uma receita completa para a boa gestão de farmácia. Afinal, esta receita não existe. Mas chamaremos sua atenção para os aspectos fundamentais que você precisa saber e para as habilidades que precisará desenvolver ao atuar com este tipo de estabelecimento de saúde. Considere todas estas informações como ponto de partida, e busque, começando por este manual, o conhecimento necessário para uma exploração competente deste negócio.

Não é exagero dizer que este manual é diferente, pois seu objetivo é clarear as coisas que você precisa saber para ter chances reais de sucesso. Acreditamos que se você souber o que tem de fazer você encontrará um meio de fazer o que precisa ser feito. Nosso objetivo é desafiá-lo para obter domínio sobre os aspectos importantes deste ramo de atividade. Portanto, neste manual você encontrará desafios relacionados com os aspectos de gestão que precisa entender e aprender, já que resposta padrão de como explorar farmácia e ter sucesso simplesmente não existe.

Muitos são os caminhos que levam ao sucesso destas empreitadas. Contudo, também são muitas as possibilidades de falhas. Assim, procure identificar o maior número possível de empresas que atuam neste ramo e descubra tudo sobre a forma de como operam.

É importante que o empreendedor do ramo de farmácia tenha ciência que o estabelecimento que planeja montar é um estabelecimento de saúde. Este ramo de atividade lida com um produto único, o medicamento. Fruto de muita tecnologia, não basta ser um produto final de qualidade. O resultado de seu uso, se positivo ou negativo, depende de muitos fatores que estão além de sua simples comercialização.

O empresário do ramo de farmácia deve ter ciência dos aspectos éticos e legislação que regem a atividade, dada a importância social desses estabelecimentos.

Veja a seguir quais aspectos são realmente relevantes para a sua farmácia. Nesse material serão abordados conteúdos para a montagem e gestão de farmácia com manipulação de fórmulas ou farmácia sem manipulação de fórmulas (drogaria).

Pesquisa do **Sebrae-SP**, divulgada em 2010, constatou que 27% das empresas fecham em seu primeiro ano de atividade, e 58% não chegam ao quinto ano no mercado.

Em comum, estas empresas apresentaram sinais de que foram deficientes principalmente em duas questões fundamentais: planejamento prévio ou estruturação do negócio e gestão.

São aspectos para os quais você realmente precisa se desafiar. Todo esforço que fizer para aprender, tanto com as empresas que alcançaram sucesso ou com as que fracassaram, será o seu mais importante investimento, o que realmente sustentará a viabilidade de sua empresa. Queremos dizer que é necessário conhecer o melhor possível este ramo de atuação.

## Para ter sucesso

Se você já atuou no ramo de farmácia como empresário ou como empregado, não pense que sabe tudo. Visite o maior número possível de farmácias, converse com os proprietários e empregados, faça amizade com o maior número possível de empresários, troque ideias, confira as diferentes percepções sobre o mercado, sobre as dificuldades etc.

Agora, se não for do ramo, terá de aprender muito e o melhor caminho é pesquisar, conversar com as pessoas do ramo e questionar até entender o melhor possível como se ganha dinheiro com farmácia, considerando os aspectos específicos desse estabelecimento de saúde. O objetivo é este mesmo, aprender como se ganha dinheiro com a exploração empresarial de farmácia, mantendo sempre a conduta ética da atividade.

É normal pensar que fazer amizades ou interagir com empresários do ramo é difícil, pois estes não darão informações sobre as características do negócio para um futuro concorrente. Não é verdade: as pessoas gostam de trocar ideias e falar das dificuldades; basta ser franco na conversa, se apresentando e explicando sua situação. Para começar busque empresas em bairros distantes ou até mesmo em cidades vizinhas pois assim ninguém se sentirá ameaçado.

Outro aspecto importantíssimo que o empresário deve conhecer desde o início é que seu estabelecimento precisará de um farmacêutico responsável técnico, uma vez que, conforme a legislação que citaremos adiante, é obrigatório que este negócio conte com a presença de farmacêuticos em todo o período de funcionamento.

O resultado desta fase de aprendizado e pesquisas é você formar ideias e estar convicto sobre o projeto de sua empresa e como será sua farmácia. Ao contatar outras empresas você deve buscar elementos para responder as seguintes questões:

- ✓ Onde será localizada sua farmácia?
- ✓ Como será o processo de venda, isto é, como conseguir clientes na quantidade necessária?
- ✓ Como será o processo para ocupação do espaço no mercado com clientes, concorrentes e fornecedores?
- ✓ Como será a operação da farmácia de forma a satisfazer e surpreender os clientes?
- ✓ Como será sua equipe de funcionários?
- ✓ Como será seu formato de gestão? (Isto inclui fixar metas, elaborar planejamento para realizá-las, apurar resultados, corrigir rumo, obter a colaboração da equipe de funcionários e desenvolver capacidade para aproveitar as oportunidades do dia a dia).
- ✓ Quando sua farmácia estiver funcionando você pretende ter férias regulares? Quem cuidará do negócio neste período? Você ficará tranquilo durante as férias?
- ✓ Você pretende montar outros negócios? Outras empresas?
- ✓ Este realmente é um bom negócio para o tipo de pessoa que você é?

Em resumo, responder a estas questões permitirá a você um mínimo de domínio sobre este negócio e o ajudará a ter chances reais de viabilidade. Com pesquisas, estudo e identificação da prática do dia-a-dia você construirá suas próprias respostas.



## Sobre oportunidade

Este realmente é um bom negócio? O primeiro ponto sobre o qual você precisa ter certeza, é quanto à oportunidade de negócio que identificou. Será que você realmente tem uma oportunidade de negócio nas mãos ou apenas uma ideia na cabeça?

### Qual a diferença?

De maneira bem simples e direta, podemos dizer que se existem pacientes que precisam dos produtos de uma farmácia, existe então uma oportunidade de negócio.

Se for comprovada a possibilidade de vender os produtos da farmácia que pretende montar, e de lucrar, então você encontrou uma oportunidade de negócio.

- ✓ Para começar, você precisa confirmar a existência de pacientes que necessitam dos produtos que pretende oferecer na farmácia. Para isso é importante conhecer o perfil epidemiológico da região;
- ✓ Por um preço que compense todos os seus custos e dê lucro;
- ✓ Em quantidade que acumule no final de um período de tempo um montante de lucro que compense a empreitada;
- ✓ E que estas condições durem por tempo que compense a montagem do negócio. Isto é, dê o retorno que você deseja;
- ✓ E ainda, que você realmente esteja disposto a enfrentar e comandar o dia a dia desta operação: significa que você e sua família adaptarão o estilo de vida às condições que este negócio necessitar.

Identificar estas questões, refletir sobre elas, obter resposta para cada uma delas e conseguir as condições necessárias para realizá-las é o que chamamos de planejamento prévio do negócio.

Então, o próximo passo que recomendamos, após a leitura deste manual, é que você inicie a preparação de um plano de negócio.

### Plano de Negócio: o que é? Como elaborar?

O Plano de Negócio do seu empreendimento equivale a um projeto de sua empresa, no qual cada uma das questões anteriores deve ser esmiuçada, estudada, compreendida e dominada para que você seja hábil o suficiente para tomar decisões corretas como empresário do ramo de farmácia.

Um Plano de Negócio pode ser entendido, então, como um conjunto de respostas que define os produtos que serão oferecidos, o formato de empreendimento mais adequado, o modelo de operação que viabilize a disponibilização destes produtos e o conhecimento, as habilidades e atitudes que os responsáveis pela farmácia deverão possuir e desenvolver.



## O que considerar num Plano de Negócio (PN)?

**P** (perguntas que devem ser respondidas com Plano de Negócio)

**D** (definições que devem ser feitas por você)

### (P) Quais produtos a farmácia vai oferecer?

**(D)** Esta é a primeira definição. Ela é a mais importante, pois condicionará todas as demais. O fundamento aqui é que os produtos devem atender às necessidades dos pacientes. No caso dos produtos que você pensa em oferecer, como descobrir se existe interesse e necessidade das pessoas? O estudo do mercado, ou seja, da concorrência, dos fornecedores e dos clientes em potencial será a parte principal do seu projeto de empresa, do seu Plano de Negócio. Por se tratar de um estabelecimento de saúde, é muito importante também conhecer o perfil epidemiológico da região, ou seja, quais as principais patologias e problemas de saúde pública do local onde a farmácia estará instalada, além de conhecer os principais prescritores e especialidades médicas mais recorrentes da região.

### (P) Como serão obtidos os produtos para comercialização?

**(D)** É necessário garantir o domínio tecnológico, contar com especialistas nos serviços que oferecer, especialistas com habilitação profissional, licenciados para tal, conforme a legislação exigir. Como identificar os melhores fornecedores? É importante ressaltar que os produtos comercializados pela drogaria devem ser rastreáveis e adquiridos de fornecedores devidamente licenciados/autorizados para a distribuição de medicamentos e demais produtos sujeitos à vigilância sanitária. Quais condições de aquisição serão mais adequadas? Como negociar e obter facilidades de pagamentos condizentes com a estratégia de venda? Quais volumes devem ser adquiridos em função de previsão de venda e prazos de fornecimento? Quais níveis de estoque devem ser considerados, que atendam a operação da empresa sem comprometer a disponibilidade financeira?

### (P) O que de melhor será oferecido?

**(D)** Os trunfos da concorrência devem ser identificados. O que deve ser oferecido aos pacientes que seja um diferencial, que seja mais atrativo do que a concorrência já oferece? Qual vantagem será oferecida aos clientes que supere a concorrência? E quanto aos novos concorrentes, existe a possibilidade de surgir novos de maior capacidade? Observe que sempre é possível ser melhor ou se igualar aos melhores concorrentes. Se o nível tecnológico igualar as empresas, supere em serviços agregados, isto é no bom atendimento ao cliente e prestação de serviços farmacêuticos de qualidade.

### (P) Quem é e onde está o cliente/paciente?

**(D)** O mercado comprador deve ser estimado. Deve ser conhecido. Quem frequentará sua farmácia? Por que frequentará? Quantos serão estes clientes? Onde estão estes clientes? Como chegar até eles? Como influenciar na decisão de frequentar sua farmácia? Como será sustentada a quantidade de clientes necessária para viabilizar a farmácia?

**(P) Onde será instalada a empresa?**

**(D)** Quais aspectos de localização devem ser considerados para facilitar a atração de clientes? Estacionamento para clientes é relevante? Existem restrições legais para instalação deste tipo de empresa na localidade escolhida?

**(P) Como será a empresa?**

**(D)** Para este tipo de estabelecimento que estrutura de operação adotar? Quais responsabilidades de cada um? O que será exigido de cada funcionário? Como estes serão treinados para cada função? Para prestação dos serviços? Para a gestão financeira? Como sistematizar estas funções para se integrarem num processo de gestão ágil e econômico para uma farmácia, considerando os aspectos sanitários e éticos da atividade?

**(P) Que preço será cobrado?**

**(D)** Qual a necessidade de faturamento que a empresa projetada terá? Quais serão seus custos? Quais serão suas possibilidades de preço? Quais preços a concorrência pratica? Como superar os preços da concorrência? É importante superar os preços da concorrência? Qual lucro pode ser gerado?

**(P) Que resultado será obtido?**

**(D)** O formato de empresa projetado gerará lucro? Compensará o investimento? Trará benefícios para a comunidade que utilizará os serviços? Que outras alternativas de formato de farmácia podem ser adotadas?

**(P) Qual investimento será necessário?  
Quando virão os resultados? Por quanto tempo  
suportará movimento fraco?**

**(D)** Qual previsão de gasto inicial? E nos primeiros meses de funcionamento? Já tem disponibilidade financeira? Necessitará de crédito adicional? Sócio é a opção escolhida para aumentar o capital? Qual o perfil do sócio ideal? Qual o papel de cada sócio?

Veja quantas perguntas, quantas dúvidas aparecem no projeto de sua empresa. E isso é apenas uma amostra. Com certeza, ao se aprofundar no estudo das características da farmácia, muitas outras questões surgirão. Elaborar um plano de negócio é o passo mais importante que você pode dar. Existem muitos cursos no mercado que ensinam como elaborar um plano de negócio. Tanto para definir as questões certas do negócio escolhido como para obter as respostas mais adequadas. Você também pode estudar as diversas publicações e livros facilmente encontrados em livrarias.

No **Sebrae-SP** você encontrará cursos, informações e orientações de grande eficácia sempre que necessitar. Mas seja qual for o caminho que resolver trilhar para montar seu plano de negócio, o resultado precisa ser o mesmo, isto é, você deverá ter respostas convincentes para as questões impostas pelo ramo de atividade.

Algumas das respostas virão em forma de estratégias, planos de ação, métodos de trabalho e outras serão conclusões numéricas que medirão o efeito de cada decisão que você tomar para a formatação de sua empresa. Dentre todas as questões que você se dedicar em esclarecer, recomendamos atenção especial para as seguintes:

- ✓ Gastos (investimento inicial, custos e despesas);
- ✓ Preço de venda;
- ✓ Escala - ponto de equilíbrio e margem de contribuição;
- ✓ Retorno do investimento.

Estas quatro questões são decisivamente importantes, pois elas refletirão as consequências do conjunto de respostas para todas as questões que identificar. Todas as decisões que forem tomadas na formação da empresa terão impacto direto no volume de vendas, no volume de gastos, no preço, e principalmente na lucratividade da empresa e na rentabilidade do seu investimento. Isto é, quanto de lucro você obterá na realização de vendas e quanto você poderá receber da empresa como pagamento do investimento que fará ao montar sua farmácia.

Compreenda que a análise destas quatro questões é a forma direta de avaliar todas as respostas de todas as demais questões, e de projetar a viabilidade da farmácia.

Esta é uma questão sobre a qual vale a pena investir tempo em pesquisa e em estudo. Seja qual for a metodologia utilizada para elaboração de seu Plano de Negócio, não abra mão de se convencer sobre a realidade de gastos que enfrentará no negócio.

Não faça suposições e não seja otimista demais, trate esta questão com seriedade e veracidade. Antes de seus sócios, antes das fontes de financiamento que por ventura vier a utilizar, é você que precisa ter certeza da composição de gastos que resultará na farmácia que vai montar.



Inicialmente separe os gastos conforme três conceitos: investimento, custos e despesas.

Os valores despendidos para a montagem da empresa, até que ela esteja em condições de funcionar, devem ser tratados como gastos de investimento inicial.

Daí para frente, tudo que for necessário para que a empresa possa funcionar são custos de operação, ou para que possa comercializar os produtos, despesas comerciais. Custos de operação e despesas comerciais repetem-se diariamente, mensalmente e permanentemente.

A quantia que você aplicar como investimento inicial deverá, se a empresa der certo, ser recuperada após um período de tempo. Isto é, após alguns meses de funcionamento, a empresa devolverá para você em forma de lucro todo o valor que foi gasto para montá-la, e daí para frente deverá continuar a gerar lucro de forma adicional.

Já a quantia que será aplicada na venda dos produtos aos clientes e na sua manutenção deverá ser recuperada em cada transação, correspondente a cada unidade de venda. Por isso é decisivo que você saiba com antecedência quanto vai gastar em custos e despesas em cada produto que vender aos clientes e durante um determinado período de tempo.

## Investimento inicial

No caso do investimento inicial, muitas são as situações a considerar. Mas, antes de desembolsar o primeiro Real, pesquise, estude e relacione todas as despesas que terá, por exemplo, com o imóvel, instalações, equipamentos, contratações de serviços e de empregados, treinamento, documentação, legalização da empresa etc.

Por mais minucioso que for na definição dos gastos que deverão compor seu investimento inicial, tenha certeza que, ao iniciar a montagem da farmácia, surgirão situações que não foram imaginadas antes. Portanto, reserve uma boa quantia de dinheiro para estes imprevistos. Lembre-se também do capital de giro para os primeiros meses de operação. Este será o dinheiro que precisará para pagar empregados, aluguel e despesas como luz, telefone etc. Além disso, será necessária uma reserva de capital para suportar períodos iniciais com baixo volume de clientes.

É de fundamental importância ter certeza de quanto vai gastar para montar a farmácia e quando terá de efetuar cada pagamento.

Veja o exemplo do quadro abaixo:

Investimento inicial - Antes da inauguração (os valores são simbólicos)				
Detalhamento	Desembolso no 1º mês	Desembolso no 2º mês	Desembolso no 3º mês	Subtotal
Investimento em instalações	1.500,00	1.000,00	2.000,00	4.500,00
Investimento equipamentos	2.500,00	2.000,00	2.000,00	6.500,00
Investimento em veículos	-	-	-	-
Serviços de terceiros	3.000,00	1.000,00	1.000,00	5.000,00
Mat. de consumo e utensílios			1.000,00	1.000,00
Gastos com a abertura da empresa e inauguração			2.000,00	2.000,00
Reserva para gastos não previstos	5.000,00			5.000,00
Estoques	2.000,00			2.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>14.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>26.000,00</b>
Reserva para capital giro			5.000,00	5.000,00
<b>Total</b>	<b>14.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>13.000,00</b>	<b>31.000,00</b>

Este é um exemplo para organizar os gastos com o investimento inicial. O ideal é que você forme um quadro como este, com o maior detalhamento possível, e complemente-o na medida em que for se inteirando dos aspectos reais do empreendimento nesta fase de estudo do negócio.

Pense neste quadro como um grande mapa: quanto mais completo e detalhado for, mais acertado será seu planejamento e menor serão as chances de surpresas desagradáveis com falta de recursos. Saiba que erros no dimensionamento do investimento inicial, que provoquem falta de recursos, costumam ser causas de insucesso de muitas iniciativas. Não caia nesta armadilha.

Quando sua farmácia começar a funcionar, você terá ainda três famílias de gastos: custo variável, despesas fixas e despesas comerciais.

Embora realize pesquisas e estudos para entender e dominar completamente este assunto, você vai se deparar com outras expressões como custo direto ou custo indireto, custo fixo etc.

Mas para uma adequada avaliação e gestão do negócio, basta a estruturação em custos variáveis e despesas fixas, além das despesas comerciais que veremos a seguir.

No entanto, como esta é a etapa de elaboração do Plano de Negócio, a fase de avaliar se o empreendimento que deseja montar será lucrativo ou não, se será viável ou não, é necessário realizar estimativas dos custos e despesas que ocorrerão com o funcionamento da farmácia. Quando a empresa estiver funcionando, será necessário desenvolver um processo seguro para apurar e manter estes gastos sob controle.

A razão de tudo isso é simples de entender: sua farmácia será viável e compensadora se for capaz de gerar lucro. Lembra-se do que afirmamos no início? Seu negócio precisa gerar um montante de lucro que você possa considerar compensador.

**Lucro = Receitas  
(custo variável + despesas fixas + despesas comerciais)**

E o lucro acumulado em um período de tempo é um resgate do investimento que você fez na montagem da farmácia. Denomina-se retorno do investimento.

Os custos variáveis são gastos que ocorrerão em função da aquisição de algum produto para comercialização aos clientes e você conseguirá (tem que conseguir), nesta fase de Plano de Negócio, estimar o valor do custo variável para cada produto. E quando a empresa estiver funcionando você conseguirá apurar estes custos também por produto. Ex.: custo dos produtos que comercializar, pagamento de profissionais especializados.

Já as despesas fixas são todos os gastos que a farmácia terá em sua operação, não relacionados diretamente a nenhum produto ou serviço. Inclui aluguel, gastos com manutenção, custo da administração (como salários, materiais de consumo, luz, água, telefone etc.).

As despesas comerciais são os gastos que ocorrerão todas as vezes que sua farmácia obtiver mais clientes etc. Portanto, são despesas que variam conforme o volume de vendas e o volume de clientes. Normalmente, são os impostos e as contribuições. Mas, podem ocorrer outras despesas como taxa de administração de cartão de crédito (se receber pagamentos com cartão), a CPMF para valores recebidos em crédito na conta corrente entre outros.

Deve-se dar atenção especial aos impostos e contribuições. Recomendamos que desde já, desde o Plano de Negócio e também no funcionamento da empresa, você procure entender e praticar cálculos dos impostos e das contribuições. Procure ainda, entender perfeitamente a mecânica de cálculo, de apuração e os efeitos sobre o preço de venda dos produtos.

- ✓ Quais são os impostos e contribuições que incidirão na operação da farmácia?
- ✓ Como são apurados?
- ✓ Em que momento?
- ✓ Quando devem ser pagos?
- ✓ Quais são as opções para pagar menos impostos?
- ✓ O que é crédito de imposto?
- ✓ Como utilizar crédito para reduzir o imposto a pagar?
- ✓ Quais os riscos de calcular erradamente os impostos?
- ✓ Como tratar os impostos e contribuições no preço de venda?

No entanto, tudo que sua empresa gastar em custos e despesas você deverá receber de volta com a receita obtida nas vendas, a qual é resultante da venda de cada produto ou com cada cliente. Isso significa que cada unidade vendida deve pagar parte dos custos e despesas, tal que, ao alcançar um certo volume de venda, seja produzido um volume de receita suficiente para cobrir todos os custos, despesas e ainda gerar lucro.

Assim, a pergunta é: quanto de custo variável, despesas fixas, despesas comerciais e de lucro deve ser alocado no preço de cada produto consumido pelos seus clientes? Ou seja, quanto cada venda deve contribuir para pagar estes custos, despesas e ajudar a formar o lucro?



Raciocine assim: suponha que em sua farmácia você tenha 4 “gavetas” com as seguintes identificações:

Gaveta nº 1	Identificada como “fornecedores” (representando os custos variáveis).
Gaveta nº 2	Identificada como “impostos e comissões” (representando as despesas comerciais).
Gaveta nº 3	Identificada como “estrutura da empresa” (representando as despesas fixas).
Gaveta nº 4	Identificada como “lucro”.

Imagine que a cada Real que receba de um cliente você já faça a divisão. Que parte deste Real você deveria colocar em cada gaveta? A fim de que, no final do mês, possa ter em cada uma o equivalente ao que deverá pagar aos fornecedores, ao governo, aos funcionários, além de todas despesas fixas e acumular lucro.

**ENTRE NO SITE DO Sebrae-SP [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br) e acesse os cursos EAD que vão orientá-lo a elaborar o preço dos seus produtos com base nos seus custos.**

**Participe de oficinas para aprimorar seu conhecimento sobre a formação dos preços.**

**De cada real recebido quanto deveria depositar na gaveta nº 1?**

**Quanto na gaveta nº 2?**

**Quanto na gaveta nº 3?**

**E quanto na gaveta nº 4?**

O valor que você colocará na primeira gaveta deverá ser exatamente aquele que sua empresa gasta ou gastará diretamente com a aquisição do produto vendido. Desde já, você precisa ter destreza para apurar rapidamente este valor. Saber qual o custo variável de cada produto é uma obrigação do empresário, e esta obrigação começa agora, antes de abrir a empresa.

Percebe porque estamos insistindo tanto para que você estude bem e conheça bem este negócio?

O valor que você colocará na segunda gaveta deverá ser exatamente o que sua empresa gasta ou gastará com impostos para vender. Como dissemos no caso da primeira gaveta, desde já, você precisa ter destreza para apurar rapidamente o valor das despesas comerciais.

Saber quais os impostos, taxas e comissões que a empresa paga ou pagará é também uma obrigação do empresário. Esta obrigação começa agora, antes de abrir a farmácia.

O valor que você colocará na terceira gaveta deverá ser suficiente para cobrir todos os demais gastos, isto é, as despesas fixas. Como as despesas fixas são apuradas para um período de tempo, mês ou ano (por exemplo, o valor do aluguel), e não em função de cada venda, você precisará desenvolver uma sistemática de alocação destes custos em cada produto. Quanto de aluguel está no custo de cada produto?

Quanto de luz, de água, de telefone? É óbvio que a venda de um único produto não será suficiente para pagar o aluguel do mês, mas deve ajudar em quanto?

Em resumo, o total das despesas fixas de um período precisa ser coberto pelas vendas realizadas no mesmo período, senão, faltará dinheiro para pagar o aluguel, a luz, o telefone etc.

Em especial, o rateio das despesas fixas para cada produto, ou a definição de quanto cada produto contribuirá para pagar estas despesas da empresa, exigirá um estudo à parte.

Você como empresário precisará garantir, nesta questão, dois objetivos:

- ✓ Que as receitas de vendas darão cobertura plena ao pagamento das despesas fixas.
- ✓ Que o volume de despesas fixas de sua farmácia seja compatível com a natureza deste tipo de negócio, e que cada Real gasto em despesas fixas realmente contribua para o negócio ter movimento maior, vender mais produtos, oferecer melhores serviços farmacêuticos e ter mais clientes/pacientes. Este é o fundamento da produtividade de uma empresa sem desperdícios.

Então, a obrigação de conhecer e de dominar as despesas fixas que sua farmácia terá começa agora, antes de abrir a empresa. Você somente saberá lidar com despesas fixas desde agora se estudar bem, conhecer bem os detalhes operacionais e os macetes deste negócio.

O valor que colocará na quarta gaveta será o que sobrar para a acumulação de lucro. Dizemos sobrar pois, se algo der errado, a primeira gaveta que ficará vazia será esta.

### **Assim, a pergunta anterior vale também para o caso do lucro:**

Quanto cada serviço prestado ou produto vendido deverá contribuir com a acumulação de lucro?

Esta pergunta tem resposta fácil quando expressa apenas um desejo seu. Mas será difícil respondê-la dentro da realidade de mercado. Entretanto, você conseguirá definir a resposta mais adequada para sua empresa se:

- ✓ Conhecer e dominar todos os seus custos e despesas;
- ✓ Dominar o ambiente em que você vai operar;
- ✓ Desenvolver criatividade para atrair e manter clientes;
- ✓ Tiver capacidade de manter sempre bom movimento na farmácia;
- ✓ Tiver habilidade para negociar com fornecedores e para manter seu processo de trabalho altamente produtivo, com elevado aproveitamento das despesas fixas.

O mais interessante nesta fase de elaboração do Plano de Negócio é que, para conseguir estimar os custos variáveis e as despesas comerciais de cada produto ou serviço, definir quanto cada serviço ou produto contribuirá para pagar as despesas fixas da empresa e para acumular lucro, você precisará se aprofundar no estudo das características do negócio farmácia.

### **Observe que:**

- ✓ Este negócio certamente não é padrão. Por isso não listamos aqui os custos deste tipo de negócio. Pois não seriam os custos de sua empresa, seriam apenas custos exemplificados neste manual, o que poderia condicioná-lo a achar que são exatamente os custos que deveriam ser considerados em sua farmácia.

- ✓ Nas farmácias que você visitar, perceberá diferenças determinantes da oportunidade que o empresário decidiu explorar.
- ✓ Cada diferença introduzida, seja na forma de atender o cliente, na disposição e combinação dos equipamentos e ambiente, terá consequência nos custos.
- ✓ E a sua farmácia também será diferente, pois, seguirá seu estilo e será fruto de suas percepções e decisões, as quais influenciarão diretamente os custos.

Portanto, nesta fase de elaboração do Plano de Negócio não utilize nenhuma lista padrão de custos ou despesas que por ventura encontrar em livros ou cursos. É importante para seu empreendimento que você aprenda a identificar, reconhecer e calcular cada item de custo e despesa da farmácia que pensa montar. No início da elaboração do Plano de Negócio isto parecerá difícil, mas não é. Na medida em que você for delineando o formato da farmácia que deseja montar e, na medida em que for estudando e compreendendo esta questão de gastos, identificar, estimar e apurar estes gastos será uma operação rotineira.

Seu maior inimigo agora é sua ansiedade em ver o negócio que está na sua mente começar a funcionar. Não caia nesta armadilha. Reserve um tempo para este planejamento inicial e estabeleça uma meta de quando seu projeto de empresa estará concluído.

O tempo que você investir nesta fase de planejamento será seu melhor investimento. Três meses? Seis meses? Não importa. O que importa é você ter consciência de cada passo, ter uma direção certa a seguir, ter boa visão e compreensão do que virá e das condições adversas que terá de resolver.

#### **Reforçando:**

- ✓ Estude bem como funciona uma farmácia e que oportunidade de inovação você poderá explorar na sua;
- ✓ Descreva como irá funcionar a sua farmácia;
- ✓ Monte uma primeira lista dos custos variáveis e das despesas fixas que poderão ocorrer no formato de empresa que imaginou;
- ✓ Explore todas as possibilidades legais da composição das despesas comerciais;
- ✓ Melhore esta lista na medida em que progredir seus conhecimentos sobre o negócio e sobre o formato de farmácia que você vai montar;



- ✓ Faça cursos que abordem custos, não se contente apenas com um único curso. Lembre-se que seu objetivo é dominar os gastos de sua empresa, não apenas ter seus valores calculados uma única vez. Por isso mesmo fugimos da tentação de incluir aqui uma lista padrão de gastos, por sabermos ser inadequada para sua empresa;
- ✓ Utilize-se dos vários programas do **Sebrae-SP**, inclusive das orientações de seus técnicos, específicas para seu caso, gratuitas e permanentes.

## Preço de venda

O estudo para determinação do preço de venda visa responder a todas as perguntas anteriores. Se você começar a operar sem este conhecimento, pode ser que não consiga “depositar” o suficiente em cada gaveta, e começará a ter problemas financeiros imediatamente, inviabilizando a empresa.

Como já dissemos, todo dinheiro que sua empresa precisará mensalmente e diariamente para pagar as contas (os custos variáveis, as despesas fixas, as despesas comerciais) ou, em outras palavras, pagar os fornecedores, suprir a estrutura da empresa com pagamento de funcionários, das concessionárias de luz e energia, água, telefone, impostos, taxas e contribuições, além de garantir a recompensa dos sócios, você obterá do faturamento da empresa.

Isso significa que é preciso garantir que o preço adotado para os produtos seja, no acumulado, suficiente para pagar estas contas. Surgem, então, mais duas novas perguntas que seu Plano de Negócio precisa responder:

- ✓ Qual o preço ideal que se deve cobrar para cada produto?
- ✓ Qual deve ser o faturamento mínimo?

O preço de venda costuma ser a chave do sucesso de muitos negócios. Portanto, recomendamos que não use fórmulas improvisadas para fixar o preço de venda daquilo que sua empresa vender. É mais um item do Plano de Negócio sobre o qual você precisa ter domínio completo. A compreensão da oportunidade de negócio que encontrou e o domínio sobre a composição de custos de sua farmácia permitirão que desenvolva sensibilidade para fixação do preço de venda. Você terá de decidir por um equilíbrio entre duas equações básicas:

**Lucro (unitário) = Preço de venda que o mercado estabelece - (Custo Variável + Despesas Comerciais + Parcela de Despesa Fixa), ou seja:**

$$(L = PVm - (CV + DC + DF))$$

Ou

**Preço de venda desejado por você = Custo Variável + Parcela de Despesa Fixa + Despesas + Comerciais + Lucro, ou seja:**

$$P(PVd = CV + DF + DC + L)$$

### Qual a diferença?

O sentido da primeira equação é que o preço é fixado pelo mercado. E se você for aplicá-lo, muito provavelmente terá dificuldades para cobrir, além dos custos variáveis e das despesas comerciais, as despesas fixas - e ainda acumular lucro. Muito provavelmente seus custos variáveis e despesas comerciais serão semelhantes aos dos seus concorrentes, mas suas despesas fixas derivadas da estrutura adotada para sua empresa e sua intenção de lucro, quase sempre estarão acima dos praticados pelos seus concorrentes mais experientes na exploração do mercado.

Para acompanhar o preço imposto pelo mercado você precisará manter as despesas fixas reduzidas para então ter lucro. Se o preço for menor que os gastos não haverá lucro, e pior, dificilmente será possível aumentar o preço. O mercado não aceitará. A alternativa será baixar os custos e despesas.

Vale lembrar também que o preço máximo a ser cobrado por medicamentos é padronizado por instituições governamentais. Você deve estar atento para não descumprir os preços máximos ao consumidor determinados.

### Lucro é o que sobra

O sentido da segunda equação é que o preço poderá ser fixado por você como resultado da somatória de seus custos, das despesas e do lucro que deseja ter. Assim, você terá certeza de que vendendo obterá lucro na venda. Mas a questão é que seu preço, que é bom para você, poderá não ser aceito por muitos clientes. E para que você consiga pagar todas as despesas fixas e acumular o montante desejado de lucro, precisará vender um determinado volume e conseguir uma certa quantidade de clientes. Este volume poderá ser tão grande, que somente será alcançado se muitos clientes aceitarem seu preço.

### Então, como resolver este dilema?

Certamente, quanto mais você dominar os aspectos do seu negócio, mais hábil será para encontrar soluções. Enquanto isto, e em tempo de elaboração do seu Plano de Negócio, podemos sugerir o seguinte:

- ✓ Aprenda com precisão a calcular o preço de venda que seria conveniente para sua farmácia, que possa cobrir todos os gastos e gerar lucro. Estude bem este assunto, faça cursos, inclusive procure o **Sebrae-SP**, onde encontrará orientação segura, detalhada e gratuita, tantas vezes quanto você necessitar.
- ✓ Descubra qual preço é estabelecido pelo mercado (concorrência), para produtos similares aos seus.
- ✓ Se o preço calculado for maior que o preço de mercado, então você saberá que precisa encontrar opções de redução de gastos. Isto é ruim, mas não impossível.
- ✓ Se o preço calculado for menor que o preço de mercado, então sua empresa tem poder de competição com a concorrência. Isto é ótimo.

Estas questões nos levam a três outras: ponto de equilíbrio; margem de contribuição e atração de clientes.

## Ponto de equilíbrio e margem de contribuição

### Veja que interessante:

Vamos supor que uma empresa conseguiu um preço de venda de um produto considerado bom para ela, e que os clientes o aceitam pelo preço de R\$ 103. Este empresário definiu que o lucro é 10% (gaveta nº 4), o custo variável 64,5% (gaveta nº 1), as despesas comerciais totalizam 10,2% (gaveta nº 2) e este produto contribui com 15,3% do seu preço para pagar as despesas fixas (gaveta nº3).

**Isto é: R\$ 103 = R\$ 10,30 + R\$ 66,44 + R\$ 10,50 + R\$ 15,76.**

Pois bem, se esta empresa vender apenas uma unidade deste produto, com os R\$ 103 que receber conseguirá pagar os custos da matéria-prima, componentes, mão de obra etc, referentes a esta unidade do produto (isto é, o custo variável de R\$ 66,44). Conseguirá também pagar os impostos e despesas de venda (ou seja, as despesas comerciais de R\$ 10,50). Mas não conseguirá pagar as despesas fixas da empresa, que geralmente são mensais. Por exemplo: aluguel, luz, água, salários de funcionários, retirada pró-labore etc. Pois cada venda apenas contribui com sua parcela para cobrir estes gastos mensais, daí vem o conceito de margem de contribuição.

Margem de contribuição é quanto cada serviço ou produto vendido contribui para pagar as despesas fixas mensais e quanto contribui para formar o lucro.

Veja, então, a composição do preço de venda do exemplo:

Composição do Preço de Venda Valores	Valores	% de Participação	Margem de Contribuição
<b>Custo Variável</b>	66,44	64,5%	-
<b>Despesas Comerciais</b>	10,5	10,2%	-
<b>Parcela da Despesa Fixa</b>	15,76	15,3%	15,3%
<b>Parcela para Lucro</b>	10,3	10%	10%
<b>Margem de Contribuição Unitária</b>	-	-	25,3%
<b>Total = Preço de Venda</b>	103	-	-

Portanto,

$$\text{Margem de Contribuição} = \frac{\text{Preço de venda (Custo variável + Despesas Comerciais)}}{\text{Preço de venda}} \times 100$$

**Neste exemplo é 25,3% do preço**

Isso significa que toda vez que vender este produto, o empresário deve guardar R\$ 26,05, juntando até completar a quantia que precisa para pagar as despesas fixas da empresa.



Então, vem a pergunta: quanto este empresário precisará vender para ter dinheiro suficiente para pagar os custos variáveis, as despesas comerciais e toda a despesa fixa da empresa no mês? Quantas vendas ele deverá realizar? Qual deve ser o faturamento mensal desta empresa para cobrir tudo que precisa?

A questão é que o preço pode ser bom, mas o faturamento pode não ser. O lucro que realmente importa não é de uma unidade de venda, mas aquele acumulado em um período de vendas, após cobrir todos os custos e despesas. Qual o volume de faturamento ideal para o tamanho da empresa? Esta análise utiliza a técnica de ponto de equilíbrio.

## Ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio representa a quantidade de venda que precisa ser realizada mensalmente para gerar receitas suficientes para pagar todo o custo variável gerado, todas as despesas comerciais geradas e todas as despesas fixas que a empresa tiver no mês. Isto é, empatar. Não ter lucro acumulado no mês, mas também não ter prejuízo.

- ✓ Significa que um volume de vendas inferior ao ponto de equilíbrio levará a empresa a ter prejuízo. Pois, no final do mês, não terá dinheiro suficiente para pagar as contas das despesas fixas.
- ✓ Significa que um volume de vendas superior ao ponto de equilíbrio permitirá acumular lucro. É este lucro que realmente importa, o lucro acumulado em um período, não somente o lucro proporcional de uma venda.

Note que, mesmo que tenha sido calculado lucro em cada venda, pode ser que o pagamento das despesas fixas do mês consuma todo este lucro e, no final dele, o resultado da empresa seja nulo ou prejuízo. Muitas empresas entram nesta situação, pois realizam venda com lucro, mas nunca sobra dinheiro no final do mês.

### Por que?

Porque as despesas fixas levam tudo. A quantidade vendida é inferior ao que seria necessário vender. Para acumular lucro é necessário vender acima do ponto de equilíbrio.

### Exercite da seguinte maneira:

$$\text{Volume de vendas} = \frac{\text{Despesas Fixas}}{(\% \text{ Custo Variável} + \% \text{ Desp. Comerciais} + \% \text{ Lucro}) - \frac{1}{100}}$$

Neste cálculo, se não considerar a porcentagem de lucro, o volume de vendas resultante será o valor do ponto de equilíbrio. Isto é, o valor mínimo que terá de vender para não ter prejuízo, mas também não ter lucro.

Mas, se for considerada uma porcentagem de lucro, o resultado será o volume de vendas que deve ser conseguido para obter determinado montante de lucro.

Somente para exemplificar, imagine uma empresa com despesa fixa mensal de R\$ 4.725 o custo variável chegando a 64,5% do faturamento e as despesas comerciais alcançando 10,2% do faturamento. Qual deve ser o faturamento mensal desta empresa, que seja suficiente para pagar R\$ 4.725 de despesas fixas, além das despesas comerciais e do custo variável que forem gerados?

**Se aplicarmos a fórmula,**

$$\text{o PONTO DE EQUILÍBRIO} = 4.725 / 1 - (64,5\% + 10,2\%),$$

$$\text{PONTO DE EQUILÍBRIO} = 4.725 / 1 - 74,7\%,$$

**ou fazendo a transformação dos valores percentuais,  $4.725 / 1 - 0,747$ .**

$$\text{Então, } 4.725 / 0,253 = 18.675,90.$$

Para obter um lucro de 10,0% (R\$ 3.088,24) deveria efetuar um volume de vendas, isto é, um faturamento de R\$ 30.882,40, cerca de R\$ 12.206,50 acima do ponto de equilíbrio.

**Então, de novo chamamos sua atenção:**

- ✓ Aprenda com precisão a calcular o ponto de equilíbrio de sua farmácia. Determinar o volume de faturamento mínimo para não ter prejuízo. Estude bem este assunto, faça cursos, inclusive procure o **Sebrae-SP** onde encontrará orientação segura, detalhada e gratuita tantas vezes quanto você necessitar.
- ✓ A fórmula de cálculo é simples. Mas o que importa para a sua empresa é que você tenha domínio sobre todos os aspectos envolvidos nesta questão de volume de faturamento, não somente calcular um valor.

A primeira meta que o desafiamos foi elaborar um Plano de Negócio que garantisse total visibilidade à prática do negócio farmácia, suficiente para perceber e tomar as decisões que precisam ser tomadas.

A segunda meta que agora desafiamos você a ter é estruturar o seu negócio para faturar acima do ponto de equilíbrio.

O simples alcance destas metas será a diferença entre ter sucesso, se ultrapassar o ponto de equilíbrio, ou fracassar, se seu faturamento ficar abaixo do necessário.

## Atração de clientes

Como dissemos no início, o sucesso da farmácia depende da existência de clientes/pacientes que necessitem adquirir os produtos e serviços ofertados.

Você já tem um ponto importante a seu favor, que é a certeza de que pessoas frequentam farmácias e, portanto, já compram estes produtos. Isto é, o negócio que deseja montar não é inédito. Não está sendo inventado por você justamente agora. Já existia antes.

Existem pessoas interessadas em comprar os produtos de sua farmácia e pacientes que necessitam dos serviços prestados nesse estabelecimento.

**Mas onde estão estas pessoas?**

Então você acaba de receber seu terceiro desafio: fazer com que as pessoas que já compram, que já frequentam farmácias, passem a frequentar a sua, e também que outras pessoas que ainda não frequentam nenhuma comecem a frequentar a sua. Se você vai iniciar este negócio, antes de montar você precisa saber o que fazer para que as pessoas sejam atraídas para a sua farmácia.

## O que devo fazer para que frequentem minha farmácia?

A expressão que se usa para isto é estratégia de mercado. Você precisa ter a sua. Você não poderá escapar desta obrigação que tem para com sua empresa, ou seja, definir, aplicar, melhorar e evoluir uma estratégia de mercado.

- ✓ O que você fará para informar aos interessados em farmácia que a sua empresa existe?
- ✓ O que você fará para despertar a atenção e interesse deles?
- ✓ O que você fará para que um número suficiente destes clientes venha para a sua farmácia ou também a frequente?
- ✓ O que você fará para que um número suficiente de clientes deixe de frequentar farmácias concorrentes, ou deixe de frequentar somente seus concorrentes e use também a sua farmácia?

Não será exagero dizer que nestas respostas está o segredo do sucesso deste negócio. Este segredo será desvendado aos poucos, na medida em que você obtiver mais conhecimentos e desenvoltura no negócio farmácia.

Podemos arriscar dizendo que seus futuros clientes querem vantagem.

Frequentarão sua farmácia se obtiverem maiores vantagens. Descobrir estas vantagens é fruto de percepção e de sensibilidade para com o mercado.

### Mas o que são vantagens? Geralmente, são pequenos detalhes.

- ✓ **Comodidade e beleza:** quando dá prazer frequentar o ambiente de sua farmácia;
- ✓ **Bom atendimento:** o cliente fica sempre satisfeito mesmo quando sua farmácia não dispõe do que ele deseja;
- ✓ **Interesse em satisfazer, resolver:** o cliente é sempre ouvido e suas opiniões consideradas;
- ✓ **Diferenciação:** o cliente percebe algo de especial na farmácia;
- ✓ **Personalização:** a ideia de que este cliente é especial;
- ✓ **Confiança e credibilidade:** você passa a ideia de que a satisfação dele é mais importante para você do que a venda;
- ✓ O estabelecimento age com **ética** e segue a legislação vigente, além de estar realmente preocupado com a **saúde dos pacientes**;



- ✓ **Higiene:** percebida em detalhes;
- ✓ **Exposição:** o cliente percebe que para se satisfazer não depende de ação sua, mas do que ele percebe na sua farmácia, da forma como ela funciona;
- ✓ **Crédito e facilidade de pagamento:** sua empresa se adapta ao nível de renda do seu público;
- ✓ **Serviços adicionais:** na prática você entrega satisfação e saúde, não somente produtos ou serviços pelos quais os clientes já pagam;
- ✓ **Valorização do cliente, respeito e seriedade:** os direitos do cliente você reconhece em todos os detalhes de sua operação;
- ✓ **Flexibilidade e adaptabilidade:** de algum jeito sua farmácia deve satisfazer;
- ✓ **Inovação:** sua farmácia é atualizada (esta imagem tem de ser constante);
- ✓ **Garantias:** para o cliente ter certeza e confiar que não terá prejuízos.

Há também aquelas “**vantagens**” tradicionais que muitos pensam que são decisivas mas não são, dependem de como você as utiliza:

- ✓ **Preço:** nem sempre menor preço significa capacidade de atração de clientes;
- ✓ **Variedade:** nem sempre investir em variedade de equipamentos, serviços e produtos é atrativo;
- ✓ **Localização:** o ponto por si só não é fator de sucesso, um bom ponto pode ser feito.

**Deste modo, as questões abaixo são decisivas no momento da elaboração do seu plano de negócio:**

- ✓ **O que você fará para atrair clientes?**
- ✓ **O que você fará para tirar clientes de seus concorrentes?**
- ✓ **O que você fará para compartilhar clientes com seus concorrentes?**

Você encontrará respostas para todas estas questões se observar empresas existentes, se aprender com quem já está fazendo, com quem está fracassando ou com quem está tendo sucesso. Não pode, de maneira alguma, imaginar que basta abrir o negócio que os clientes virão.

Não virão. Você precisa ir buscá-los. Cada empresa descobre um jeito.

Este é seu terceiro desafio. Sua terceira meta a ser alcançada.

**Então, de novo chamamos sua atenção:**

- ✓ Pesquisando e observando seus concorrentes, e conhecendo bem o gosto de seus clientes, você conseguirá desenvolver diferenciações em sua farmácia para atraí-los.
- ✓ É necessário estudar bem o assunto estratégia de mercado para poder desenvolver sensibilidade e flexibilidade para rápida adaptação às necessidades e encantamento de clientes. Faça cursos, inclusive, procure o **Sebrae-SP**, onde encontrará orientação segura, detalhada e gratuita sempre que precisar.

Mas a marca de sucesso deste negócio é o permanente retorno do investimento.

**O que é isto?**

## Retorno do investimento

Retornar o investimento significa que mensalmente sua empresa devolve parte do investimento que você fez inicialmente ou durante a vida da empresa.

Esta parte que retorna, que paga o investimento feito, é o lucro acumulado no período.

Verdadeiramente, o negócio só é viável se for capaz de retornar ou devolver o investimento realizado.

Daí surge a expressão taxa interna de retorno. Significa o porcentual, como se fosse uma prestação mensal, que sua empresa paga mensalmente, referente ao investimento feito. Como comparação mais imediata, o negócio é bom se gerar uma taxa de retorno superior ao que outro investimento proporcionaria para você.

Na elaboração de seu Plano de Negócio, aprenda e utilize a compreensão sobre retorno de investimento para avaliar a viabilidade do negócio.

Como exemplo simbólico, imagine uma empresa que necessitou de um investimento inicial de R\$ 31 mil esteja proporcionando um lucro mensal de R\$ 3.088,24. (Veja na parte II deste manual as opções legais para apuração de lucro, impostos e contribuições incidentes). Ela está proporcionando um retorno de 10% ao mês.

Como chegar nesta conclusão? Faça a conta para entender melhor:

$$\text{Retorno sobre o investimento} = \frac{\text{Lucro} \times 100}{\text{Investimento}} = \frac{3.088,24 \times 100}{31.000,00} = 10,0\%$$

Com uma taxa de retorno sobre o investimento de 10,0% ao mês, significa que os R\$ 31 mil investidos serão totalmente recuperados em 10 meses.

$$\text{Prazo de Retorno} = \frac{\text{Investimento}}{\text{Lucro mensal}} = \frac{31.000,00}{3.088,24} = 10 \text{ meses}$$

Desconsiderando a comparação de riscos entre as possibilidades de investimento existentes no mercado, não é fácil encontrar um investimento com taxa de retorno superior ao nosso exemplo simbólico. O que nos leva a concluir que a empresa simbolicamente representada em nosso exemplo traduz um bom negócio. Mas isto nos abre uma outra questão importantíssima, que é a sua necessidade de renda.

A necessidade de renda do empresário é outro fator que causa muito insucesso nas empresas. É preciso entender o “dinheiro da família” de forma diferente do “dinheiro da empresa”.

As micro e pequenas empresas geralmente são empresas familiares, administradas e operacionalizadas pelos membros de uma mesma família. Sua operacionalização costuma ocupar integralmente o tempo das pessoas, exigindo dedicação exclusiva.

Também é normal que a renda destas pessoas venha exclusivamente deste empreendimento. E aí é que “mora o perigo”: é muito comum as pessoas confundirem a necessidade familiar de renda com a possibilidade de remuneração da empresa para com as pessoas que trabalham nela. São duas coisas completamente diferentes.

Então, cuidado: o fato de a família se dedicar à operação da empresa não significa que o negócio conseguirá sustentar a família. A empresa poderá apenas gerar recursos compatíveis com a natureza do negócio, compatíveis com o investimento realizado.

Uma empresa gera dois tipos de recursos para os proprietários (sua farmácia também):

- ✓ **Salários** - para os membros da família que forem empregados da empresa, e pró-labore para os sócios que trabalharem na empresa.
- ✓ **Lucro** - para ser distribuído aos sócios após apuração do resultado.

Os salários nunca deverão ser superiores àquilo que se pagaria para empregados não familiares na mesma função. Além disso, a empresa não deve ser utilizada para empregar familiares cujo trabalho que prestarem seja desnecessário.

Da mesma forma, o pró-labore, o pagamento que o dono ou sócio recebe por trabalhar na empresa. Se o sócio não trabalhar, não deve receber pró-labore. O valor do pró-labore também não deve ser superior ao salário que seria pago a um funcionário que desempenhasse a mesma função.

Então, em nosso exemplo anterior, suponhamos que a empresa tenha dois sócios trabalhando na empresa. Cada um retira, por mês, R\$ 1 mil como pró-labore. Mensalmente a empresa tem gerado lucro de R\$ 3.088,24, distribuído entre os sócios em partes iguais de R\$ 1.544,12. Assim, cada sócio recebe da empresa R\$ 2.544,12, ou seja, R\$ 1 mil de pró-labore mais R\$ 1.544,12 de lucro distribuído.

Mas estes sócios têm despesas familiares superiores a R\$ 4 mil cada um. De onde eles completarão a necessidade pessoal de renda?

Com certeza não será da empresa, pois se retirarem da empresa ela se tornará inviável.

Veja, no entanto, que a empresa de nosso exemplo é muito lucrativa. Ela consegue pagar 10% ao mês ao investimento realizado. O que garante a cada sócio R\$ 1.544,12 mais o pró-labore.

**Mesmo que estejam integralmente dedicados ao negócio, os sócios não podem retirar dinheiro do caixa da empresa, baseado na sua necessidade de renda individual.** Cada empresa e cada investimento tem um limite de geração de recursos para os sócios, independentemente de suas necessidades.

Consideramos que nesta nossa empresa fictícia:

A venda total deve chegar a	R\$ 30.882,40
O custo variável alcança	R\$ 19.919,16
As despesas comerciais alcançam	R\$ 3.150,00
O pagamento das despesas fixas chega a	R\$ 4.725,00
<b>Portanto, o total de gastos desta empresa chega a</b>	<b>R\$ 27.794,16</b>

Receita de vendas (-) total de gastos, isto é:

**R\$ 30.882,40 - R\$ 27.794,16 = lucro bruto de R\$ 3.088,24.**



Este é o lucro que pode ser distribuído aos sócios. E não nos esqueçamos: parte deste lucro deveria ser reinvestido na empresa em modernização ou expansão.

Então, de onde os sócios retirarão mais dinheiro para completar a renda que desejam?

Perceba que se os sócios retirarem mais dinheiro certamente faltará para pagar alguma conta. Pode ser que no dia a dia isto não seja percebido, se for intenso o fluxo de entrar dinheiro com as vendas e sair dinheiro com pagamento de contas.

Mas é assim que surge o tal “rombo” nas contas da empresa. Esta prática, em poucos dias, resulta na geração de dívidas sem condições de serem saldadas.

Caso haja, nesta empresa que utilizamos como exemplo, retirada acima do possível, acontecerá o seguinte:

- ✓ Não pagarão fornecedores, que é uma conta do custo variável, com R\$ 19.919,16;
- ✓ Não pagarão o aluguel, que é uma conta de despesa fixa, com R\$ 4.725,00;
- ✓ Ou ainda, não pagarão algum imposto, que é uma conta das despesas variáveis, com R\$ 3.150,00.

Qualquer valor a mais que for retirado para pagar alguma conta da família criará um desfalque na empresa, e isso resultará em dívidas. Se as dívidas acumularem, a empresa será inviável e terá que fechar as portas.

Em resumo, na elaboração de seu Plano de Negócio, você precisa decidir sobre a origem da renda familiar que você vai precisar, pois pode ser que não consiga retirar o que precisa dos resultados de sua farmácia, mesmo que ela seja viável e lucrativa. Se retirar da empresa mais do que ela pode dar, você quebrará a empresa em poucos meses.

Entre os vários instrumentos de gestão que precisará adotar em sua empresa para ajudá-lo a tomar decisões corretas com relação ao dinheiro, dois são fundamentais: fluxo de caixa e apuração de resultados.

## Fluxo de caixa

No início deste manual pedimos para que você não fizesse suposições e não fosse otimista demais nas previsões do seu Plano de Negócio. As estimativas deveriam representar com a maior exatidão possível a realidade do mercado. Todas as estimativas que fizer no seu Plano de Negócio, de um jeito ou de outro, resultarão em previsões financeiras. Portanto, desde a fase do projeto da sua empresa, e em todo momento, você precisará ordenar as previsões de entrada de dinheiro com as previsões de saída de dinheiro.

No Plano de Negócio, você precisará simular o funcionamento de sua empresa com o maior realismo possível, num esforço para antecipar o que acontecerá de fato após a inauguração.

Tenha certeza de que quando sua farmácia começar a funcionar, a disponibilidade diária de recursos, a curto prazo, será o que mais chamará sua atenção.

Portanto, aprenda a montar o fluxo de caixa. Ele será seu grande aliado na tomada de decisões diárias envolvendo o dinheiro da empresa. Sem ele, tudo será confuso; com ele, você terá uma espécie de “bússola” para guiar suas decisões.

Assim, nesta fase de elaboração do Plano de Negócio, e também no funcionamento da empresa, você terá dois importantes processos: a entrada e a saída de dinheiro.

Você logo perceberá a importância de fazer previsões e ter capacidade de enxergar os acontecimentos futuros em tempo de tomar decisões. No caso de criar condições para gerar entrada de dinheiro em contrapartida às saídas, o instrumento surge como a ferramenta certa para equilibrar as saídas com as entradas.

Você deverá tomar muitas decisões para equilibrar as saídas com as entradas de dinheiro. Se sua empresa for viável, nesta questão de dinheiro tudo se resumirá em datas. Isto é, primeiro entra dinheiro para depois sair dinheiro. Primeiro você recebe de clientes, depois você paga a seus fornecedores. Esta deve ser a regra. Mas se o seu volume de negócios for muito grande, com muitas entradas e muitas saídas, muitas vendas e compras a prazo, muitos compromissos futuros, então você conseguirá organizar as finanças da empresa somente sendo muito hábil no uso do fluxo de caixa.

Dois formatos você precisará adotar:

- ✓ A organização de recebimentos com pagamentos já compromissados. Isto é, compromissos que sua empresa já assumiu e que resultarão em desembolsos futuros, bem como recebimentos futuros referentes a vendas já realizadas.
- ✓ E a organização de metas de recebimentos de vendas que sua empresa deve se empenhar para realizar no futuro, bem como compromissos que deverá assumir e que levarão a desembolsos no futuro.

No primeiro caso, o formato de fluxo de caixa demonstra a situação financeira de sua empresa como uma fotografia de fatos já ocorridos (por exemplo, as vendas e as compras realizadas). Você perceberá que este formato de fluxo de caixa exigirá uma atualização diária, ou pelo menos semanal.

No segundo caso, o formato de fluxo de caixa demonstrará a situação financeira projetada, com os compromissos que você sabe que poderão ocorrer no curto prazo - e que bem organizados favorecerão decisões acertadas. Este formato de fluxo de caixa projetado pode ter uma atualização semanal ou até mesmo mensal.

Na elaboração do seu Plano de Negócio, você terá de elaborar um fluxo de caixa projetado, simulando a operação da empresa, já que ela ainda não está em operação. Mas ele servirá para você avaliar qual combinação de decisões financeiras (de receber e pagar), levará a uma rotina de saúde financeira do negócio.



**Reforçando:**

- ✓ Aprenda a montar fluxo de caixa. Por mais trabalhoso que pareça no início, entenda que é a mais importante ferramenta de decisão de todos os empresários.
- ✓ Adote também o formato de fluxo de caixa projetado. Além de ser um importante instrumento de fixação de metas, permitirá antever desajustes financeiros futuros para a tomada de decisões preventivas. Desenvolva o hábito de fazer previsões de receitas, de volume de vendas e também previsões de gastos.
- ✓ Faça cursos que abordem gestão financeira da empresa e controle do fluxo de caixa. Não se contente com apenas um curso. Nem em apenas dispor de instrumentos computadorizados, que ajudam a montar controles financeiros. Lembre-se que seu objetivo é dominar a situação financeira da empresa e garantir sua adequação. Portanto, desenvolver habilidade nesta questão e ser capaz de tomar decisões eficazes, é uma prioridade. Comece a praticar a partir de agora.
- ✓ Utilize-se dos vários programas do **Sebrae-SP**, dos vários manuais e informativos técnicos que publicamos sobre estas questões, inclusive das orientações específicas dos nossos técnicos, gratuitas e permanentes.

## Apuração de resultados

Se o fluxo de caixa é a bússola dos empresários, o demonstrativo de resultado equivale aos momentos de parada para conferir e acertar o rumo, a direção.

Na montagem do seu Plano de Negócio, bem como no dia a dia da empresa, você terá de fazer muitas estimativas, e duas são poderosas:

- ✓ Previsão de vendas;
- ✓ Previsão de lucro.

Praticar estas duas previsões é saber para onde ir.

Estas duas estimativas influenciarão todas as demais. Cumprir estas estimativas significa viabilizar sua farmácia.

Por isso, no Plano de Negócio, você deverá realizar uma apuração de resultados para cada alternativa que você criar. A prática da apuração de resultados obrigará sua empresa a manter toda a operação bem organizada e muito bem documentada. No final do mês, você confrontará as vendas realizadas com custos variáveis, despesas comerciais e despesas fixas, e conferirá se obteve resultado positivo (lucro), ou negativo (prejuízo).

Juntos, o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados são os dois instrumentos mais importantes da gestão financeira da empresa. Todo empresário deve dominar sua prática, interpretação e tomada de decisão.

**Reforçando:**

- ✓ Aprenda a apurar o resultado da empresa, por mais trabalhoso que pareça no início. Entenda que depois do fluxo de caixa, a apuração de resultado é a mais importante ferramenta de decisão para empresários. É importante desde agora na elaboração do Plano de Negócio e por toda vida da empresa.

- ✓ Você só saberá se a empresa é viável conhecendo o resultado de sua operação. Portanto, faça cursos que abordem gestão financeira. Não se contente com apenas um curso, nem com “instrumentos computadorizados”, que apenas ajudam a montar controles financeiros. Na elaboração do Plano de Negócio e no dia a dia da empresa, a gestão financeira será sua maior ocupação. Ser habilidoso no trato destas questões é parte do segredo do empresário competente.

## Indicadores de desempenho da sua farmácia

Primeiro vamos entender o conceito de indicadores e porque utilizá-los.

Indicador é uma medida que traduz quantitativamente uma informação de resultado. O que significa isto? Um indicador é um número, ou símbolo, que significa algo dentro de um contexto. Um indicador comercial, por exemplo, é o valor do faturamento (R\$).

O valor sozinho não significa nada. Mas um empresário, que acompanha diariamente este indicador, saberá dizer se um dia foi melhor que outro ou se o mês vai fechar com um resultado melhor que o outro. Só tem sentido usar um indicador se junto a ele existir uma meta. O indicador visa definir níveis de resultados esperados e como está o desempenho junto do negócio.

Um mesmo indicador pode ser usado de forma diferente. Por exemplo, este mesmo indicador de faturamento (usado no exemplo anterior na área comercial) também é um indicador da área financeira. Enquanto este indicador sinaliza o desempenho da área comercial, com o “olhar para vendas”, para a área financeira ele pode representar lucro ou prejuízo.

Não basta apenas criar indicadores e metas para acompanhar os resultados, mas é preciso que o empresário se planeje para desenvolver ações quando os indicadores não forem os esperados.

Mais uma vez tomando o indicador FATURAMENTO (R\$) como exemplo: quando este estiver abaixo da meta, as áreas que trabalham com este indicador devem tomar ações para reverter o resultado. Na área comercial, pode-se fazer uma ação de marketing no final de semana, seja promovendo um produto ou negociando com fornecedores, para que a venda seja alcançada. Na área financeira, pode-se rever despesas, para compensar a venda abaixo do esperado.

Vale destacar que no caso da farmácia, por este ramo se tratar de um estabelecimento de saúde que dispensa medicamentos conforme necessidades dos pacientes e prescrições dos profissionais devidamente habilitados, as ações de marketing para melhoria dos indicadores não devem envolver estímulo ao aumento das vendas de medicamentos, pois isso seria uma indução ao uso indiscriminado e pode prejudicar a saúde dos pacientes. Dessa forma, no caso da farmácia, as ações de marketing devem focar a promoção de outros produtos, tais como cosméticos e perfumes, por exemplo.

Observem que os indicadores podem sinalizar também que as ações, objetivos e estratégias estão sendo alcançados. Por exemplo, se uma empresa investiu em um produto novo esperando um resultado de faturamento e este indicador estiver alinhado ou acima da meta, é sinal que a estratégia foi positiva.

Existem indicadores permanentes, como faturamento, e indicadores que podem ser temporários. Os indicadores temporários servem para acompanhar por um tempo limitado uma necessidade empresarial. Por exemplo: uma empresa detectou que seus clientes demoram para ter uma resposta via e-mail. Esta empresa pode criar um indicador que mede o tempo de resposta (dias) para cada solicitação de seus clientes. Uma vez corrigida a falha e o processo ajustado, não é mais necessário acompanhar este indicador.

Por último, deve-se tomar cuidado com o excesso de indicadores. A quantidade e a necessidade variam de empresa para empresa.

## Indicadores da área comercial (exemplos mais utilizados):

- ✓ **Faturamento Total** - valor total das vendas (R\$).

Objetivo: medir o resultado

Frequência: diária, semanal, mensal. Algumas empresas varejistas medem inclusive o faturamento por final de semana (sexta, sábado e domingo).

Cálculo: valor de total das notas fiscais

Unidades de medida: (R\$). Algumas empresas convertem para dólar americano (US\$), por ser uma moeda internacional capaz de comparar históricos anuais - pois em dólar americano descontava-se o efeito da inflação.

**Exemplo:** Mês: R\$ 45.000, Dia: R\$ 2.500.

- ✓ **Faturamento por vendedor/balconista** - valor total das vendas (R\$) por vendedor/balconista.

Objetivo: medir o resultado por vendedor/balconista.

O indicador é o mesmo do anterior, mas pode-se diferenciar por funcionário e serve para medir o desempenho da equipe de vendas. No caso da farmácia, por ser um ramo de atividade que segue diversas normas sanitárias e profissionais, deve-se considerar, no momento da avaliação desse indicador, que o balconista que auxilia o farmacêutico na dispensação de medicamentos pode ter um desempenho inferior ao funcionário do setor de cosméticos. Mas nesse caso não há medidas a serem tomadas, pois a dispensação de medicamentos depende de prescrição de profissionais habilitados, não de uma ação proativa do balconista em ofertar medicamentos.

**Exemplo:** Vendas mensais João: R\$ 8.950. Vendas mensais equipe supervisor/turno Paulo: R\$15.950.

- ✓ **Ticket Médio** - valor total das vendas (R\$) por quantidade de notas fiscais.

Objetivo: medir o valor médio consumido por cliente.

Frequência: diária.

Cálculo: valor total faturado no dia (R\$) dividido pela quantidade de nota fiscal.

Unidade de medida: (R\$)

**Exemplo:** vendas do dia: R\$ 1.500. Quantidade de NFs: 20. Ticket médio = R\$ 75. Este é um indicador muito usado no varejo. Suponha que um gerente incentive a equipe a vender alguma coisa a mais, e barata, para aumentar o ticket médio em R\$ 2. Isto significa oferecer para cada cliente que entra na farmácia, por exemplo, um conjunto de lixas de unha. Subir o indicador de R\$ 75 para R\$ 77 significa vender R\$ 800 a mais no final do mês. (20 clientes/dia \* 20 dias na semana \* 2 reais). Um outro sinal dado pelo indicador é que se o ticket médio estiver caindo durante a semana, o final do mês tende a ser um grande problema.

- ✓ **Faturamento por categoria** - valor total das vendas (R\$) por categoria de produtos (ex: medicamentos genéricos, medicamentos isentos de prescrição médica, cosméticos).

Objetivo: medir o resultado por categoria de produto. Com este indicador, o empresário poderá acompanhar tendências de mercado, oportunidades de compra, ações, etc.

Frequência: diária, semanal, mensal. Algumas empresas varejistas medem inclusive o faturamento por final de semana (sexta, sábado e domingo).

Cálculo: valor total (R\$) em cada categoria.

Unidades de medida: algumas empresas convertiam para dólar americano (US\$), por ser uma moeda internacional capaz de comparar históricos anuais - pois em dólar americano descontava-se o efeito da inflação.

**Exemplo:** dia cosméticos: R\$ 1.200.

- ✓ **Lucratividade Total** - valor total das vendas (R\$) menos o valor total das despesas (R\$). Obs.: alguns empresários medem a despesa total (fixa e a variável), outros somente as despesas diretas de vendas (como custo das mercadorias vendidas, comissões, descontos e salários dos vendedores). Não há uma regra de certo ou errado. O importante é o empresário saber o que quer medir.

Objetivo: medir o resultado da lucratividade da operação comercial.

Frequência: mensal.

Cálculo: faturamento R\$ menos (-) despesas (R\$).

Unidades de medida: algumas empresas convertiam para dólar americano (US\$), por ser uma moeda internacional capaz de comparar históricos anuais - pois em dólar americano descontava-se o efeito da inflação.

**Exemplo:** Lucratividade: R\$ 15 mil.

Para chegar a este valor é necessário saber se a lucratividade inclui todas as despesas. Se a lucratividade inclui somente as despesas diretas com as vendas, sem as demais despesas operacionais, o resultado final não será R\$ 15 mil. Sofrerá redução.

- ✓ **Lucratividade por Categoria** - a mesma da Total, mas separado por categoria (ex: medicamentos genéricos, medicamentos isentos de prescrição médica, cosméticos).

Obs.: neste caso as despesas são somente as ligadas diretamente com as vendas (custo da mercadoria vendida, descontos, etc).

Objetivo: este indicador é importante pois mostra quanto cada categoria contribui para o resultado final. Em uma farmácia, por exemplo, qual categoria tem mais lucratividade? Os cosméticos ou medicamentos isentos de prescrição? Esta informação permite ao empresário tomar estratégias como: quanto espaço vou destinar para cada categoria de produtos, quais produtos posso dar mais descontos? Etc.

**Exemplo:** cosméticos fevereiro: R\$ 9.470.

- ✓ **Descontos/Vendas por Vendedor/Balconista** - percentual de descontos de cada vendedor/balconista.

Objetivo - medir a performance de negociação de cada vendedor/balconista.

Frequência: diária, semanal, mensal.

Cálculo: valor total de descontos (R\$) dividido pelo valor total do faturamento (R\$) de cada vendedor/balconista.

Unidade de medida: %.

**Exemplo:** vendedor Paulo semana 1: 12%.

- ✓ **Vendas por m<sup>2</sup>** - faturamento por metro quadrado da área de vendas.



Objetivo: medir a performance da área de vendas. Muitos empresários com mais de uma unidade ou que possuem dados do seu setor (muito usado por supermercadistas) podem comparar sua área de vendas com a de outros estabelecimentos.

Cálculo: faturamento total (R\$) dividido pela área de vendas (metro quadrado - m<sup>2</sup>).

Unidade de medida: R\$

**Exemplo:** vendas por m<sup>2</sup> filial 01 - R\$ 562,50 (Faturamento total R\$ 45mil, loja com 80 m<sup>2</sup> de área de venda).

## Indicadores da área financeira (exemplos mais utilizados):

### ✓ **Faturamento Total** - valor total das vendas (R\$)

Objetivo: medir o resultado.

Frequência: diária, semanal, mensal - Obs.: diferentemente da área comercial, na área financeira não há necessidade de separar o final de semana.

Cálculo: valor de total das notas fiscais.

Unidade de medida: (R\$) algumas empresas convertem para dólar americano (US\$), por ser uma moeda internacional capaz de comparar históricos anuais - pois em dólar americano descontava-se o efeito da inflação.

**Exemplo:** Mês: R\$ 45.000, Dia: R\$ 2.500.

### ✓ **Despesas totais** - valor total das despesas (R\$).

Objetivo: medir o custo total do negócio ao longo do período.

Frequência: mensal.

Cálculo: somas de todas as despesas (custo das mercadorias, logística, impostos, salários, taxas, aluguéis, energia, etc).

Unidades de medida: (R\$) algumas empresas convertem para dólar americano (US\$), por ser uma moeda internacional capaz de comparar históricos anuais - pois em dólar americano descontava-se o efeito da inflação.

**Exemplo:** Mês: R\$ 32.000.



- ✓ **Despesas Fixas** - valor das despesas fixas com o negócio.

Objetivo: medir a variação do custo fixo para manter o negócio.

Frequência: mensal, semanal.

Cálculo: Soma de todas as despesas que ocorrem sistematicamente com ou sem venda. Por exemplo: aluguel, luz, telefone, salários, material de escritório, material de limpeza, etc.

Unidades de medida: (R\$).

**Exemplo:** despesa fixa janeiro:  
R\$ 7.800,00.

- ✓ **Despesas Variáveis** - valor das despesas que variam conforme as vendas.

Objetivo: medir a variação dos custos de vendas.

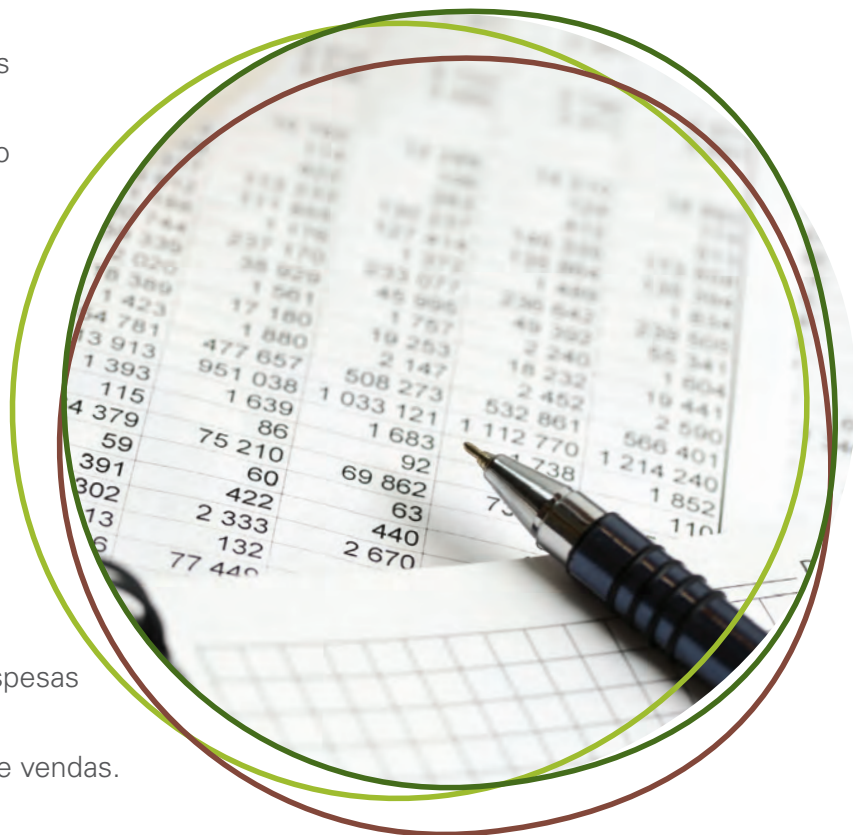
Frequência: mensal, semanal.

Cálculo: soma de todas as despesas que ocorrem conforme o faturamento. Exemplo: imposto pago por nota fiscal, comissões de vendas, fretes de entrega, impostos sobre serviços PIS, Cofins, etc.

Unidades de medida: (R\$).

**Exemplo:** despesas variáveis de janeiro: R\$ 3.450.

Obs.: Estes são os principais indicadores financeiros iniciais. A partir destes indicadores, pode-se determinar outros indicadores importantes como LUCRATIVIDADE (lucro sobre as vendas brutas) ou RENTABILIDADE (lucro sobre investimento).



## Indicadores da área recursos humanos (exemplos mais utilizados):

- ✓ **Rotatividade** - troca de pessoal

Objetivo: medir a atratividade da empresa em reter funcionários.

Frequência: anual.

Cálculo: média de funcionários contratados e desligados durante o ano, dividido pelo número de funcionários no início do ano.

Unidades de medida: %.

**Exemplo:** rotatividade 2010: 25% (significa que 25% do total dos funcionários da empresa foram trocados).

- ✓ **Número de colaboradores** - quantidade de funcionários.

Objetivo: medir o crescimento e a atratividade da empresa.

Frequência: mensal, anual.

Cálculo: quantidade de funcionários na folha de pagamento.

Unidades de medida: número.

**Exemplo:** número de funcionários fevereiro: 8.

✓ **Índice de satisfação interna** - grau de satisfação dos funcionários.

Objetivo: medir a satisfação interna dos colaboradores em relação à empresa e ao trabalho.

Frequência: semestral, anual.

Cálculo: pesquisa de satisfação que pode avaliar ambiente de trabalho, relacionamento chefia x funcionários, segurança do trabalho, bem-estar dos funcionários, etc. Aplica-se um questionário e determina-se um índice conforme as respostas. Quanto melhor o índice, melhor a satisfação.

Unidades de medida: %.

**Exemplo:** satisfação funcionários 2010: 55% muito satisfeitos, 15% satisfeitos, 10% insatisfeitos e 20% não opinaram.

Obs.: esta satisfação pode ser separada por ambiente de trabalho, segurança, etc.

## Indicadores da área processos (exemplos mais utilizados):

✓ **Total de clientes atendidos**

Objetivo: medir a evolução e a capacidade de atendimento da empresa.

Frequência: diário, semanal, mensal.

Cálculo: quantidade de nota fiscal emitida (veja que é a quantidade de NF e não o valor).

Unidades de medida: número.

**Exemplo:** total de clientes atendidos no dia 15/03: 28.

Obs.: Pode-se medir por funcionário e conseguir, com este índice, obter a produtividade de cada balconista.

Por se tratar de um estabelecimento de saúde, o foco do estabelecimento deve ser a oferta de produtos e serviços de qualidade com as corretas orientações de uso pelos pacientes. Para tanto, o tempo que cada funcionário leva para atender pode ser maior, principalmente no caso dos atendimentos realizados pelo farmacêutico. Dessa forma, a comparação desse indicador com outros ramos de atividade não é recomendada. Da mesma maneira, ter metas elevadas para número de atendimentos por funcionário pode ter como consequência um atendimento incompleto e pouco eficaz para a resolução dos problemas de saúde dos pacientes.

✓ **Pedidos não atendidos**

Objetivo: medir a qualidade do mix de produtos ofertados.

Frequência: diário, semanal, mensal.

Cálculo: somar a quantidade de produtos que os clientes procuraram e não havia disponível em estoque.

Unidades de medida: número.

**Exemplo:** Quantidade de pedidos não atendidos na semana: 45.

Obs.: Pode-se separar por categoria.

✓ **Quantidade de produtos perdidos por prazo de validade vencido**

Objetivo: medir a qualidade de compra e a capacidade de venda.

Frequência: mensal.

Cálculo: somar a quantidade de produto retirada do estoque por prazo de validade vencido.

Unidades de medida: número.

**Exemplo:** produtos perdidos por validade em março: 50.

Obs: Pode-se medir também em valor R\$.

✓ **Giro de Estoque** - Demonstra o número médio de dias que a empresa demora em consumir seu estoque.

Objetivo: buscar o equilíbrio entre não faltar produtos e não investir em excesso de estoque.

Frequência: mensal, anual.

Cálculo: custo da mercadoria vendida no mês sobre o estoque médio no período.

Unidades de medida: número.

**Exemplo:** Em fevereiro, o custo das mercadorias vendidas foi de R\$ 35 mil. O valor total do custo do estoque em 1 de fevereiro era de R\$ 125 mil e o valor total do custo do estoque em 28 de fevereiro era de R\$ 145 mil. O giro do estoque no período será de  $R\$ 35 \text{ mil} / \text{média entre } R\$ 125 \text{ mil e } R\$ 145 \text{ mil}$ .

**Você viu que os indicadores dão uma visão muito clara para a tomada de decisões na sua empresa. Por isso, acompanhe e fique atento!**

A seguir, na segunda parte deste manual, apresentamos um importante detalhamento sobre os procedimentos legais para abertura de sua empresa, inclusive todas as opções dentro do Direito Empresarial referente ao Novo Código Civil. Também detalhamos a importante questão de impostos e contribuições especificamente para uma farmácia.

## Endereços úteis

**Conselho Federal de Farmácia:**

[www.cff.org.br](http://www.cff.org.br)

**Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo:**

[www.corpodebombeiros.sp.gov.br](http://www.corpodebombeiros.sp.gov.br)

**Departamento Nacional de Registro de Comércio - DNRC****Registro na Junta Comercial dos Estados:**

[www.dnrc.gov.br](http://www.dnrc.gov.br) - Clique na margem direita em:  
Serviços-Código Civil/2002

**Governo do Estado de São Paulo:**

[www.saopaulo.sp.gov.br](http://www.saopaulo.sp.gov.br)

**Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI:**

[www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br)

**Junta Comercial do Estado de São Paulo - JUCESP:**

[www.jucesp.sp.gov.br](http://www.jucesp.sp.gov.br)

**Poupatempo - São Paulo:**

[www.poupatempo.sp.gov.br](http://www.poupatempo.sp.gov.br)

**Prefeitura Municipal de São Paulo:**

[www.prefeitura.sp.gov.br](http://www.prefeitura.sp.gov.br)

**Procon - São Paulo:**

[www.procon.sp.gov.br](http://www.procon.sp.gov.br)

**Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo:**

[www.pfe.fazenda.sp.gov.br](http://www.pfe.fazenda.sp.gov.br)

**Secretaria da Receita Federal:**

[www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo:**

[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)





## TABELA DE DOCUMENTOS E ÓRGÃOS EMISSORES

### Farmácias e Drogarias

Material elaborado com a colaboração da Comissão Assessora de Farmácia do CRF-SP.

Tipo de Documento	Órgão Emissor/Responsabilidade	Prazo de Renovação/ Atualização/Validade
<b>DOCUMENTOS LEGAIS CONTÁBEIS E ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ</b>	Receita Federal do Brasil	Não há prazo de renovação definido
<b>Inscrição Estadual - IE</b>	Secretaria da Fazenda do Estado	Não há prazo de renovação definido
<b>Inscrição Municipal</b>	Prefeitura Municipal	Não tem prazo de validade
<b>Declaração Cadastral - DECA</b>	Prefeitura Municipal	Não tem prazo de validade
<b>Habite-se</b>	Prefeitura Municipal	Não tem prazo de validade
<b>Imposto Predial Territorial Urbano IPTU</b>	Prefeitura Municipal	Anual
<b>Registro do Contrato Social e Alterações/Empresário Individual</b>	Junta Comercial do Estado de São Paulo - Jucesp	Válida a última alteração dos processos, juntamente com a apresentação das versões anteriores, naquilo que houve alteração
<b>Comprovante de Porte da Empresa</b>	Declaração inicial feita pela empresa em atividade, depende do porte (Certidão da Junta Comercial, ou do Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica; Declaração de Imposto de Renda Pessoa Jurídica do exercício)	Anual
<b>Inscrição junto ao Conselho Regional de Farmácia de São Paulo - CRF-SP</b>	Conselho Regional de Farmácia de São Paulo - CRF-SP	Não tem prazo de validade da inscrição de pessoa jurídica
<b>Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB)</b>	Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo	Verificar a validade no documento emitido. Decreto Estadual nº 56.819 de 10 de março de 2011
<b>Cópia do Código de Defesa do Consumidor</b>	Responsável legal do estabelecimento	Lei Federal 12.291 de 20 de Julho de 2010
<b>Placa com a frase "Proibido Fumar"</b>	Responsável legal do estabelecimento	Lei Estadual 13.521 de 07 de maio de 2009

## TABELA DE DOCUMENTOS E ÓRGÃOS EMISSORES

### Farmácias e Drogarias

Material elaborado com a colaboração da Comissão Assessora de Farmácia do CRF-SP.

Tipo de Documento	Órgão Emissor/Responsabilidade	Prazo de Renovação/ Atualização/Validade
<b>DOCUMENTOS LEGAIS CONTÁBEIS E ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>Placa "Proibido o uso de capacete"</b>	Responsável legal do estabelecimento	Lei Estadual 14.955 de 12 de maio de 2013
<b>Licença de Funcionamento Sanitária</b>	Vigilância Sanitária Municipal	Anual - Portaria CVS nº 04 de 21 de março de 2011
<b>Autorização de Funcionamento de Empresas - AFE</b>	Agência Nacional de Vigilância Sanitária Anvisa	Não há prazo de renovação definido
<b>Certidão de Regularidade - CR</b>	Conselho Regional de Farmácia de São Paulo - CRF-SP	Anual - Lei nº 3.820, de 11 de novembro de 1960 e Deliberação CRF-SP nº 09, de 06 de abril de 2015
<b>Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO e Exames Periódicos</b>	Empresa de Medicina do Trabalho	Variável, conforme Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977, regulamentada pela Portaria MTB nº 3.214, de 08 de junho de 1978 e NR-7
<b>Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA</b>	Segurança do Trabalho	Variável, em virtude de negociação coletiva de trabalho, conforme Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977, regulamentada pela Portaria MTB nº 3.214, de 08 de junho de 1978 e NR-9
<b>Certificado de Desinsetização e Desratização</b>	Empresa contratada devidamente regularizada para este fim	De acordo com o nível de controle Art. 7º da Resolução RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009
<b>Certificado de Limpeza da Caixa d'Água</b>	Empresa contratada devidamente regularizada para este fim	De acordo com o nível de controle Art. 12 da Resolução RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009
<b>Manual de Boas Práticas - MBP</b>	Elaborado pelo Farmacêutico Responsável Técnico	Atualização periódica conforme necessidade e/ou alterações no processo - Resolução RDC nº 67, 08 de outubro de 2007 e Resolução RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009

## TABELA DE DOCUMENTOS E ÓRGÃOS EMISSORES

### Farmácias e Drogarias

Material elaborado com a colaboração da Comissão Assessora de Farmácia do CRF-SP.

Tipo de Documento	Órgão Emissor/Responsabilidade	Prazo de Renovação/ Atualização/Validade
<b>DOCUMENTOS LEGAIS CONTÁBEIS E ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>Procedimento Operacional Padrão - POP</b>	Elaborado pelo Farmacêutico Responsável Técnico	Atualização periódica conforme necessidade e/ou alterações no processo - Resolução RDC nº 67, 08 de outubro de 2007 e Resolução RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009
<b>Plano de Gerenciamento de Resíduos dos Serviços de Saúde - PGRSS</b>	Elaborado pelo Farmacêutico Responsável Técnico	Atualização periódica conforme necessidade e/ou alterações no processo, com base na Resolução RDC nº 306, de 07 de dezembro de 2004 e Resolução CONAMA nº 358, de 29 de abril de 2005
<b>Certificado de Escrituração Digital do Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados - SNGPC</b>	Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa e Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados - SNGPC	Não tem prazo de validade. Este Certificado será gerado pelo Farmacêutico Responsável Técnico na página do SNGPC. Aplica-se somente para estabelecimentos que dispensam e/ou manipulam medicamentos/substâncias da Portaria SVS/MS nº 344, de 12 de maio de 1998 e antimicrobianos listados no Anexo da Resolução RDC nº 20, de 05 de maio de 2011
<b>Certificado de Transmissão Regular do Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados - SNGPC</b>	Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa e Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados - SNGPC	Válido por 30 dias. Este Certificado será gerado pelo Farmacêutico Responsável Técnico na página do SNGPC. Aplica-se somente para estabelecimentos que dispensam e/ou manipulam medicamentos/substâncias da Portaria SVS/MS nº 344, de 12 de maio de 1998 e antimicrobianos listados no Anexo da Resolução RDC nº 20, de 05 de maio de 2011

## TABELA DE DOCUMENTOS E ÓRGÃOS EMISSORES

### Farmácias e Drogarias

Material elaborado com a colaboração da Comissão Assessora de Farmácia do CRF-SP.

Tipo de Documento	Órgão Emissor/Responsabilidade	Prazo de Renovação/ Atualização/Validade
<b>DOCUMENTOS LEGAIS CONTÁBEIS E ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>Certificado de Calibração de Aparelhos ou Equipamentos</b>	Empresa certificada, utilizando padrões rastreáveis à Rede Brasileira de Calibração	Anual ou conforme frequência de uso dos aparelhos/equipamentos Resolução RDC nº 67, 08 de outubro de 2007 e Resolução RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009
<b>Lista Atualizada com Identificação dos Estabelecimentos de Saúde mais próximos com seus endereços e telefones</b>	Elaborada pelo Farmacêutico Responsável Técnico/Substituto	Atualizada sempre que necessário Art. 62 da Resolução RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009
<b>Lista Atualizada de Medicamentos Genéricos</b>	Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa	Variável conforme publicações da Anvisa - Art. 42 § 1º da Resolução RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009
<b>Cartaz com Frase Obrigatória na Área de Dispensação</b>	Elaborada pelo Farmacêutico Responsável Técnico/Substituto	Não há prazo de renovação definido Art. 41 da Resolução RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009
<b>Declaração de Serviços Farmacêuticos</b>	Elaborada pelo Farmacêutico Responsável Técnico/Substituto	Atualizada sempre que necessário Art. 81 da Resolução RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009
<b>Registro de controle de temperatura e umidade dos locais de armazenamento de medicamentos e insumos</b>	Elaborada pelo Farmacêutico Responsável Técnico/Substituto	Atualizada sempre que necessário RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009 e RDC nº 67 de 08 de outubro de 2007.
<b>Autorização da Vigilância Sanitária para utilização de sistema informatizado.</b>	Farmacêutico Responsável Técnico/ e responsável legal pelo estabelecimento.	Nova autorização em caso de mudança de sistema informatizado.
<b>Possuir minimamente três literaturas para consulta.</b>	Farmacêutico Responsável Técnico/ e responsável legal pelo estabelecimento.	Convenção Coletiva do Sindicato dos Farmacêuticos.

## TABELA DE DOCUMENTOS E ÓRGÃOS EMISSORES

### Exclusivos para Farmácias

Material elaborado com a colaboração da Comissão Assessora de Farmácia do CRF-SP.

Tipo de Documento	Órgão Emissor/Responsabilidade	Prazo de Renovação/ Atualização/Validade
<b>DOCUMENTOS LEGAIS E/OU OBRIGATÓRIOS DE REGULAÇÃO PERTINENTE À FISCALIZAÇÃO</b>		
<b>Autorização Especial - AE</b>	Agência Nacional de Vigilância Sanitária Anvisa	Não há prazo de renovação definido
<b>Licença da Polícia Civil</b>	Polícia Civil	Consultar o Órgão acerca do prazo de validade da Licença - Decreto Federal nº 3.665 de 20 de novembro de 2000 - R-105
<b>Licença da Polícia Federal</b>	Polícia Federal	Anual - Portaria 1.274 de 25 de agosto de 2003
<b>Licença do Exército</b>	Exército Brasileiro	Anual - Decreto Federal nº 3.665 de 20 de novembro de 2000 - R-105
<b>Licença do Ministério da Saúde Pecuária e Abastecimento - MAPA</b>	Ministério da Saúde Pecuária e Abastecimento MAPA	Consultar o Órgão acerca do prazo de validade da Licença. Expedida para farmácia de manipulação veterinária - Instrução Normativa nº 11, de 08 de junho de 2005
<b>Certificados de Análises de Controle de Qualidade (água, insumos, produtos acabados)</b>	Empresa contratada devidamente regularizada para este fim	Resolução RDC nº 67, 08 de outubro de 2007 - Anexo I e demais conforme tipos de produtos/substâncias manipulados
<b>Livro de Receituário Geral</b>	Registros realizados pelo Farmacêutico Responsável Técnico/Substituto	Resolução RDC nº 67, 08 de outubro de 2007 - alínea "q", item 3.1.1 do Anexo I

## CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA - SEDE

Rua Capote Valente, 487 - Jardim América - CEP 05409-001 - São Paulo-SP  
 Telefone (11) 3067-1450 | Fax (11) 3064-8973

### Seccionais CRF-SP

#### ADAMANTINA

Alameda Jarbas Bento da Silva, 38  
 Vila Cicma - CEP 17800-000  
 Adamantina-SP  
 Telefone (18) 3522-2714  
 Fax (18) 3521-2325

#### ARAÇATUBA

Rua Campos Sales, 97 - Sala 83 - 8º andar  
 Centro - CEP 16010-230 - Araçatuba-SP  
 Telefone (18) 3624-814  
 Fax (18) 3624-9914

#### ARARAQUARA

Rua Humaitá, 2046 - São Geraldo  
 CEP 14801-385 - Araraquara-SP  
 Telefone (16) 3336-2735  
 Fax (16) 3336-6929

#### AVARÉ

Rua Rio de Janeiro, 2075 - Centro  
 CEP 18701-200 - Avaré-SP  
 Telefone (14) 3733-3583  
 Fax (14) 3733-3617

#### BARRETOS

Rua 18, 331 - Sala 61 - 6º andar - Centro  
 CEP 14780-060 - Barretos-SP  
 Telefones (17) 3323-6918 e  
 (17) 3322-6826

#### BAURU

Rua Manoel Pereira Rolla, 14-14  
 Vila Nova Cidade Universitária  
 CEP 17012-190 - Bauru-SP  
 Telefone (14) 3224-1884  
 (14) 3234-2079

#### BRAGANÇA PAULISTA

Rua Cel. João Leme, 460 - Sala 301 e 304  
 Ed. New York Trade Center - Centro  
 CEP 12900-161 - Bragança-SP  
 Telefone (11) 4032-8617

#### CAMPINAS

Rua Ibsen da Costa Manso, nº 30 - lote 19,  
 Jd Chapadão CEP 13070-078  
 Campinas-SP  
 Telefone (19) 3251-8541 e  
 (19) 3252-4490 - Fax (19) 3255-8608

#### CARAGUATATUBA

Av. Anchieta, 123 - Centro  
 CEP 11660-010 - Caraguatatuba-SP  
 Telefone (12) 3882 2454  
 Fax: (12) 3882 1855

#### FERNANDÓPOLIS

Av. Manoel Marques Rosa, 1075 - Sala 72  
 Ed. Atlantis - Centro  
 CEP 15600-000 - Fernandópolis-SP  
 Telefone (17) 3462-5856  
 Fax (17) 3462-7944

#### FRANCA

Rua Padre Anchieta, 1888 - Sala 13  
 Edifício Costa do Sol - Centro  
 CEP 14400-740 - Franca-SP  
 Telefone (16) 3721-7989

#### GUARULHOS

Rua Leonardo Vallardi, 215 - Centro  
 CEP: 07090-080 - Guarulhos-SP  
 Telefone (11) 2468-1501  
 Fax (011) 2229-1312



**JUNDIAÍ**

Av. Dr Pedro Soares de Camargo, 543  
Sala 33 - 3º andar - Anhangabaú  
CEP 13208-080 - Jundiaí-SP  
Telefone (11) 4586-6065

**MARÍLIA**

Av. Rio Claro, 203 - Cascata  
CEP 17515-010 - Marília-SP  
Telefone (14) 3422-4398  
Fax (14) 3422-4398

**MOGI DAS CRUZES**

Rua Dr. Deodato Wertheimer, 1605  
9º andar - Cj 92 - Centro  
CEP 08710-460 - Mogi das Cruzes-SP  
Telefone (11) 4726-5484

**OSASCO**

Rua Ércole Ferre, 46, salas 2 e 3  
Vila Osasco - CEP 06086-200 - Osasco-SP  
Telefone (11) 3682-2850  
Fax (11) 3685-9063

**PIRACICABA**

Av. Ulhoa Cintra, 32 - Centro  
CEP 13400-430 - Piracicaba-SP  
Telefone (19) 3434-9591  
Fax (19) 3402-7992

**PRESIDENTE PRUDENTE**

Rua Claudinor Sandoval, 407  
Jardim Paulista - CEP 19023-200  
Presidente Prudente-SP  
Telefone (18) 3223-5893  
Fax (18) 3916-1192

**REGISTRO**

Av. Clara Gionotti de Souza, 102  
Sala 101 - Centro Comercial Via Spézio  
Galeria - Centro - CEP 11900-000  
Registro-SP  
Telefone (13) 3822-1979

**RIBEIRÃO PRETO**

Rua Dr. Soares Romeu, 404  
Jardim São Luiz  
CEP 14020-370 - Ribeirão Preto-SP  
Telefone (16) 3911-9016  
Fax (16) 3911-5054

**SANTO ANDRÉ**

Rua Luís Pinto Fláquer, 123 - Centro  
CEP 09010-090 - Santo André-SP  
Telefone (11) 4437-1991

**SANTOS**

Av. Conselheiro Nébias, 730 - Sala 73  
Boqueirão - CEP 11045-002 - Santos-SP  
Telefone (13) 3233-5566  
Fax (13) 3221-6781

**SÃO JOÃO DA BOA VISTA**

Rua Floriano Peixoto, 11 - Sala 03  
2º Andar - Centro - CEP 13870-060  
São João da Boa Vista-SP  
Telefone (19) 3631-0441

**SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

Rua Antonio Moraes Barros, 66  
Centro - CEP 12245-690  
São José dos Campos-SP  
Telefones (12) 3921-4644 e 3942-2792  
Fax (12) 3921-4644

**SÃO JOSÉ DO RIO PRETO**

Rua Rubião Junior, 2634  
Centro - CEP 15010-090 - São José  
do Rio Preto-SP  
Telefones (17) 3234-4043 / 4971  
Fax (17) 3234-5027

**SOROCABA**

Rua Conde D'Eu, 142 - Vergueiro  
CEP 18030-040 - Sorocaba-SP  
Telefone (15) 3233-8130 e 3233-3022

**SÃO PAULO****SECCIONAL ZONA LESTE**

Rua Maciel Monteiro, 93 - Vila Santa  
Teresa (Próximo à estação  
Artur Alvim do Metrô)  
CEP 03566-000 - São Paulo-SP  
Telefone: (11) 2361-9152  
Fax (11) 2361-8542  
Subsedes do CRF-SP

**SUBSEDE CENTRO**

Rua Marques de Itu nº 408 - CJ 62  
6º andar - Vila Buarque  
CEP: 01223-000 - São Paulo-SP  
Telefone: (11) 3337-0107

**SUBSEDE LESTE**

Rua Honório Maia nº 254 - Tatuapé  
CEP: 03072-000 - São Paulo-SP  
Telefone: (11) 2092-4187  
Fax (11) 2093-3843

**SUBSEDE NORTE**

Rua Duarte de Azevedo nº 448 - Ed.  
Brasília - 1º andar - sala 12 - Santana  
CEP: 02036-021 - São Paulo-SP  
Telefone: (11) 2283-0300  
Fax (11)2978 - 4990

**SUBSEDE SUL**

Rua Americo Brasiliense nº 1490  
6º andar - cj 64 - Ed. Building Center  
Chácara Santo Antonio  
CEP: 04715-002 - São Paulo-SP  
Telefone: (11) 5181-2770  
Fax (11)5181 - 2374





-  0800 570 0800
-  [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)
-  [radio.sebraesp.com.br](http://radio.sebraesp.com.br)
-  [facebook.com/sebraesp](https://facebook.com/sebraesp)
-  [instagram.com/sebraesp](https://instagram.com/sebraesp)
-  [twitter.com/sebraesp](https://twitter.com/sebraesp)
-  [flickr.com/sebraesp](https://flickr.com/sebraesp)
-  [youtube.com/sebraesaopaulo](https://youtube.com/sebraesaopaulo)



-  (11) 3067-1450
-  [www.crfsp.org.br](http://www.crfsp.org.br)
-  [facebook.com/crfsp](https://facebook.com/crfsp)
-  [twitter.com/crfsp](https://twitter.com/crfsp)

## Fale com o Sebrae-SP!

Essa é uma publicação do Sebrae-SP para ajudar você a melhorar cada vez mais o seu negócio. Nossa missão é estar sempre ao lado do empreendedor. Por isso, além dessas informações, também estamos à sua disposição nos nossos pontos de atendimento, no 0800, no site e nas redes sociais. Sempre que precisar de alguma orientação, ajuda ou apoio, procure o Sebrae-SP. O Sebrae é o seu parceiro.



**Paulo Skaf**  
Presidente do Sebrae-SP



**Bruno Caetano**  
Diretor-superintendente

## Fale com o CRF-SP!

Essa publicação é resultado da parceria entre o Sebrae-SP e o CRF-SP para nortear o farmacêutico que pretende abrir sua farmácia. Nosso objetivo é oferecer todas as ferramentas para que o farmacêutico seja um empreendedor já que é fundamental conhecer além das questões técnicas, as estratégias para a gestão eficiente do estabelecimento. O CRF-SP está à disposição do farmacêutico na sede, seccionais e subdes em todo o Estado, além de um portal e redes sociais atualizadas diariamente.



**Dr. Pedro Eduardo Menegasso**  
Presidente do CRF-SP