

Prof<sup>o</sup> Sérgio Antônio Löff

# ADMINISTRAÇÃO FARMACÊUTICA S I M P L I F I C A D A

3<sup>a</sup> Edição  
2003



**SÉRGIO ANTÔNIO LÖFF**

# ADMINISTRAÇÃO FARMACÊUTICA SIMPLIFICADA

3ª. edição  
Revisada

CAPA/RÓTULO CD e DIAGRAMAÇÃO

FERNANDO ANTÔNIO SÁ DE MORAES

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida  
sejam quais forem os meios empregados ( mimeografia,  
(xerox, datilografia, gravação, reprodução em disco etc.)  
sem a permissão por escrito do autor.

Todos os direitos reservados por  
SÉRGIO ANTONIO LÖFF  
Rua Pareci, 225 - CEP 90091-660 - Porto Alegre  
E-mail: saloff@terra.com.br

## CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

Löff, Sérgio Antônio  
C755ma. Administração Farmacêutica Simplificada.  
2ª Edição / Sérgio Antônio Löff. - Porto Alegre  
- Editora  
121 p.

1 . Montagem de farmácia . 2.Administração  
de farmácia 3. Contabilidade I e II 4.Gestão  
financeira 5. Estatística aplicada à farmácia  
6. Recursos humanos em farmácia 7. Legislação  
trabalhista

CDU 658.15 : 615.1

## ÍNDICE PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO

1. Montagem de farmácia
2. Administração em geral: farmácia
3. Contabilidade I e II: farmácia
4. Gestão financeira : farmácia
5. Estatística aplicada à farmácia
6. Recursos humanos em farmácia
7. Legislação trabalhista

**Bibliotecária Responsável :** Ivone Job - CRB10/624

# ÍNDICE

Prof. Sérgio A. Löff

ADMINISTRAÇÃO FARMACÊUTICA SIMPLIFICADA

Prefácio da 3ª Edição	IV
Capítulo 1 ADMINISTRAÇÃO FARMACÊUTICA	01
Capítulo 2 MONTAGEM DE UMA FARMÁCIA	22
Capítulo 3 CONTABILIDADE " I " [Patrimônio]	31
Capítulo 4 CONTABILIDADE "II" [Documentos Contábeis e Escrituração]	46
Capítulo 5 GESTÃO FINANCEIRA	56
Capítulo 6 ESTATÍSTICA APLICADA À FARMÁCIA	68
Capítulo 7 RECURSOS HUMANOS EM FARMÁCIA	80
Capítulo 8 LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	86
ANEXOS	96

## PREFÁCIO DA 3ª EDIÇÃO

Prof. Sérgio A. Löff

ADMINISTRAÇÃO FARMACÊUTICA SIMPLIFICADA

IV

Esta terceira edição resolvi editá-la em multimídia. Alguns capítulos tais como: Montagem de uma Farmácia Comunitária e Gestão Financeira ou foram ampliados e revisados ou somente atualizados em função principalmente da legislação com respeito ao preço dos medicamentos, em vigor, que mudou. Também foi introduzido no final do capítulo cinco –Estatística Aplicada a Farmácia - um método de: Avaliação Econômico-Financeira, o qual muito ajudará quem desejar acompanhar o investimento aplicado na empresa, e calcular em quanto tempo seu investimento inicial retornará. Editado em multimídia tornou-se mais prático e funcional a utilização do Manual de Administração Farmacêutica Simplificada. Alertaram-me: “vão piratear a edição e com isso terás prejuízo”. Não me preocupo se tal acontecer. O problema da pirataria é um problema de educação moral. Ou se tem, ou não se tem. E quando não se tem vale a “Lei de Gerson” e não existe nada que possa convencer o que a prática que é imoral. Quando não se vive conforme se pensa, termina-se pensando conforme se vive. Não redigi o Manual de Administração Farmacêutica Simplificada com a finalidade de obter lucro. Não que isso não seja importante. Redigi com o objetivo principal de ajudar aos farmacêuticos do Brasil que tenham dificuldade em administrar suas farmácias conseguir fazê-lo. Eu também quando saí da Faculdade e abri minha farmácia não sabia administrar. Como eu todos os colegas de lá até hoje. Primeiramente através do sistema não científico de erro e acerto fui aprendendo. Muito pouco, é verdade. Após frequentando cursos de administração que a Dimed S.A. Distribuidora de Medicamentos me proporcionou me especializei e aprendi de fato como administrar não uma, mas centenas de farmácias ao mesmo tempo. Essa minha experiência coloco a serviço dos colegas neste meu livro em forma de multimídia. Se conseguir ajudá-los estarei satisfeito. Alcancei minha meta. Cumpri meu lema: “O mundo será melhor e mais feliz porque eu vivo”. O “livro” continua mais atual do que nunca, pois conforme pesquisei, ainda hoje a maioria dos cursos de Farmácia, no Brasil, lecionam uma administração muito acadêmica e nada pragmática e completamente divorciada do dia a dia de uma farmácia de dispensação quer seja drogaria quer farmácia plena. O “pulo do gato” não é ensinado. O farmacêutico continua inigualável como especialista e técnico científico em assunto de farmácia de manipulação, química de medicamentos, farmacovigilância, farmacoterapêutica etc. etc., mas um zero a esquerda em comércio farmacêutico.

Que este livro continue ajudando a todos aqueles que a ele recorrerem, e que o sucesso seja a marca dessas pessoas. São meus sinceros votos.

O autor.

## COMO MONTAR UMA FARMÁCIA COMUNITÁRIA COMERCIAL DE PEQUENO PORTE

### 1. INTRODUÇÃO

Farmácia comunitária (como comércio exclusivo de “especialidades farmacêuticas” e “correlatos” chamada legalmente Drogaria) é um negócio com margem de lucro muitíssimo limitada e pequena quando comparado a outros tipos de comércio e a farmácia dita atualmente Farmácia de Manipulação ou a Farmácia Plena (é de manipulação e drogaria simultaneamente) e legalmente denominada Farmácia Magistral. A margem de lucro bruto, sobre os medicamentos industrializados, era até dois mil e um de trinta por cento (30%) *sobre o preço de venda* e estabelecida por lei através da Portaria n.º 37 da SUNAB de 11 de maio de 1992 o que proporcionava uma margem bruta *sobre o custo* de 42,85%. Em 11 de outubro de 2001 a Câmara de Medicamentos emitiu a Resolução n.º 11 e posteriormente em 8 de novembro de 2002 a Resolução n.º 2. (publicada no D. O.U. de 13 de novembro de 2002) que mudou esse valor (30% sobre o preço de venda) ao delimitar que o cálculo do preço de venda seja calculado em função dos fatores contidos naquelas Resoluções relacionados com o ICMS praticado pelos Estados (0%, 12%, 17% e 18%). Pelo novo cálculo a margem bruta *sobre a venda* pode variar de 24,81% a 29,27%. Como vemos a margem de lucro bruto que já era pequena diminuiu mais ainda.

O comércio de medicamentos quer como Drogaria quer como Farmácia Plena, é essencialmente diferente de todos os outros tipos de comercialização de qualquer produto e tem como fundamento operar entre duas linhas de procedimento:

**Procedimento Comercial**

e

**Procedimento Ético**

Na harmonia dessas duas linhas de procedimento está o perfeito desempenho desta nobre, abnegada e porque não lucrativa profissão. Os dois fundamentos básicos que caracterizam a farmácia como uma unidade comercial diferente de qualquer outro tipo de comércio é justamente a associação do aspecto comercial (a farmácia é um empreendimento econômico como qualquer outro com fins lucrativos) com o aspecto humano e sanitário (a farmácia é uma entidade que fornece remédios para aliviar a dor ou prevenir e curar doenças). Quem for se dedicar a esta profissão deve ter sempre presente em seu pensamento, que o sucesso é diretamente proporcional a coexistência constante e inseparável destas duas faces do agir diário: Comercial e Ético.

### **Farmácia é um Comércio essencialmente Ético.**

Portanto a farmácia comunitária, quanto ao seu aspecto comercial, é uma entidade econômica constituída com o fim de exercer uma atividade mercantil, através de operações de compra e venda que visam o lucro e é sob este aspecto que desenvolveremos o nosso assunto.

## 2. CONTRATO SOCIAL.

Para que uma empresa exista legalmente é necessário que se redija um Contrato Social no qual se definirá entre outras coisas qual o tipo de sociedade comercial que a empresa irá operar. Façamos pois destes dois itens:

Contrato social e tipo de sociedade comercial que irá ser eleita pelos proprietários.

Contrato social significa a convenção em si, ou o acordo havido entre duas ou mais pessoas, mediante a estipulação de cláusulas ajustadas para a constituição de uma sociedade comercial. É aquele que faz surgir a sociedade juridicamente.

Qualquer que seja a sociedade, sua constituição se dá por meio do contrato, o qual pode ser elaborado por instrumento público ou particular.

**Público** - quando lavrado em tabelionato, sendo que as alterações seguintes e a dissolução deverão, obrigatoriamente, ser lavradas também por Tabelião.

- Deverá se revestir desta condição, sempre que houver integralização de capital em bens imóveis, exceto quando esta parte a for completado futuramente. Para o registro na junta comercial, deverá ser trazida a certidão original ou “traslado” (transcrição de um texto original; cópia).

**Particular** – [(*termo jurídico*)].

*Que pertence ao indivíduo, pessoa natural ou jurídica, na ordem privada, por oposição ao que se relaciona com o que é inerente à ordem pública]*

Quando lavrado por instrumento particular, assinado pelos sócios ou seus procuradores e por duas testemunhas, reconhecidas as assinaturas em tabelionato, podendo as suas alterações e dissoluções ser, entretanto, feitas pela forma pública ou particular; adotada a forma pública, as demais deverão obrigatoriamente, ser feitas, também pela forma pública.

A escolha do tipo de sociedade sob a qual a empresa irá operar é uma decisão deveras importante. Não nos iremos alongar aqui divagando sobre os diferentes tipos de sociedade admitidos pela atual legislação federal, não é nosso propósito, mas falaremos sobre uma de modo particular e que a nosso julgar é a mais segura e que proporcionará aos seus proprietários maior tranquilidade sob todos os pontos de vista:

É a Sociedade por “cotas de responsabilidade limitada”.

Vamos fazer um breve comentário sobre este tipo de sociedade comercial.

Graças a uma lei simples, com apenas dezenove artigos - DECRETO n.º 3.708/19 - com uma disciplina legal bastante objetiva e muito flexível, a sociedade por *cotas de responsabilidade limitada* veio servir para uma série de combinações empresariais. Atualmente é a mais comum no Brasil. A maioria - das pequenas e médias empresas - está regulada por este tipo jurídico de sociedade, que é um modelo flexível e ajustável à realidade mutável da economia brasileira, no nosso estágio de desenvolvimento. Entre as razões que justificam a preferência por este tipo de sociedade no Direito Brasileiro podemos citar as que seguem:

1. Simplicidade de funcionamento e para sua constituição, ao contrário, por exemplo, do que ocorre com as sociedades anônimas ou por ações, sendo, portanto, sob o ponto de vista operacional muito prático.
  2. Dispensa do pesado encargo relativo a publicação de demonstrações financeiras, editais, atas, etc.
  3. Liberdade de escolha entre o uso de razão ou denominação social.
  4. Serve a combinações empresariais familiares, como, por exemplo, com permissão de ingresso de menores e a sociedade entre marido e mulher.
  5. A válvula aberta pela própria lei (artigo 18) autorizando a aplicação supletiva da Lei das Sociedades Anônimas.
  6. A responsabilidade dos sócios, em tese, acha-se limitada ao valor do capital social \*(Ler abaixo o comentário a Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002).
- Principais características deste tipo de Sociedade.

1. São designadas por firma ou denominação social.
2. Quando por firma, essa deverá conter o nome de um ou de alguns dos sócios, seguido da expressão: "& Cia. Ltda.", ou o nome de todos os sócios, seguido da expressão: "Limitada", por extenso ou abreviadamente: Ltda..
3. Quando for designada por denominação, esta deverá conter, quando possível, o objeto da sociedade, seguido da expressão "Limitada".
4. Em caso de falência, os sócios respondem solidariamente pelas cotas não integralizadas pelos demais sócios.
5. Os sócios gerentes não são responsáveis pessoalmente pelas obrigações da sociedade, porém são responsáveis perante ela e para com terceiros, no caso de excederem no mandato, em desrespeito às cláusulas do contrato e à lei.
6. Os sócios têm responsabilidade limitada ao montante do capital social, porém solidários entre si quando o capital não estiver totalmente integralizado. \*(Ler abaixo o comentário a Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002).

**Observação.** - O contrato das sociedades por cotas determina os direitos dos sócios-gerentes, a saber:

- se os sócios-gerentes estão ou não obrigados a fazer caução para garantia de sua gestão;
- se somente os gerentes, ou todos os sócios, podem fazer uso da firma social. Se o contrato for omissivo todos os sócios podem usá-la;
- se os gerentes podem ou não delegar o uso da firma a outrem.

**\*COMENTÁRIO À Lei 10.406/02.** Antes da promulgação da Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, a qual instituiu o novo Código Civil Brasileiro, os sócios tinham sua responsabilidade limitada ao montante do capital social, porém solidários entre si quando o capital não estivesse totalmente integralizado, *houvesse ou não administração fraudulenta*. Embora já existisse jurisprudência para esses casos (administração fraudulenta de um ou de todos os sócios) agora se tornou lei o procedimento jurídico (em casos de falência etc.) conforme se pode ler no Art. 50 da citada Lei." Em caso de abuso da personalidade jurídica, caracterizado pelo desvio de finalidade, ou pela confusão patrimonial, *pode o juiz decidir*, a requerimento da parte, ou do Ministério Público quando lhe couber intervir no processo, que os efeitos de certas e determinadas relações de obrigações *sejam estendidos aos bens particulares dos administradores ou sócios da pessoa jurídica*. Portanto em casos de administração fraudulenta os sócios respondem pelo fato, a critério do juiz, com todos os seus bens e não só com o valor do capital social como era antigamente.

Antes de abordarmos os aspectos práticos da montagem de uma farmácia comunitária gostaríamos de apresentar aqui os requisitos de um contrato social para aqueles que pretenderem exercer a farmácia comunitária comercial para que possam comparar com aquele, normalmente apresentada pelo contador, e que às vezes, peca por falta de certas definições muito importantes.

O contrato social deverá obedecer aos seguintes requisitos.

**a) preâmbulo :** devem constar - o nome por extenso - nacionalidade - estado civil - profissão - residência e domicílio, com endereço particular - número de registro de documentos de : identidade e órgão expedidor, CIC, de todos os sócios, além da declaração do tipo de sociedade que resolvem constituir.

Se um dos sócios, for representado por procurador, cujos poderes devem ser expressos, cumpre constar também do preâmbulo esta representação, o nome e qualificação do procurador.

Nos casos em que a pessoa jurídica participar como sócia, declarar número de arquivamento de seus atos constitutivos e o nome de seu representante legal, com a devida qualificação.

**b) dos procuradores e procuração :** nos casos de procurador, o instrumento de mandato público ou particular deverá ser anexado obrigatoriamente ao pedido e conterá poderes expressos para a prática do ato.

Se a procuração der amplos poderes, inclusive de gerir a sociedade, será requerido o seu arquivamento em processo separado. Neste último caso, nos instrumentos deverá fazer menção ao número e data do arquivamento.

**c) denominação ou razão social :** com exceção das sociedades por cotas de responsabilidade limitada, que podem ter denominação ou razão social, todas as demais se identificam pela razão social.

A razão social não poderá ser idêntica à outra já registrada.

Nas sociedades por cotas de responsabilidade limitada, a razão ou denominação deverá conter, no final, a palavra "limitada", por extenso ou abreviadamente; se optarem pela denominação, esta deverá indicar, tanto quanto possível, o objetivo da sociedade.

Se, entretanto, os sócios optarem pela razão social, esta, quando não individualize todos os sócios, deverá conter o nome de um deles seguido das expressões "& Cia. Ltda." ou "Ltda."

**d) sede social:** indicar cidade, endereço com rua e número, bairro, vila, localidade, ou ainda rodovia, enfim, a maneira mais precisa para a correspondência; se tiver filial indicar o local e seu endereço.

**e) objetivos sociais:** precisar e detalhar exatamente o objetivo da sociedade, evitando a utilização de expressões genéricas, tais como a palavra "etc." e "o que mais convier a sociedade", "outras atividades correlatas ou afins", que tornarem impreciso o objetivo social.

**f) capital social:** o capital deve ser sempre expresso em moeda corrente do país e pode estar integralizado ou não no ato de constituição da sociedade. Se integralizado no ato, em sua totalidade, ou em parte, devem indicar a forma de integralização "no ato, em moeda corrente" ou "no ato, em bens móveis", individualizando sempre a parte de cada sócio. Se, porém, a realização do capital social não for no ato, devem os sócios, no contrato, desde logo, precisar o prazo de sua integralização, bem como a forma por que será ela realizada. A distribuição do capital entre os diversos sócios deverá ser clara.

capital social das sociedades por cota de responsabilidade limitada é dividido em “cotas” e os das Sociedades Anônimas em “ações”.

Se, nas integralizações efetivadas no “ato”, a forma for através de bens “imóveis”, *o instrumento não poderá ser particular*, deve ser feito por instrumento público em cartório, exceto para as S/A e firmas individuais.

- g) responsabilidade dos sócios:** somente nas sociedades por cotas de responsabilidade limitada, obrigatoriamente, deve ser consignado no instrumento de contrato que *“a responsabilidade dos sócios é limitada à importância total do capital social”*.
- h) gerência e uso da firma:** devem os sócios, no contrato, determinar quais dos sócios gerentes é que tem direito ao uso da firma e, em casos técnicos (farmácias, engenharia e outras) quem é o responsável técnico. Se optarem por firma ou razão social devem os sócios, com direito ao seu uso, assinar ao pé do contrato, a firma ou razão social, identificando o autor da assinatura, reconhecendo-as em tabelionato. Constarão, ainda, restrições para evitar abusos dos sócios gerentes. Proibições de dar aval ou outras garantias estranhas aos negócios da sociedade.
- i) participação nos lucros e prejuízos e retirada dos sócios :** os contratos deverão estipular quais os sócios que terão direito à retirada a título de “pró-labore”, bem como qual seu valor. Com referência a participação nos lucros e prejuízos, regra geral é convencionar a proporcionalidade das cotas de capital, contudo, podem os sócios determinar, qual a participação de cada um, independentemente do seu quinhão social.
- j) tempo de duração da sociedade :** declarar expressamente, se for de prazo indeterminado, se de prazo determinado, deverá indicar qual o seu período de duração.
- k) morte ou retirada de sócio :** determinar o procedimento a ser adotado no caso de morte ou retirada, inclusive regulando o direito de preferência, se houver.
- l) exercício social e balanços :** indicar o período do exercício social e a época em que será levantado o balanço e a destinação dos lucros.
- m) foro:** deverá constar o foro eleito para qualquer ação fundada no contrato.
- n) fecho :** local e data do contrato seguida da assinatura de todos os sócios e de duas testemunhas, e da razão social quando for o caso, com as firmas reconhecidas por tabelião.

*Observação:* Em comum acordo, os sócios podem incluir outras cláusulas que julgarem necessário, sempre tendo por base a legislação como qualquer contrato bilateral, não podendo, por exemplo, constituir uma sociedade para exploração de atividades ilícitas, não podendo também existir vantagens somente para um dos sócios.

No final do livro – em ANEXO 3 – apresentamos um modelo de Contrato Social preenchido

### 3. MONTAGEM DE UMA FARMÁCIA

Abordemos, a partir daqui, as diferentes facetas da montagem de uma Farmácia Comunitária Comercial .

Alcançar a posição de proprietário de uma farmácia reconhecida e respeitável é atingir o topo de uma escalada, onde se conseguiu transpor, com sucesso, uma série de procedimentos complexos e cheios de detalhe. Esses procedimentos incluem cumprir várias exigências legais, mas também dizem respeito a adotar uma série de cuidados, tais como:

1. escolher bem o local onde estabelecer a farmácia;
2. montar a estrutura física do estabelecimento;
3. se vai manipular ou não;
4. escolher o tipo de mercadoria que irá trabalhar;
5. qual o porte inicial do estabelecimento etc...

A seguir serão relacionados, passo a passo, os procedimentos informais e legais inerentes a abertura de uma farmácia.

### Como Escolher o local ?

A escolha do local onde situar a futura farmácia, é de capital importância. O sucesso do empreendimento está diretamente relacionado com esse procedimento. Para definir onde instalar a farmácia é preciso pesquisar. Esta pesquisa acontece em dois níveis:

#### Pesquisa de Campo e Pesquisa de Gabinete

Na Pesquisa de campo o farmacêutico avalia as qualidades da região onde pretende instalar sua farmácia e de posse de um roteiro pré-elaborado constata se:

- a população alvo da farmácia atinge no mínimo 5.000 pessoas?
- há ambulatórios médicos, postos de saúde ou laboratórios de análises clínicas?
- existem consultórios médicos (número e especialidades)?
- há hospitais na redondeza?
- o fluxo de pessoas (em diferentes dias e horários) é grande, médio ou pequeno na redondeza?
- há facilidade de acesso ?
- conta com linha de ônibus e ou lotação próximo ao local?
- há facilidade de estacionar veículos na frente do futuro estabelecimento? Se não há, existe algum local bem próximo onde possam os veículos estacionar tanto quando vão como quando vem?
- possui algum clube esportivo ou recreativo por perto?
- existem oficinas mecânicas, templos religiosos?
- o comércio é forte ou médio?
- existe algum supermercado nas redondezas ?
- está servido por outras farmácias? qual o porte? é de rede? outras características ?
- há colégios ou maternais?
- a qualidade das lojas é boa ou deixam a desejar?
- existem praças por perto (tem movimento? São bonitas e cuidadas? Tem frequentadores? Numerosos?)
- preço dos aluguéis na área considerada, tamanho das lojas, estado de conservação etc..

Na Pesquisa de gabinete o farmacêutico recorre aos órgãos de informações de pesquisa e estatística (IBGE, Fundação de Economia & Estatística etc. ) ou diferentes publicações (Lista telefônica etc.) que lhe fornecerão informações sobre a potencialidade econômica, grau de riqueza, idade média dos habitantes, número de veículos, número de telefones etc. da população alvo da futura farmácia. Estes dados serão capazes de definir se uma farmácia deve ou não ser instalada na região desejada e o porte da mesma. O somatório de informações dos dois levantamentos, permite que se chegue a uma conclusão definitiva sobre a viabilidade ou não da abertura do estabelecimento farmacêutico desejado, naquele local pretendido.

A experiência ensina que nas grandes cidades, as farmácias devem estar localizadas em pontos próximos a posto de saúde, centros médicos ou órgãos públicos de assistência médica destinados ao atendimento de credenciados.

Se for ser instalada no centro da cidade deverá preferencialmente junto aos núcleos comerciais.

Se for ser instalada em bairro, é melhor que esteja localizada em ruas de tráfego movimentado, próxima a estacionamentos, ou que tenha seu próprio estacionamento.

No interior, em cidades de pequeno porte, o melhor local é sem dúvida alguma junto a praça principal da cidade, onde se reúne o comércio local, clubes, cafés, restaurantes etc.

A OMS recomenda que a relação: “população servida / número de estabelecimentos farmacêuticos” seja de 8.000 habitantes por farmácia (ou drogaria). Comercialmente, segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE do Distrito Federal, uma farmácia de pequeno porte deve poder contar com no mínimo 5.000 clientes potenciais para garantir o sucesso do empreendimento e ter uma saudável vida financeira sem problemas maiores de administração. No entanto, é possível instalar uma farmácia ou drogaria numa área sobrecarregada, desde que o estabelecimento ofereça um serviço diferenciado capaz de sobrepor-se aos dos concorrentes.

### **Com o que trabalhar ?**

Ao decidir abrir uma farmácia comunitária comercial o farmacêutico tem que escolher o tipo de estabelecimento com o qual irá operar :Farmácia ou Drogaria.

A Lei 5991/73 define como farmácia “estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de” dispensação “e o” de atendimento privativo de unidade hospitalar” ou de qualquer outra equivalente de assistência médica.”

A mesma lei define também como drogaria - “estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais”.

Como vemos, nas definições de farmácia e drogarias, os itens comercializados por uma farmácia ou drogaria são somente produtos farmacêuticos os quais são classificados em três grupos :

## Produtos éticos - Produtos de não prescrição médica e Produtos Manipulados

Os produtos manipulados, como define a lei, são de exclusividade da farmácia.

Queremos aqui lembrar ainda que as farmácias também podem, em razão do Decreto-lei n.º 377 de 23 de dezembro de 1968, “manterem seção de livros para venda pública”.

Como a lei fala em: droga, medicamento, insumos farmacêuticos e correlatos, e os diferentes dicionários de medicamentos com *marca registrada* classificam esses produtos como: “**especialidades farmacêuticas**”, é necessário que se tenha uma idéia clara do que a lei e esses dicionários querem dizer quando usam cada uma dessas palavras, pois é muito comum, apesar de já conhecermos em tese a lei, não aproveitarmos em toda a extensão as prerrogativas legais que ela nos proporciona, ou a infringirmos por esquecimento do texto legal.

Relembremos pois as definições dadas pela lei para cada uma dessas palavras e por último a definição de: Especialidade Farmacêutica.

**Droga** é toda substância ou matéria-prima que tenha a finalidade medicamentosa ou sanitária.

*Observação:* Modernamente o nome de DROGA é reservado para o produto FITOTERÁPICO (material de origem vegetal com propriedades medicamentosas) ou OPOTERÁPICO (material de origem animal com propriedades medicamentosas) guardando-se o termo: FÁRMACO para substâncias químicas - naturais ou sintéticas - com propriedades medicamentosas.

**Medicamento** é todo o produto farmacêutico, tecnicamente obtido ou elaborado com a finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnóstico.

Na preparação de um medicamento podemos utilizar um só fármaco ou vários fármacos; um fitoterápico ou uma mistura de fitoterápicos; um só opoterápico ou vários opoterápicos, ou finalmente uma mistura de fármacos, fitoterápicos e / ou opoterápicos entre si.

**Insumo Farmacêutico** é toda droga ou matéria-prima aditiva ou complementar de qualquer natureza destinada a emprego em medicamentos, quando for o caso, e seus recipientes.

**Correlato** é toda substância, produto, aparelho ou acessório não enquadrado nos conceitos anteriores, cujo uso ou aplicação esteja ligado à defesa da saúde pública individual ou coletiva, à higiene pessoal ou de ambientes, ou a fins diagnósticos e analíticos, os cosméticos e perfumes, e ainda, os produtos dietéticos, ópticos, de acústica médica, odontológicos e veterinários.

**Produto Dietético** é todo produto tecnicamente elaborado para atender às necessidades dietéticas de pessoas em condições fisiológicas especiais.

**Especialidade Farmacêutica** é todo medicamento, de prescrição médica ou de não prescrição médica, dito popular, com marca registrada.

Como vimos pelas definições dadas pela lei somente as farmácias podem manipular. Este dado é de muito valor, pois a manipulação é um aspecto muito importante na rentabilidade de um estabelecimento farmacêutico. Um farmacêutico não devia ter dúvidas na hora de fazer a escolha entre farmácia

e drogaria. A farmácia de verdade, não aquela drogaria legalizada com o nome de fantasia: “farmácia”, é que distingue o farmacêutico do leigo em farmácia. Para manipular não basta “ter conhecimentos de medicamentos”, é preciso ser profissional da área de fato.

A farmácia – para manipular - não pode, e principalmente não deve, de início ter um grande estoque de drogas, fármacos e insumos farmacêuticos . A experiência do dia a dia lhe fornecerá dados para controlar seu estoque de matéria prima. No início das atividades de manipulação o estoque - ensina a experiência - deve ser restrito a um pequeno número materiais em geral.

Devemos também incluir nesse estoque pequenas quantidades (sempre pequenas! Cuidado com o estoque!) de insumos farmacêuticos necessários a preparação de cosméticos, produtos de higiene, perfumes, saneantes domissanitários etc. Enfim tudo aquilo para quê o farmacêutico está altamente capacitado a preparar e indicar.

No final do livro - no ANEXO 4 – é sugerido um modelo de Ficha de Controle de Estoque de Matéria Prima em geral para laboratório de manipulação farmacêutico enquanto não estiver ainda informatizado.

### *Um parêntese.*

Farmácia como vimos é aquele estabelecimento habilitado por lei a manipular qualquer tipo de medicamento alopático ou homeopático, produto de higiene, cosmético etc., podendo o farmacêutico, se o desejar, manipular somente determinado tipo de produtos farmacêuticos tais como: dermatológicos, cosmetológicos e outros “ógicos” que o modismo criar, porém este proceder não é impedimento para que, se o desejar novamente, tornar a manipular tudo o mais que quiser e que a lei lhe permita, sem a necessidade de requerer à Secretaria de Saúde uma nova licença especial - desnecessária - para assim proceder, pois estes estabelecimentos - “Farmácia Dermatológica” , “Farmácia de Manipulação” etc. etc. são nomes de fantasia - não existem na legislação farmacêutica. O que existe é somente farmácia como está definida no artigo 4.º, inciso X da Lei 5.991/ 73.

Este abrir aspas tem sua razão de ser. Muitas vezes ao redigirem no contrato social os objetivos sociais da farmácia, com temor de não poderem realizar, no futuro, tudo aquilo que, como vimos - a lei permite - o farmacêutico é aconselhado (por ignorância do texto legal) pela pessoa que lhe dá a assessoria legal para a fundação da empresa, a acrescentar uma série de: “outras atividades correlatas” desnecessárias, como já vimos, pelo próprio texto da Lei 5991 / 73 quando define farmácia e drogaria.

Outro esclarecimento necessário.

Se um farmacêutico optar por ter uma “farmácia homeopática”, isto é, “aquela que somente manipula produtos e fórmulas oficinais e magistrais que obedeçam à farmacotécnica dos códigos e formulários homeopáticos” conforme o artigo 1º do Decreto 57.477 de 20 de dezembro de 1985, poderá, se o desejar, se negar “a manipular prescrições que não se enquadrem nos moldes homeopáticos” (artigo 3º do mesmo decreto).

Como vimos na definição de drogaria, esta é um estabelecimento de dispensação que só vende especialidades farmacêuticas e outros tipos de medicamentos e correlatos *em suas embalagens originais*

## **Metragem Mínima.**

As medidas legais, mínimas, para estabelecimentos farmacêuticos de dispensação são estabelecidas pelos códigos farmacêuticos estaduais. Por exemplo, no Rio Grande do Sul o Código Sanitário do Estado - Dec. Estadual n.º 23.430/74 - estabelece que para drogarias uma área (mínima) de trinta (30) metros quadrados, e para uma farmácia a área de dispensação deverá ter, no mínimo, vinte (20) metros quadrados, a área de laboratório, no mínimo, oito metros (8) quadrados e o total, no mínimo, igual a vinte e oito (28) metros quadrados.

## **Móveis.**

A escolha dos móveis será definida pela capacidade física do estabelecimento e pela condição financeira do proprietário.

Hoje se encontra no comércio empresas que fornecem móveis moduláveis em aço e madeira os quais permitem que a criatividade e disponibilidade financeira do proprietário monte uma farmácia com pequeno gasto monetário e grande efeito visual, funcional e organizacional.

## **Layout.**

A execução de um desenho prévio da disposição dos diferentes setores (balcão, caixa, recepção e conferência de mercadorias, laboratórios, escritório etc.) em função da futura eficiência das ações administrativas, bem como a disposição posterior dos móveis tendo em vista a funcionalidade, apresentação harmônica e beleza visual do futuro estabelecimento farmacêutico, é sem dúvida nenhuma uma exigência mínima indispensável para aquele que deseja ver concretizado seu empreendimento, e não quer ser surpreendido por nenhum contratempo.

## **Política De Compras de Especialidades Farmacêuticas.**

No mercado farmacêutico existe uma variedade enorme de especialidades farmacêuticas com propriedades terapêuticas idênticas. O consumo desta ou daquela marca costuma acompanhar modismos - muitos deles promovidos pelos médicos influenciados pela propaganda dos laboratórios - que surgem e desaparecem ao sabor dos lançamentos. A constante entrada e saída de produtos no mercado dificultam a escolha dos produtos no momento da compra.

As previsões de consumo podem ser dificultadas pelos chamados "produtos sazonais". Alguns medicamentos têm mais saída no verão (antidiarrêicos, reidratantes etc.), outros no inverno (xaropes, produtos antigripais etc.), porém, o consumo desses produtos acompanha muito mais as variações climáticas, as quais nem sempre seguem à risca o calendário.

Efetuar compras prevendo um consumo em longo prazo é uma estratégia perigosa. Compras para serem consumidas em sessenta, noventa ou mesmo cento e vinte dias são uma temeridade. A média de erros nestes casos costuma ser de sessenta por cento, sendo que em dez a quinze por cento desses erros não podem mais ser corrigidos; portanto representam prejuízo certo. O melhor é comprar diariamente para suprir as necessidades de uma semana no máximo. Assim procedendo as probabilidades de erro são vinte e cinco por cento menores em relação às compras feitas para um mês de consumo.

- Não esqueça.

**Na medida em que se aproxima a compra do consumo, ⇒ Diminui o risco de Erro.**

- Os erros diminuem à medida que as compras são feitas para espaços de tempo menores
- As compras para quatro semanas de consumo apresentam chances de erro quatro vezes maiores do que as compras feitas para uma semana.

Os Bonificados - chamados no jargão farmacêutico de “BO” (bê ó). É bom alertar aqui neste ponto, para as vantagens ilusórias das bonificações oferecidas pelos laboratórios e distribuidoras (“dúzias de quinze”, “um com dois ou três” etc.) com a finalidade de estimularem ao comprador a realizar compras arbitrárias as quais podem gerar prejuízos.

Outro tipo de compra mal feita é aquela em que o comprador permite ao vendedor, do laboratório ou da distribuidora, preencher o pedido alegando - o vendedor - conhecer as necessidades da farmácia. O comprador aceita de boa fé e depois descobre que o vendedor não tinha tanto conhecimento assim. Mas aí é tarde!

Existe uma infinidade de argumentos astuciosos que o vendedor conhece, pois é treinado para isso, e sabe utilizar para “empurrar” mercadorias.

É bom lembrar que :

1. Quando uma farmácia recebe uma oferta especial é sinal de que as outras farmácias da região também receberam idêntica oferta;
2. O consumo não costuma acompanhar essas ofertas especiais;
3. Ofertas que incluem grupos de medicamentos ou “pacotes fechados” - “venda casada” - ambos com descontos tentadores, são isso mesmo: tentações! Podem estar certos, outras farmácias também receberam a mesma oferta. O consumo logicamente não vai aumentar e, pior que isto, assim procedendo, adquirindo produtos da chamada “venda casada” está sobrecarregando o estoque e forçando o estabelecimento a fazer indicações arbitrárias - a conhecidíssima “empurroterapia” - para forçar a saída dos produtos para poder desafogar o estoque;
4. Compras mal feitas geram excesso de estoque;
5. É comum que os produtos de ofertas espetaculares estejam com o prazo de validade preste a esgotar-se. Cuidado !

### **Compras de Especialidades Farmacêuticas Diretas do Laboratório Fabricante ou de Distribuidoras?**

No aprimoramento do comércio de medicamentos, os sistemas lógicos estabeleceram-se, enquanto que os sistemas menos lógicos enfraqueceram-se e tendem a desaparecer. O sistema definido pela lógica, e que tende a prevalecer, indica que se faça algumas compras de laboratórios de maior venda e que se abasteça as grandes faltas diárias ou alternativas nas distribuidoras universalistas - que trabalham com todas as “linhas” de medicamentos - e as quais possuem uma variedade quase infinita de diferentes itens, e que fornecem uma duas ou mais unidades de cada produto conforme se desejar.

Não há mais espaço para distribuidores oportunistas, que possuem contratos apenas com laboratórios rentáveis. O sistema adotado por estas distribuidoras não acarreta vantagem às farmácias, que ficam com seus estoques

ocupados com produtos de média ou baixa rotação e ainda precisam realizar pagamentos entre vinte e trinta dias, já que o prazo médio das distribuidoras (em novembro de 2000) não ultrapassava de vinte e cinco dias, quando as vendas só ocorrerão num prazo de até cento e oitenta dias.

As compras realmente racionais são aquelas realizadas para se manter no mínimo a margem de lucratividade. Se a rotação dos estoques for de trinta dias - isto é utópico - a farmácia deve “lutar” para não prejudicar a rotatividade rentável, ou seja, deve conseguir prazo de trinta dias para pagamento de suas compras, o que permite a obtenção de uma renda bruta total nas suas vendas, sem que ela seja prejudicada por financiamentos dos estoques.

As compras de laboratório e distribuidores exclusivos devem ser bem calculadas para que não se provoque excesso de estoques.

Os produtos de épocas são os principais responsáveis pelo excesso de estoque. Assim é melhor comprar duas ou três vezes um determinado produto sem riscos, do que se arriscar numa única compra. A empresa deve sempre operar com absoluta segurança.

#### 4. ESTOQUE FÍSICO DE ESPECIALIDADES FARMACÊUTICAS.

O assunto estoque é deveras muito importante. Por tal motivo este será o conteúdo que abordaremos agora. Inicialmente cumpre distinguir dois tipos de abordagem do assunto estoque: uma como estoque físico e a outra como estoque financeiro. O estoque financeiro é objeto de controles estatísticos e será abordado no capítulo específico: “Estatística”. O estoque que iremos abordar aqui é o estoque físico.

Para ser constituído o primeiro estoque físico de especialidades farmacêuticas - mercadorias que irão ocupar as prateleiras - de medicamentos e correlatos deve-se tomar algumas medidas providentes a fim de formá-lo o mais ajustado possível dentro da realidade onde irá operar a farmácia e sem onerá-lo desnecessariamente. Para isso convém proceder como a seguir é sugerido.

- Solicitar à uma boa distribuidora universalista uma relação de produtos de alta rotação (AR)
- Consultar o inventário de uma farmácia (de um amigo) bem administrada.
- Consultar um dicionário de especialidades farmacêuticas [Exemplo DEF], porém este procedimento só é válido quando se tem experiência em vendas de medicamentos em geral.

Todo estoque deve possuir um limite máximo e um mínimo permitido. O limite máximo deve ser suficiente para atender uma demanda calculada entre sete e dez dias no máximo. É claro que esta lógica não é válida para toda e qualquer farmácia, mas para aquelas localizadas em cidades com telefone, fax etc. e que sejam abastecidas em espaços de tempo regulares (diariamente ou de dois em dois, ou de três em três dias) por distribuidoras universalistas. O limite mínimo é aquele que permite a farmácia operar sem ter que dar a conhecida desculpa: “no momento não temos o produto”.

Os primeiros limites podem ser estabelecidos através de pesquisa junto a outras farmácias. Uma outra fonte de informação poderá ser o vendedor de uma distribuidora universalista da qual o farmacêutico irá adquirir seu estoque inicial, porém cuidado ! Lembre-se de que o vendedor é treinado fundamentalmente para vender.

## Controle do Estoque Físico.

O controle dos estoques de medicamentos (especialidades farmacêuticas) e correlatos é uma operação crítica e que requer muito cuidado. Os limites dos estoques sendo mantidos dentro de limites seguros e controlados significa rentabilidade certa. O controle dos estoques físicos é uma operação que requer persistência e disciplina. Precisa ser realizada diariamente e sem interrupção. Hoje para os que possuem um pequeno computador é tarefa fácil

demais, desde que possua um bom programa que realize tal tarefa. Para adquirir um programa desse tipo é necessário pesquisar bastante antes de comprá-lo, pois existem alguns muito complexos, outros não são funcionais e outros são funcionais mas de alto preço. Não se deve comprar o primeiro que nos oferecerem. Temos que examinar para ver se preenche nossas necessidades operacionais, senão vamos adquirir um “elefante branco” que em vez de ajudar só vai complicar nossa empresa.

Para os que não possuem computador ou não pretendem comprá-lo dentro de curto prazo e para as pequenas farmácias, vamos apresentar um método de controle de estoques simples, prático, seguro, muito operacional e que já foi testado na prática e funcionou muitíssimo bem.

Para implantação deste método de controle de estoques é necessário :

1. Identificar cada produto localizado nas prateleiras com uma etiqueta. As “distribuidoras universalistas” normalmente fornecem jogos de etiquetas. Isto facilita o trabalho. Estas etiquetas em geral apresentam: - Um Código de identificação do produto e o Nome do mesmo. -
2. Um conjunto de fichas – de cartolina - individuais para cada produto, onde consta: - o código do produto, seu nome, armário e a prateleira onde está localizado. -
3. Nessas fichas serão anotadas a data do pedido, a quantidade solicitada e a quantidade recebida.
4. As “Fichas de Controle de Estoque” deverão ficar localizadas de preferência em uma “caixa arquivo” presa à prateleira onde estão guardados os medicamentos relacionados com aquelas fichas.

No final do livro - em ANEXO 5 - apresentamos uma sugestão de modelo de ficha de controle de estoque físico e o modo correto de preenchê-la.

## Equação Para Calcular O Estoque Físico Médio.

$$Em = [(Ei + SR) - Ef] .t$$

Convenção :

- Em = Estoque médio
- Ei = Estoque inicial
- SR = Somatório do número de unidades RECEBIDAS durante o período considerado.
- t = número de dias ou de semanas de rotação do estoque.
- Ef = Estoque final, isto é, estoque na prateleira que fecha o período para cálculo do estoque médio. Este valor vai fazer parte do cálculo do "Em" (estoque médio) seguinte com o nome de Estoque inicial (Ei).

Um exemplo esclarecerá melhor.

Seja 3 o número de unidades finais na prateleira de um produto qualquer quando da realização do cálculo de estoque médio de um período dito "A", ou seja, 3 = "Ef" (estoque final) do período "A". Esta mesma quantidade de unidades, isto é, 3 será o "Ei" (estoque inicial) do período seguinte denominado "B".

O cálculo do Estoque Médio permite ao farmacêutico calcular e determinar com muita precisão seus níveis máximos e mínimos de mercadoria a ser estocada.

Nas épocas de "picos de consumo" (ocasionados pela propaganda dos produtos ditos éticos junto aos médicos, ou de produtos populares realizada pelos meios de comunicação etc.), a vigilância dos níveis de estoque precisa ser redobrada.

Nas localidades onde as distribuidoras abastecem as farmácias diariamente ou em dias alternados, é preciso realizar o levantamento das faltas uma ou duas vezes por semana no mínimo e dependendo do caso até diariamente.

Nas farmácias onde a visita dos vendedores acontece de três em três dias ou mais, os níveis do estoque podem e devem ser ampliados. Entretanto o estoque máximo deve ser o suficiente para atender uma demanda de dez dias, enquanto que o nível mínimo deve suprir um consumo de cinco dias.

### **Exposição dos Estoques das Especialidades Farmacêuticas e Correlatos.-**

Os medicamentos não devem em princípio ser expostos, pois não devem ser induzidos ao consumo. Os correlatos em geral, perfumaria, acessórios diversos tais como seringas de injeção, bolsas de água quente etc. batons, shampoos, dentifrícios, pelo contrário devem ficar em exposição a fim de provocarem nos clientes o desejo de serem consumidos.

Os medicamentos, correlatos e os oficinais os quais constituem as três grandes classes básicas em que estão agrupados os produtos em suas embalagens originais, assim como a matéria prima em geral, devem sempre ser armazenados em ordem alfabética rigorosa até a terceira letra sendo que as matérias primas devem ainda observar as prescrições da Resolução RDC 33 de 19 de abril de 2000.

Os medicamentos poderão ser colocados em locais diferentes conforme forem especialidades farmacêuticas ou farmacopêico. Dentro dessas classes, em subclasses segundo sua forma farmacêutica - comprimidos, líquidos em

geral, pomadas, gotas etc...A vantagem desse tipo de colocação é que devido ao tamanho diferente das embalagens - líquidos em geral são de grande volume quando comparados com gotas, comprimidos e pomadas - as prateleiras ficarão arrumadas em uma mesma altura e arrumação ficará mais bonita. Tem uma desvantagem. Quando ainda não se conhece bem os nomes e as diferentes formas farmacêuticas, torna-se mais difícil e demorado encontrar o produto solicitado. Outra desvantagem é que a admissão de balconistas sem experiência. O treinamento é muito mais demorado pela dificuldade de memorizar nome, forma farmacêutica e localização do produto. Por esses motivos a ordenação unicamente alfabética da totalidade dos produtos acelera o encontro da mercadoria solicitada e o treinamento dos auxiliares é mais rápido. Quanto aos correlatos estes serão arrumados segundo os diferentes grupos a os quais pertencerem tais como: cremes de barba, desodorantes, sabonetes, esmalte de unhas, acessórios de beleza ou de higiene, seringas de injeção etc.

Um cuidado que devemos ter é de colocar sempre os estoques mais antigos para frente e os novos produtos, recentemente adquiridos, serão colocados atrás das unidades mais antigas na prateleira. Sempre que um produto for retirado da prateleira devemos imediatamente puxar o de trás para o lugar do que saiu a fim de que as prateleiras não apresentem "buracos".

Acostumar-se - e exigir que assim também procedam todos os funcionários - a verificar a data de vencimento do produto que está sendo vendido como daquele que foi "puxado" para frente.

Os produtos sujeitos a controle especial [Portaria 344 / 98], tarja preta e tarja vermelha com retenção da receita serão armazenados em armário fechado com chave, que deverá ficar sempre sob a guarda do farmacêutico. Também estes medicamentos serão colocados em ordem alfabética.

Para terminar o assunto: Exposição, uma última recomendação. Quando a farmácia já estiver funcionando há algum tempo e já se tem uma visão global da rotação do estoque físico dos medicamentos, executar uma reengenharia no estoque mudando a posição da alta rotação e da baixa rotação. Dividir o estoque geral mudando o lugar de sua localização. O estoque de alta rotação será colocado nas prateleiras da frente da farmácia e o baixa rotação, nas prateleiras localizadas atrás dos de alta rotação. Essa disposição agilizará as ações de dispensação e diminuirá o tempo de atendimento por cliente.

## **Cuidados no recebimento da mercadoria.**

Ao receber a mercadoria o conferente deve observar os seguintes itens:

1. O produto recebido é o pedido ?
2. A forma farmacêutica ( comprimidos, xaropes etc.) foi a solicitada ?
3. A dosagem está de acordo com a requerida ?
4. A quantidade está de acordo com o pedido realizado ?
5. As embalagens não estão danificadas ou com má aparência?
6. O prazo de vencimento está correto ? Não é demasiado curto ? Não está para vencer em curto prazo?

Quando qualquer um dos itens acima enunciados não tiver uma resposta satisfatória a mercadoria deverá ser separada e devolvida imediatamente através da nota fiscal adequada - de devolução de mercadoria - para o fornecedor.

### **Reetiquetagem.**

Com a inflação hoje – parcialmente - controlada dificilmente ocorre aumento do preço da mercadoria, porém sempre que acontecer variação de preço é necessário mudá-lo imediatamente. A reetiquetagem é o meio pelo qual se mantém o poder aquisitivo do estoque, protegendo-o contra a descapitalização. Este cuidado deve ser redobrado principalmente nos períodos de inflação.

É necessário reetiquetar os produtos imediatamente após as altas de preço. Não esperar ainda alguns dias para reetiquetar. Um aumento hoje ou amanhã não faz tanta diferença assim para o consumidor, mas a farmácia não pode esperar porque perde dinheiro em tudo o que vende enquanto não altera os preços que mudaram. Às vezes, principalmente nas altas acima de vinte por cento, a perda é irremediável e não pode ser coberta nem pelo lucro bruto.

A reetiquetagem deve ser realizada sempre fora do expediente, para evitar especulações irônicas e maldosas dos consumidores. Se não houver tempo útil para finalizar o trabalho fora do expediente, etiquetar em parcelas (três a cinco unidades de cada vez de cada produto). Em último caso, pode-se colocar a etiqueta nova por ocasião da venda, de maneira discreta.

No capítulo: Estatística aplicada à farmácia iremos novamente abordar este tema: Reetiquetagem

### **Operacionalização.**

As vias de distribuição da mercadoria que poderão ser utilizados para a comercialização são as que seguem.

Vendas a vista em nível de balcão. Vendas a prazo em nível de balcão. Vendas a vista com entrega a domicílio ( tele entrega). Vendas a prazo a empresas privadas para pagamento mensal.

### **Precauções Complementares.**

Os níveis dos estoques podem ser afetados pelo “sumiço” de alguns produtos de alta rotatividade. Dificilmente alguém rouba produtos de baixa rotação tais como Aspirina, Novalgina etc. cuja revenda não acarretaria grandes lucros, ou medicamentos anticancerígenos os quais não são vendidos com facilidade. No entanto existem medicamentos de alto custo, pequeno porte e grande uso, como anti-hipertensivos e outros que estão sujeitos a roubos. Deve-se manter um cuidado redobrado nesses produtos e mesmo tomar medidas preventivas contra o roubo em geral.

### **Conselhos de Farmácia, Associações e Sindicato.**

Neste item abordaremos a relação entre a farmácia e os Conselhos de Farmácia e a necessidade do farmacêutico filiar-se ao Sindicato do Comercio Varejista de Produtos Farmacêutico e se for manipular, a Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais - ANFARMAG.

Primeiro quanto aos Conselhos convém que se esclareça as atribuições do Conselho Federal de Farmácia e dos Conselhos Regionais de Farmácia. O que parece, que todos conhecem, mas na verdade a prática do dia a dia confirma exatamente o contrário. O Conselho Federal de Farmácia é um órgão legislativo enquanto os Conselhos Regionais de Farmácia são *órgãos executivos*, isto é fazem cumprir as normas legais que aquele emite sob a forma de *Resoluções* e que *tem força de lei*. Esta força legal – de fazer leis – que o Conselho Federal de Farmácia possui emana da Lei 3.820/60 que em seu artigo 6.º, letra g) explicita que tal prerrogativa é exclusiva do Conselho Federal de Farmácia, portanto os Conselhos Regionais de Farmácia *não tem poder de legislar*, isto é, emitirem *documentos normativos* sob qualquer pretexto. É absolutamente ilegal tal procedimento. É comum os Conselhos Regionais de Farmácia de todo o Brasil emitirem Deliberações como se fossem “resoluções regionais”.

As Deliberações são “*documentos deliberativos*” que tanto o Conselho Federal de Farmácia como os Conselhos Regionais de Farmácia emitem com *finalidades administrativas, e não normativas* conforme prescreve a Resolução 90/70 do CFF que: “Uniformiza a nomenclatura dos atos administrativos dos Conselhos Federal e Regionais de Farmácia”. O Parecer n.º 30/60 do CFF emitido pelo então Consultor Jurídico do CFF, Dr. João Leitão de Faria Junior, em seu final diz: “Aos *outros atos* deliberativos dos Conselhos Federal e Regionais, inclusive das diretorias, poder-se-ia chamar “**DELIBERAÇÕES**” (o grifo é nosso) do CFF, CRF e das respectivas diretorias. Ressalto que, como tive oportunidade de me manifestar “**RESOLUÇÕES**” são atos privativos do CFF (o grifo é nosso) e tem força de lei.”

Concluindo. Nenhum farmacêutico está obrigado a cumprir Deliberações com caráter normativo, isto é, como se fossem “**Resoluções regionais**” emitidas pelo Conselho Regional de Farmácia de sua jurisdição.

Uma decisão que o farmacêutico da farmácia de dispensação não pode deixar de tomar é associar-se ao Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos porque essas entidades realmente prestam um grande auxílio ao proprietário da farmácia, principalmente ao comércio varejista de especialidades farmacêuticas e correlatos (Drogarias). Muitos se queixam de que os leigos tomaram conta dos mesmos. É verdade, mas por omissão dos farmacêuticos que tinham a obrigação de lá estarem e se omitiram abrindo o campo para eles, os leigos. E sejamos justos, eles tem desempenhado um ótimo trabalho profissional a frente desse organismo de classe.

Se o farmacêutico optar por exercer a Farmácia plena ou só Farmácia de manipulação então não poderá perder tempo e se filiar a Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais cujo endereço é: Rua Vergueiro, 1855 - 12º andar V. Mariana - 04101-000 - São Paulo - Telefone: (0xx11) 5539-0595. Abaixo enumero os benefícios – recolhidos no site da Associação - que o farmacêutico usufruirá ao se associar a ANFARMAG.

**A Sede da Anfarmag.** A Anfarmag tem prazer em receber o farmacêutico em sua sede, prestando-lhe apoio, assistência ou informação. De segunda à sexta-feira, no horário comercial, sua sede está aberta aos associados.

**Informação Completa.** A Anfarmag mantém seus associados bem informados, com publicações, circulares e transmissão rápida de informações importantes, como resoluções, portarias, normas, procedimentos e deliberações dos órgãos competentes.

**Comunicação em Tempo Real.** As dúvidas do associado podem ser esclarecidas na homepage da entidade, por e-mail, por telefone, fax ou carta. O importante é estar atualizado e sintonizado com a Anfarmag.

**As Publicações.** As publicações da Anfarmag enfocam notícias e dados de interesse do setor, que mantêm o associado em dia, para exercer a profissão da maneira correta, com ética e na legalidade.

**Revista Anfarmag – bimestral.** Acompanha os fatos do segmento nas áreas técnica, científica, de legislação e mercado, com opiniões e ações do setor.

**Boletim Anfarmag – mensal.** Informativo atualizado com as últimas informações de eventos, legislação, dicas técnicas e apresentação dos novos associados.

**Manual do Consumidor de Farmácia de Manipulação.** Dirigido para o público, orienta na aquisição de medicamentos manipulados, promove a segurança do consumidor e gera credibilidade para a farmácia de manipulação.

**Manual de Recomendação para Aviamento de Formulações Magistrais.** Orienta o associado para a forma correta de aviar as formulações, com segurança para o farmacêutico e qualidade no produto.

**Manual de Equivalência Sal / Base.** Elaborado sob coordenação da Anfarmag para atender à necessidade de auto-regulamentação e de normatização do setor, unifica os processos e metodologias em âmbito nacional.

**Assessoria Técnica e Jurídica.** Os assessores técnicos da Anfarmag esclarecem as dúvidas do associado sobre farmacotécnica e fármacos, por fax ou e-mail. As questões mais complexas são apreciadas pela sua Comissão Técnica. A legislação específica do setor está disponível na homepage da Anfarmag e, se necessário, o associado pode recorrer à assessoria jurídica da entidade.

**Biblioteca da Anfarmag.** Mantém aberta ao associado a consulta às principais obras e publicações da área farmacêutica, abrangendo todos os temas de interesse, desde medicamento até legislação.

**Cooperativa.** Para aquisição de bulas padronizadas, etiquetas e outros materiais, dentro das normas exigidas pelas autoridades sanitárias, contribuindo para redução de custos para as farmácias.

**Convênio para Controle da Qualidade.** A Anfarmag mantém convênios para controle da qualidade de matérias-primas e produtos acabados com universidades, faculdades e laboratórios renomados de diversos Estados.

**Título de Farmacêutico Especialista em Manipulação Magistral Alopata.** O associado pode obter o título, de acordo com os critérios do Estatuto da Associação, criado com o intuito de promover o aprimoramento técnico e valorizar a profissão farmacêutica.

## 5. PROGRAMAÇÃO DA ABERTURA DE UMA FARMÁCIA COMUNITÁRIA [PASSOS SEQUENCIAIS]

1. Redigir o contrato social da empresa.
2. Contratar um contador para realizar os serviços contábeis da empresa.
3. Providenciar no contrato de locação da loja
4. Determinar a data da abertura da farmácia
5. Escolher as pessoas que ajudarão na montagem.

6. Determinar a necessidade de pessoal para lotar o quadro
7. Recrutar e selecionar pessoas para formar quadro de pessoal
8. Requerer ao contador providenciar na preparação da documentação e registro do(s) classificado(s) na seleção.
9. Encaminhar o contrato social à Junta Comercial
10. Com as vias do Contrato Social já registrada na Junta Comercial e preenchidos os formulários próprios requerer inscrição no CGCMF
11. Requer junto ao CRF da região a Inscrição Provisória (Ver abaixo “ações junto ao CRF”)
12. Requer junto à Secretária de Saúde Alvará etc. etc. etc. (Idem CRF)
13. Encaminhar à Exatoria Estadual da localidade formulários próprios e documentos necessários para Inscrição junto ao ICMS.
14. Preencher requerimento próprio solicitando, junto ao ICMS, lacre na máquina registradora
15. Providenciar na confecção do clichê para a máquina registradora junto a empresa fornecedora da máquina.  
Atenção ! No clichê deverá constar : Razão Social da Empresa - Endereço - Telefone - CGCMF - Inscrição Estadual
16. Requer junto a Prefeitura Alvará de Licença (Ver abaixo “ações junto à Prefeitura”)
17. Executar os pedidos iniciais e estabelecer a escala de entrega da mercadoria por parte da distribuidora, no caso da “farmácia plena” pretender trabalhar com especialidades farmacêuticas e correlatos.
18. Realizar o pagamento da Guia de Imposto Sindical do Empregador
19. Requerer junto a Companhia. De Energia Elétrica a ligação da luz
20. Requerer junto ao Departamento de Águas a ligação da água.
21. Comprar materiais de expediente e limpeza.
22. Providenciar na confecção dos carimbos necessários à farmácia.
23. Providenciar na confecção de notas fiscais e demais formulários padronizados.
24. Providenciar na compra do(s) extintor (es) de incêndio.
25. Comprar móveis e utensílios
26. Comprar material de manipulação e matéria prima inicial no caso de “farmácia plena”.

#### Ações junto ao CRF e Secretaria da Saúde

1. Protocolar no CRF o requerimento solicitando o VISTO no contrato social (em cinco [ 5 ] vias ) para registro e Inscrição provisória no mesmo
2. Pagar a taxa de inscrição
3. Após o prazo estabelecido pelo Conselho, retirar a documentação e a Inscrição Provisória
4. Se for farmácia plena e for manipular produtos da Portaria 344/98 terá que requerer a Autorização Especial junto a Secretaria de Vigilância Sanitária do Min. Da Saúde.

5. Confeccionar ofício endereçado ao diretor da Secretaria de Saúde requerendo: Visto no Contrato Social - Vistoria do prédio - Licença Inicial (ou Alvará) - Licença para Comerciar Com Entorpecentes e Autenticação do Livro de Receituário Geral e dos Livros Específicos ou avaliação e aprovação pela Autoridade Sanitária do Estado, Município ou Distrito Federal do Sistema Informatizado que irá adotar. {Ver Port. 344 / 98 Artigo 62 }
6. Pagar as taxas correspondentes ao requerido a Secretaria de Saúde.
7. Encaminhar à Secretária de Saúde: Recibo de pagamento da taxa de registro - Ofício endereçado ao Diretor da Secretaria de Saúde - as vias do Contrato Social com o VISTO do CRF - um (1) Livro de Receituário Geral (se for manipular), quatro (4) Livros Específicos, Imposto Sindical do Empregador e cópia da inscrição Provisória no CRF.
8. Após o prazo estipulado pela Secretaria de Saúde, retirar, mediante a apresentação do protocolo os seguintes documentos: Livro de Receituário Geral quatro Livros Específicos - Licença Inicial (ou Alvará) - Licença par Comerciar com Entorpecentes - Contrato Social registrado na Secretaria de Saúde.
9. Levar ao CRF o Contrato Social registrado na Secretaria de Saúde.
10. Após a entrega do Contrato Social – visado - na Secretaria de Saúde, automaticamente a Inscrição Provisória no CRF adquire caráter Definitivo.
11. Se a farmácia for manipular substâncias incluídas na Portaria 344 / 98 terá que requerer junto à Secretaria de Saúde [municipal ou estadual conforme o caso] a Autorização Especial.

#### Ações junto a Prefeitura

1. Informar-se quais os documentos que a prefeitura da localidade exige para o fornecimento do alvará.
2. Confeccionar ofício requerendo Alvará de Licença
3. Pagar taxa de inscrição
4. Entregar na Prefeitura: Guia de pagamento da taxa de inscrição - Requerimento - Documentação específica conforme exigência da Prefeitura.
5. Retirar, após o prazo estabelecido, mediante apresentação do protocolo o Alvará de Licença.

No final do livro – em ANEXOS 6 e 7 – são apresentados dois modelos - como sugestão - de ofícios a serem encaminhados ao CRF e Secretaria de Saúde.

Depois que todas as medidas para a abertura da farmácia estiverem prontas, necessário se torna um estudo estatístico dos dados obtidos durante a montagem da mesma, para podermos conhecer aproximadamente o comportamento do empreendimento durante os seus primeiros passos.

Este procedimento tem por finalidade nos indicar – com uma grande probabilidade de acerto – entre outras coisas: qual o lucro programado que desejamos alcançar, qual o tempo de retorno do capital aplicado, qual o montante – provável – das despesas etc...

Para podermos realizar uma “Avaliação econômico-financeira” do empreendimento que pretendemos iniciar - montagem de uma farmácia comunitária comercial - necessário se torna que estruturaremos os dados de tal maneira que possamos realizar tal tarefa.

No final do capítulo “5. Estatística” é feito um breve comentário sobre este tema e no final do livro - no ANEXO 9 - apresentamos uma sugestão de quadros analíticos que facilitarão tal encargo.

## PREÇO DE VENDA DE PRODUTOS MANIPULADOS

Grande dificuldade é encontrada pela maioria dos farmacêuticos no cálculo do preço de venda de medicamentos manipulados, sendo na maioria das vezes estabelecido um preço arbitrário calculado empiricamente. Com a finalidade de cooperar no estabelecimento de um modo prático, racional e científico apresentamos no final do livro em ANEXO 8 uma sugestão para calcular o preço de venda de produtos manipulados.

O ideal, assim que houver possibilidade, é a implantação de um sistema informatizado (tipo “Fórmula Certa” ou equivalente) para **Gestão do Sistema da Qualidade Total** na farmácia”.



## ADMINISTRAÇÃO EM GERAL

### INTRODUÇÃO

A primeira pergunta que naturalmente nos ocorre quando vemos ou ouvimos a palavra administração é: O que é administração ?

Peter Drucker - um dos grandes mestres em administração - nos diz que: “Administrar é Integrar Idéias, Pessoas e Coisas”. Eu diria, parafraseando Peter Drucker, que administrar é: *planejar* - o que tem de ser feito - para fazer *todas as coisas* - que tem que ser executadas - através de pessoas, *nos tempos previstos*.

Na verdade administrar é exercer um conjunto de atividades sistêmicas em determinados tempos e de tal maneira que todas sejam otimizadas.

Existem dois tipos fundamentais de administração: Administração Empírica e Administração Científica.

Administração Empírica é a que se desenvolve guiada única e exclusivamente pela experiência; ou como dizem alguns: administrar é fazer as coisas “pelo olho e pelo cheiro”. Pode ser que se consiga realizar algo assim procedendo, porém o risco de erro é altíssimo.

Administração Científica é a que rege suas ações *orientadas pela análise de dados e pela experiência*.

Para realizarmos uma administração científica é necessário obtermos dados, e como as tarefas administrativas são muito numerosas é necessário inicialmente identificá-las e planejar sua realização. Entre as inúmeras tarefas administrativas podemos destacar – como informação - as que seguem: gerenciar o tempo e equipes, fazer entrevistas, liderar reuniões, conduzir negociações, motivar pessoas, tomar decisões, fazer apresentações, delegar tarefas, interpretar dados e gerenciar mudanças. E tudo para alcançar alta *produtividade*, isto é, *conseguir muito com baixo custo*.

Antes de tudo é preciso em primeiríssimo lugar planejar o que se irá fazer. Existem inúmeros métodos fáceis e práticos de identificar o que fazer para atingir o êxito de um determinado empreendimento, um deles que apresentaremos a seguir é a Técnica de Avaliação e Revisão de Programa identificada pela sigla **TARP**.

Este sistema permite ao administrador – planejando - identificar e organizar todas as atividades necessárias para a realização plena do empreendimento dentro do tempo previsto para sua execução. O planejamento permite coordenar a realização das atividades e controlá-las, e controlando-as fazer avaliações e revisões periódicas e desse modo, replanejar, se necessário for, alguns dos pontos traçados para chegar, como dissemos acima, a realização plena do empreendimento dentro do tempo previsto para sua execução.

## 1. PLANEJAMENTO

Em toda e qualquer empresa existem atividades complexas e interdependentes, que não podem ser eficazmente coordenadas e realizadas sem um planejamento prévio. A abertura de uma farmácia é uma delas. O planejamento é o meio que permite estabelecer e atingir determinados objetivos. É função de capital importância dentro dos princípios gerais da organização científica.

O que é organizar senão a aplicação sistemática dos princípios do bom senso? Todavia organizar não é improvisar. Uma ação cientificamente preparada pouco ou nada deixa ao acaso tanto na fixação dos objetivos, quanto na dos meios disponíveis, como na do tempo necessário.

Prever é explorar o futuro e prepará-lo. Prever já é agir. O mais eficaz instrumento de previsão é o Programa de Ação, o qual estabelece ao mesmo tempo o caminho a seguir, as etapas a vencer, os meios a empregar, os resultados a atingir e o tempo necessário para sua realização. É uma espécie de quadro do futuro. Não devemos no entanto esquecer que as previsões não são profecias. Seu objetivo é reduzir o imprevisto. O planejamento ajuda a tomar decisões mas *não decide*.

Nos últimos tempos – como já dissemos acima - novas técnicas de planejamento e controle tiveram um rápido desenvolvimento. Entre elas uma das mais úteis é sem dúvida a: Técnica de Avaliação e Revisão de Programas simbolicamente representada pela sigla: TARP.

Apesar de ser um método aplicável a pequenos e médios projetos tem sido relegado a segundo plano – para projetos desse porte – devido as suas aplicações iniciais no desenvolvimento de grandes e complexos projetos.

O TARP nos permite planejar – replanejar se for necessário – e avaliar a marcha de um programa para desse modo poder melhor controlar a execução do mesmo.

Como já dissemos, o TARP *ajuda a tomar decisões mas não decide*. Quem decide sempre é o administrador que está acompanhando a marcha do programa. O TARP é um feedback aberto porque há a participação do fator humano.

Se o desejar, veja no final do livro no ANEXO. 1 os exemplos de feedback aberto e fechado.

O TARP é antes de tudo uma ferramenta de direção. O princípio fundamental é que o Planejamento e a Programação constituem funções distintas e portanto devem ser tratadas separadamente. Portanto antes de se examinar um calendário e de se proceder a um cálculo da duração total etc. etc., um projeto deve ser *planejado* de modo a fazer aparecer suas estruturas lógicas. Isto é alcançado através da montagem de um diagrama em forma de rede, resumindo-se as diversas operações – Atividades - a realizar, destacando-se suas interdependências.

A *Programação* consiste em se *estimar a duração de cada operação e calcular a Data Mais Curta e a Data Mais Tarde* em que o projeto pode começar e que deve terminar, *as Folgas e O Caminho Crítico*. Nesta exposição só falaremos sobre o Planejamento, portanto, do diagrama TARP só ensinaremos a maneira de montá-lo, coisa que alias já ajuda muito.

## 2. CONCEITOS E REGRAS UTILIZADAS NA "TARP"

### 2.1. ATIVIDADE.

#### 2.1.1. Conceito.

Atividade é a realização de uma tarefa ou de um trabalho. A Atividade é caracterizada por consumir *tempo* e/ou *recursos*. Por exemplo o tempo que aguardamos para que uma pintura seque, já caracteriza uma atividade.

É representada pelo espaço entre dois eventos.

#### 2.1.2. Características.

- A) Possui INÍCIO (um "evento")
- B) Possui FIM (outro "evento") e...
- C) Consome TEMPO e / ou RECURSOS

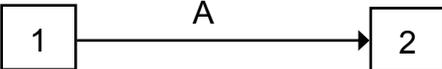
2.1.3. Representação. No diagrama TARP a atividade é representada por **uma seta**, orientada do início para o fim.

Seja: "A" ou "Atividade 1,2" uma atividade qualquer.

Temos dois modos de representá-la.

1.º -  ou

A seta identificada (A), mais os dois eventos (1 e 2) relacionados com a atividade

2.º - 

### 2.2. ATIVIDADE FANTASMA [ Ou Atividades Fictícias ]

#### 2.2.1. Conceito.

É um recurso gráfico do qual lançamos mão para completar uma atividade qualquer. Não tem existência real.

#### 2.2.2 . Representação.

Por uma flecha pontilhada ou linha entrecortada.

Exemplo: 

### 2.3. EVENTO. (Nó, Acontecimento)

#### 2.3.1. Conceito.

**Evento** é aquele momento em que se **inicia** ou **termina** uma ou mais atividades.

#### 2.3.2. Características.

- Indica um ponto significativo do projeto.
- Deve ser o início ou a conclusão de uma ou mais atividades, por isso as vezes se chama de nó.
- Não consome tempo nem recursos.

#### 2.3.4. Representação.

Geralmente por um círculo ou quadrilátero *identificado por um número*.

No segundo exemplo apresentado no item anterior (2.1. **ATIVIDADE**, sub item 2.1.3. Representação) os dois números 1 e 2 – dentro dos quadriláteros - nos extremos da flecha são exemplos de Eventos.

#### 2.3.5. Regras fundamentais.

- a) A **ordem dos eventos** é indicada pelo sentido das setas e não pelos números dos eventos.
- b) Na **numeração dos eventos** devemos observar a seguinte ordem:
  - b.1. O número do evento inicial deve ser menor do que o do evento final, inclusive para as atividades fantasmas.
  - b.2. Partindo-se do evento inicial ( evento 1 ) a marcação deve ser contínua, simplesmente acompanhando a própria seqüência do diagrama, da esquerda para a direita e de cima para baixo, não esquecendo porém a regra anterior.

### 3. DIAGRAMA "TARP". (Rede, Grafo)

#### A.) Conceito.

REDE. É a representação gráfica do planejamento e programação de um projeto qualquer. Este tipo de diagrama resulta da união lógica das atividades e eventos e a relação entre eles. O Diagrama TARP ou Rede é a representação gráfica das *Dependências*.

#### B.) Princípios Básicos a serem obedecidos na confecção de uma Rede.

- B.1. Entre dois eventos sucessivos só poderá existir uma única atividade ligando-os diretamente. Duas atividades não podem partir do mesmo evento e chegar a um outro e mesmo evento.
- B.2. Na rede TARP nunca poderá existir circuito, pois desse modo uma atividade daria origem a ela mesma.
- B.3. Um Evento só poderá ser considerado atingido quando todas as atividades que para ele se dirigem forem concluídas.
- B.4. Nenhuma atividade poderá ter início antes que seu Evento inicial tenha ocorrido.
- B.5. De um mesmo Evento podem partir uma ou mais atividades.
- B.6. O Diagrama deverá iniciar com apenas UM evento, não importando o número de atividades iniciais e deverá terminar também com somente UM evento final não importando o número de atividades finais que para ele se dirijam.
- B.7. Com exceção dos eventos inicial e final cada um dos demais eventos deverá conectar pelo meios duas atividades, uma conduzindo a ele e outra partindo dele

### C.) Modo de Montar Uma Rede TARP

- 1.- Planejamento 
 → Atividades  
 → Identificação [Através de letras: A, B, C, D etc. etc.]  
 → Dependências

2.- Procedimento.

- 1.º Listar ( *sem preocupar-se com a ordem do acontecimento das atividades*) todas as atividades que nos lembrarmos serem necessária para executar nosso projeto.
- 2.º Identificar todas as atividades com uma ou mais letras, conforme a necessidade. Ex. A ... Z após, se necessário AA, AB, AC ... AZ etc. etc.
- 3.º Estabelecer as dependências, isto é, a ordem em que as atividades irão ocorrer. Por exemplo, para fazer um café tenho primeiro que aquecer a água, colocar o pó no filtro e este no bule e assim sucessivamente

Abaixo damos uma sugestão de tabela que irá simplificar a tarefa de listar, identificar e estabelecer as dependências.

Identificação	Atividade	Dependência
A		
B		

### D. Montagem da rede.

A montagem da rede consiste em:

- 1.º desenhar os símbolos ( um círculo, quadrado etc. ) do primeiro evento e numerá-lo ( 1 );
- 2.º colocar a(s) flecha(s) que parte(m) do evento inicial n.º 1 ;
- 3.º colocar na ponta de cada flecha que partiu do evento n.º 1 o símbolo representativo dos eventos ( círculos, quadriláteros etc.) ;
- 4.º e assim sucessivamente até esgotar todas as atividades da relação elaborada no início do planejamento;
- 5.º *terminada a relação de atividades, numerar os eventos* conforme regra já estabelecida anteriormente (Item 2. Conceitos e Regras Utilizadas Na TARP, sub-item 2.3.5. Regras fundamentais, letra b).

Veja no final do livro - no ANEXO 2 ( Planejamento) - um exemplo prático de planejamento para esclarecer melhor.

É muito importante que o planejamento realizado não seja “mais um papel em cima da mesa”. Ele é, isto sim, uma ferramenta importantíssima. Após a confecção final da rede TARP de um empreendimento, este deverá ficar a mão do administrador para ser consultado a qualquer momento para poder acompanhar o seu desenvolvimento, marcando sobre a rede os eventos alcançados. Com a rede TARP sob nossos olhos teremos sempre uma visão global da execução do projeto.

## MANUAIS

Todas as atividades de uma farmácia deverão estar manualizadas. Estes manuais constituirão os Procedimentos Operacionais Padrões (POPs). É uma tarefa muito importante e demorada mas que deverá ser executada. Além de utilidade incontestável a própria legislação o exige - Resolução RDC 33/2000 - e se desejarmos obter um certificado de qualificação – por exemplo, ISO 9002 – deveremos possuir os manuais de todas as tarefas redigidas. Esses manuais deverão estar localizados – obrigatoriamente - nos lugares onde se executa a tarefa constante no manual.

Para redigirmos os manuais apresentamos abaixo algumas recomendações que muito ajudarão no exercício de tal tarefa.

Pense (ou observe) na maneira como o trabalho é executado.

Liste todas as tarefas que envolvem este trabalho.

Anote também as condições especiais, ou fora do habitual em que a tarefa é executada.

É importante que sejam incluídas todas as tarefas que são executadas no desenvolvimento do

trabalho, mesmo que não se relacionem com as habilidades básicas necessárias.

Redija o Procedimento Operacional Padrão.

5.1. Coloque um cabeçalho identificador. Exemplo:

	Procedimento Operacional Padrão n.º 01	Data 16 de nov. de 1999.
Título = Manipulação de cápsulas amiláceas.		

5.2. Redija um objetivo. Exemplo

Objetivo. Manipular com segurança e eficácia cápsulas amiláceas com a finalidade de manter o alto padrão de qualidade da Farmácia Pharmacura.

5.3. Descreva todas as etapas da manipulação de tal maneira que uma pessoa lendo-a seja capaz de executar com segurança as etapas descritas. Exemplo.

### Técnica.

1. Realize a assepsia de todo o local da manipulação com ...
2. Separe e execute a assepsia de todos os instrumentos de manipulação a seguir descritos com ...
3. Etc. etc.

## ENTENDA O TEMPO.

A revista do GBOEX publicou em um de seus números: “Uma carta a um amigo” e nela o autor nos convida a “imaginar que você tem uma conta corrente e a cada manhã você acorde com um saldo de R\$ 1.440,00. Só que não é permitido transferir o saldo para o dia seguinte. Todas as noites o seu saldo é zerado, mesmo que você não tenha conseguido gastá-lo durante o dia. O

que você faz? Você ira gastar cada centavo, é claro! Todos nós somos clientes deste banco que estamos falando. Chama-se TEMPO. Todas as manhãs são creditados para cada um 1.440 minutos. Todas as noites o saldo é debitado como perda. Não é permitido acumular este saldo para o dia seguinte. Todas as manhãs sua conta é reiniciada, e todas as noites as sobras se evaporam. Não há volta, você precisa gastar vivendo no presente o seu depósito diário. Invista, então no que for melhor: na saúde, felicidade, no trabalho, no descanso, no lazer etc. etc. e ... sucesso! “

Como nos diz o autor de “Uma carta a um amigo” diariamente recebemos 1.440 minutos para viver. Destes utilizamos 960 minutos para dormir, comer , deslocar-nos e descansarmos. Para o trabalho só restam 480 minutos. Se não planejarmos criteriosamente como iremos gastar nosso tempo diário o nosso trabalho não será produtivo. Estabeleça prioridades e determine um tempo diário para as diferentes tarefas a realizar. Para isso é necessário que tenhamos listado todas as tarefas em blocos de:

- tarefas diárias,
- tarefas semanais,
- tarefas mensais,
- tarefas quinzenais,
- tarefas mensais,
- tarefas trimestrais,
- tarefas semestrais
- tarefas anuais
- e finalmente tarefas eventuais

Esses blocos de tarefas facilitarão o gasto racional de nosso tempo diário. Nós os denominamos de Mapas de Obrigações.

No final do livro no ANEXO 11 apresentamos uma sugestão de um mapa de obrigações referentes ao setor de pessoal.

## **DEFINIÇÃO DE ALGUMAS TAREFAS IMPORTANTES.**

### **A. Planejar.**

Planejar é prever exigências futuras, definir os objetivos que deverão ser alcançados, os prazos para sua realização ( Metas) estabelecer a ordem em que deverão acontecer a fim de que o administrador possa controlar seu desenvolvimento para que todas as coisas aconteçam. Portanto ao iniciar um trabalho qualquer antes de mais nada é preciso planejar.

Passos básicos na execução de um planejamento

- 1.- O QUE DEVE SER FEITO ? isto é, a análise do que deve ser feito.
- 2.- PORQUE FAZER ? O objetivo a ser atingido, de acordo com a estrutura da empresa e sua política.
- 3.- COMO FAZER ? Os procedimentos a serem postos em prática para atingirem os objetivos propostos. Aqui se aplica a Técnica de Avaliação e Revisão de Programas [TARP].
- 4.- COM QUE FAZER ? Os recursos disponíveis na empresa. Os de ordem humana, estruturais e financeiros.
- 5.- QUEM FAZ ? As co-responsabilidades partilhadas, entre direção, planejadores e colaboradores.

- 6.- EM QUE TEMPO DEVE SER FEITO ? Estabelecer um cronograma que possibilite um controle visual da execução do planejamento, dentro dos prazos preestabelecidos. O tempo que será gasto na execução de cada Atividade poderá ser escrito em baixo da seta indicativa da Atividade na Rede TARP.
- 7.- O QUE FOI FEITO ? E COMO FOI FEITO ? É preciso, durante o desenvolvimento e após o término, avaliar os resultados obtidos o que permitirá corrigir as distorções e reformular o planejamento.

#### B. Organizar.

Organizar é munir a empresa de tudo o que é necessário para o seu funcionamento (material, instrumental, capital, pessoal etc.)

O que é organizar senão a aplicação sistemática dos princípios do bom senso? Todavia organizar não é improvisar. Uma ação cuidadosamente prevista e preparada pouco ou nada deixa ao acaso tanto na fixação dos objetivos, quanto na dos meios disponíveis, como na do tempo necessário para realizá-la.

#### C. Comandar.

Comandar é dirigir e orientar pessoas.

#### D. Coordenar.

Coordenar é listar tarefas; *separar as mais importantes e urgentes para o coordenador assumir* e delegar as demais com a finalidade de realizar todas.

#### E. Controlar.

Controlar é cuidar para que tudo aconteça de conformidade com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

#### F. Avaliar.

Avaliar é verificar se os objetivos propostos foram alcançados conforme o previsto no planejamento.

#### G. Analisar Dados

Analisar dados é estudar as informações obtidas e em função deste exame estabelecer decisões para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.

### RECOMENDAÇÕES FINAIS

- É muito importante: abrir a farmácia diariamente sempre no mesmo horário. (POP nº?)
- Manter a limpeza e higiene (mandar varrer sempre que necessário; passar um pano úmido no chão; tirar o pó dos balcões e mostruários e móveis em geral; colocar o lixo na rua; mandar varrer a calçada em frente a farmácia; a cada quinze dias mandar limpar os vidros das vidraças e portas se as tiverem; limpar o teto mensalmente; limpar os banheiros e laboratório (diariamente) (POP nº?).
- Em dias de chuva: limpar, tirar o pó e arrumar a mercadoria nas prateleiras trazendo-as para frente de tal modo que não fiquem buracos nas prateleiras. (POP nº?)

- Escolher quem funcionará como “administrativo”.
- Planejar : treinamento de pessoal, plano de marketing , reformas , abertura de uma filial, escala de serviço. ( POPs nº )
- Controle quinzenal dos prazos de vencimentos e do aspecto das embalagens.(POP nº?)
- Analisar os mapas estatísticos e determinar medidas corretivas se necessário.(POP nº?)
- Preenchimento dos mapas estatísticos e do Relatório Contábil Diário ( diariamente) .(POP nº?)
- Estabelecer esquema de venda, cobrança e entrega de mercadoria. .(POP nº?)
- Lembrete para evitar roubos: “Quem vende não recebe valores nem entrega a mercadoria”.

## CONTABILIDADE I [Patrimônio]

### 1. INTRODUÇÃO

Antes de iniciarmos o estudo dos diferentes assuntos que estão incluídos nesta tema: "Contabilidade", queremos deixar bem claro que não temos a intenção nem a pretensão de dar um curso de contabilidade. Não! Nossa intenção é apenas fornecer ao farmacêutico noções básicas sobre este assunto, para permitir que o mesmo possa assim melhor conversar com seu contador sobre a administração financeira de sua farmácia.

A aprendizagem da contabilidade exige de quem a executa a apreensão sucessiva de conceitos e definições intimamente interligados entre si. É necessário ir subindo os degraus do conhecimento lentamente, internalizando e fixando cada novo conceito.

O objetivo deste e do próximo capítulo é fornecer conhecimentos mínimos necessários e suficientes para que o farmacêutico possa identificar e interpretar um Balanço Patrimonial; elaborar um Plano de Contas prático que lhe facilite gerenciar cientificamente sua farmácia e posteriormente identificar os principais documentos contábeis de uma organização farmacêutica e os livros onde são escriturados os atos e fatos administrativos.

### 2. - ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO ECONÔMICA

*Administração econômica* é o conjunto de operações praticadas por alguém para conservar e tornar produtiva determinada riqueza.

*Riqueza* é o conjunto de Bens permutáveis. Em Economia o conceito de riqueza não corresponde à acepção vulgar a qual considera riqueza como abundância de dinheiro ou de imóveis. Um frasco de comprimidos de Aspirina ou um pacote de pregos, em Economia, são riquezas.

*Micro-sujeito econômico ou Economia* é toda unidade econômica elementar que possua riqueza. Um indivíduo, uma família, uma empresa ou determinada instituição que possua riqueza representa um Micro-sujeito econômico ou uma Economia.

*Atos administrativos* são aquelas operações administrativas que não afetam o patrimônio. Por exemplo: uma carta propondo um negócio.

*Fatos administrativos* são as operações administrativas que afetam o patrimônio alterando sua dimensão ou sua qualidade. Por exemplo: A compra de mercadoria para pagamento posterior ou a aquisição a dinheiro de máquinas para a empresa.

*Lançamento* é o registro de qualquer operação contábil.

*Contabilidade* é a ciência que permite, através de suas técnicas manter um controle permanente do Patrimônio de uma empresa.

*Escrituração contábil* é o registro propriamente dito das operações administrativas. Ela é uma técnica que consiste em registrar nos livros próprios (Diário, Razão, Caixa etc.) todos os  *fatos* administrativos que ocorrem na empresa.

### 3. PATRIMÔNIO

O codificador da contabilidade: Frei Luca Pacioli (1496), frade franciscano, já dizia: “a melhor maneira de avaliar um negócio e acompanhar o seu desempenho é através de seu Patrimônio. Quando o Patrimônio aumenta tudo vai bem”.

#### 3.1. Componentes Fundamentais do Patrimônio

Mas o que é PATRIMÔNIO?

PATRIMÔNIO é um conjunto de:



➔ AVALIADOS EM MOEDA

Estudemos cada um desses componentes do Patrimônio separadamente:

BENS	DIREITO	OBRIGAÇÕES
------	---------	------------

1º - BENS

BEM é toda coisa capaz de satisfazer as necessidades humanas e que pode ser avaliada economicamente. Os Bens podem ser classificados em dois grupos:

- 1.- *Bens Materiais* como o nome está dizendo, são aqueles que possuem corpo, matéria, e
2. - *Bens Imateriais*.

Os Materiais são de duas espécies:

1.1- Móveis (que podem ser removidos de um lugar para outro)

e

1.2- Imóveis (que não podem ser deslocados do seu lugar natural).

2. *Bens Imateriais* são aqueles que embora considerados Bens, não possuem corpo, não tem matéria. São determinados gastos que a empresa faz, os quais, por sua natureza, devem ser considerados parte de seu patrimônio. Os mais comuns são os três que seguem:

2.1. *Luvas*. Quando se paga uma determinada quantia para alguém sair mais rapidamente de um imóvel que está ocupando e, que por motivo de contrato ou outro qualquer, não pretende desocupá-lo tão cedo, diz-se que se está pagando “Luvas”.

2.2. *Fundo de comércio*. Quando além dos bens compramos também o “ponto”.

2.3. *Patente*. É quantia gasta no registro de um determinado invento.

### 2º - DIREITOS

Quando uma empresa vende algum bem, de qualquer natureza (de uso, consumo ou troca), a prazo, adquire o *DIREITO* de receber o valor do mesmo no futuro. *DIREITO* para uma empresa são todos os valores que ela tiver a receber futuramente de alguém.

### 3º - OBRIGAÇÕES

É comum quando uma empresa não tem dinheiro à disposição, ou por outras razões que não vem ao caso, resolve adquirir bens a prazo, isto é, assume a “Obrigação” de pagar essa aquisição no futuro. “Obrigações” para uma empresa são todos os valores que ela tiver a pagar para terceiros, no futuro (terceiros aqui no caso são as pessoas ou entidades comerciais que venderem para a empresa).

Como vimos até agora, o Patrimônio é formado pelo conjunto de três componentes fundamentais: *Bens, Direitos e Obrigações*.

## **3.2 - COMPONENTES SECUNDÁRIOS DO PATRIMÔNIO**

Porém tanto Bens, Direitos como Obrigações são constituídos por sua parte de elementos secundários os quais *qualificam e classificam* os componentes fundamentais. Gráficamente podemos apresentar os componentes básicos classificados em seus elementos secundários como segue:

<b>BENS</b>	<b>DIREITOS</b>	<b>OBRIGAÇÕES</b>
Dinheiro	Aluguéis a receber	Contas a receber
Imóveis	Impostos a pagar	Contas a pagar
Mercadorias		

Com esta disposição nosso gráfico, cujo conjunto é agora representado por um quadrilátero, tornou-se mais esclarecedor, pois nos mostra de que classe de elementos é formado nosso Patrimônio.

Observe que os elementos (contas, aluguéis etc.) classificados em Direitos aparecem sempre acompanhados da expressão: “A Receber” (é uma regra). O mesmo ocorre com as Obrigações, porém a expressão que aqui acompanha os elementos (contas, impostos etc.) é: “A Pagar” (é a regra).

Quando definimos Patrimônio, dissemos que era um conjunto de componentes *avaliados em moeda*. Realmente se não explicitarmos o valor monetário de cada elemento patrimonial não poderemos “avaliar” nossa farmácia, nem acompanhar seu desempenho financeiro e conseqüentemente não conheceremos o valor de nosso Patrimônio. “Vamos, pois dar um valor hipotético a cada um dos diferentes elementos patrimoniais colocados dentro de nosso quadrilátero”.

BENS		DIREITOS		OBRIGAÇÕES	
Dinheiro	800	Contas a receber	100	Contas a pagar	100
Imóveis	200	Aluguéis a receber	30	Impostos a pagar	70
Mercadorias	200			Aluguéis a pagar	60

Calculando o Patrimônio assim expresso no quadrilátero, constatamos que seu valor é igual a R\$1.100,00.

Chegamos a esse valor seguindo a seguinte regra:

No cálculo do Patrimônio os Bens e Direitos são sempre SOMADOS, e as Obrigações SUBTRAÍDAS daquele resultado

Portanto:

$$\text{BENS} + \text{DIREITOS} - \text{OBRIGAÇÕES} = \text{PATRIMÔNIO}$$

### 3.3. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PATRIMÔNIO

A representação gráfica do patrimônio como sendo um círculo ou um quadrilátero, embora útil para que se tenha a idéia de conjunto, não é prática contabilmente.

A essa conclusão também já chegara Frei Luca, tanto é verdade, que ele propôs que a representação gráfica do patrimônio fosse em forma de um “te” maiúsculo. T que é uma figura muito semelhante aos braços do travessão e ao fiel de uma balança de dois pratos.

Balança de dois pratos em Latim é: BISLANCIS (bis = dois e lancis = pratos de balança). Donde o nome de *Balança* dado a avaliação do patrimônio.



A figura do te maiúsculo como pode ser observado, com seu traço central vertical divide o espaço em baixo do traço superior horizontal em dois campos: (A) o esquerdo e (B) o direito. No lado Esquerdo (A) são colocados os *elementos positivos* formados pelos Bens e Direitos. No lado Direito (B) são colocados os *elementos negativos* constituídos pelas Obrigações e um outro elemento patrimonial que estudaremos mais adiante. Nossa representação gráfica do patrimônio fica assim agora:

PATRIMÔNIO	
BENS DIREITOS	OBRIGAÇÕES

### 3.4. ATIVO E PASSIVO

A principal vantagem da nova representação gráfica é que juntou todos os elementos Positivos (Bens e Direitos) de um só lado separando-os dos elementos Negativos os quais são postos no outro lado.

Os elementos Positivos localizados no lado Esquerdo são denominados componentes Ativos e o seu conjunto forma o ATIVO (do patrimônio).

Os elementos Negativos situados no lado Direito são nomeados componentes Passivos e o grupo forma o PASSIVO (do patrimônio).

Suponhamos que uma empresa qualquer, aqui denominada simplesmente empresa X, apresente seus elementos patrimoniais quantificados como segue a continuação:

Contas à pagar	R\$	200,00
Mercadorias	R\$	1.000,00
Móveis	R\$	1.500,00
Impostos à pagar	R\$	100,00
Contas à Receber	R\$	800,00
Duplicatas à receber	R\$	200,00
Dinheiro em Caixa	R\$	350,00
Imóveis	R\$	1.500,00

Com estes dados e os conhecimentos até aqui adquiridos podemos montar um diagrama patrimonial bastante elucidativo. É o que faremos a seguir.

PATRIMÔNIO			
ATIVO		PASSIVO	
BENS		OBRIGAÇÕES	
Caixa	R\$ 350,00	Contas à pagar	R\$ 200,00
Imóveis	R\$ 1.500,00	Impostos à pagar	R\$ 100,00
Móveis	R\$ 1.500,00		
Mercadorias	R\$ 1.000,00		
Subtotal	R\$ 4.350,00		
DIREITOS			
Contas à receber	R\$ 800,00		
Duplicatas à receber	R\$ 200,00		
Total	R\$ 5.350,00	Total	R\$ 300,00

Como se nota os totais do dois lados do gráfico não apresentam o mesmo valor global. O lado do ATIVO apresenta o Patrimônio Bruto igual a R\$ 5.350,00 enquanto o PASSIVO mostra um valor igual a R\$ 300,00.

Antes de prosseguirmos vamos ver um pouco de historia da contabilidade para podermos resolver essa desigualdade.

### 3.5. BALANÇO PATRIMONIAL

Frei Luca Pacioli, aquele frade Franciscano que codificara o sistema de avaliação patrimonial em 1496 e que é adotado até hoje, denominara o método de calcular o patrimônio de:

#### Balanço Patrimonial

O nome ele o tirara, como já vimos, de “Bislancis”, pois o Balanço é, de fato, uma “balança” *sui generis*. E é a mais sensível balança que já foi criada. Mesmo um centavo desequilibra seus pratos. É por isso que Frei Luca afirmava que a “Balança Patrimonial” *está sempre em equilíbrio*.

#### O “peso” do ATIVO é sempre em valores absolutos igual ao do PASSIVO.

Voltando ao nosso diagrama patrimonial desequilibrado vamos aprender como equacioná-lo corretamente. Como já foi dito anteriormente, o *quantum* do patrimônio é obtido subtraindo o valor das “Obrigações” da soma dos “Bens” com os “Direitos”. A esse resultado que chamamos simplesmente Patrimônio é na verdade a “Situação Líquida Patrimonial” (naquele momento considerado) ou simplesmente Patrimônio Líquido, pois é o que sobra quando do “Patrimônio Bruto” subtraímos as “Obrigações”. Esse Patrimônio Líquido constitui na verdade o quarto elemento patrimonial [1º- Bens, 2º- Direitos, 3º- Obrigações e 4º- Patrimônio Líquido] do qual falávamos quando explicávamos a mudança da representação gráfica na forma de círculo por um “te” maiúsculo. A *Situação Líquida Patrimonial* será colocada, nos diagramas patrimoniais em forma de “T” (como o que utilizamos como exemplo acima para representar o Patrimônio), *sempre no lado direito* somando-o ou subtraindo-o, conforme for o caso das Obrigações, de modo a igualar o lado direito (PASSIVO) com o lado esquerdo (ATIVO), dando ao patrimônio a forma de equação.

Vamos, pois “equilibrar” nosso gráfico patrimonial ou se quiserem nossa “sensibilíssima balança patrimonial” conforme a regra apresentada.

PATRIMÔNIO			
ATIVO		PASSIVO	
BENS		OBRIGAÇÕES	
Caixa	R\$ 350,00	Contas à pagar	R\$ 200,00
Imóveis	R\$ 1.500,00	Impostos à pagar	R\$ 100,00
Móveis	R\$ 1.500,00		
Mercadorias	R\$ 1.000,00		
Subtotal	R\$ 4.350,00		
<b>DIREITOS</b>		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 5.050,00
Contas à receber	R\$ 800,00		
Duplicatas à receber	R\$ 200,00		
Total	R\$ 5.350,00	Total	R\$ 5.350,00

Como vemos a *Situação Líquida Patrimonial* (R\$ 5.350,00 — R\$ 300,00 = R\$ 5.050,00) é **POSITIVA** [isto é, **ATIVO** (bens + direitos) é maior do que o **PASSIVO** (obrigações)] e foi somada as *Obrigações*; porém poderia acontecer que a *Situação Líquida Patrimonial* fosse **NEGATIVA**, isto é, **ATIVO** menor do que o **PASSIVO** neste caso o Patrimônio Líquido seria subtraído das *Obrigações*.

Exemplo :

ATIVO		PASSIVO	
Bens	R\$ 300,00	Obrigações	R\$ 440,00
Direitos	R\$ 100,00	Situação Líquida (-)	R\$ 40,00
Total	R\$ 400,00	Total	R\$ 400,00

Neste caso dizemos que a *Situação Líquida* é: **Negativa, Passiva ou Deficitária**, pois apresenta um déficit de 40 Reais.

Já o caso anterior a *Situação Líquida* era: **Positiva, Ativa ou Superavitária** [porque o total dos elementos positivos (bens e direitos) superava o total dos negativos (obrigações)].

Mas pode também acontecer que a *Situação Líquida* seja **Nula** (inexistente), isto é, **ATIVO** igual ao **PASSIVO**.

É o caso em que o valor das *Obrigações* ou não existe ou é igual ao do **Patrimônio Bruto**.

Exemplo:

ATIVO		PASSIVO	
Bens	R\$ 400,00	Obrigações	R\$ 600,00
Direitos	R\$ 200,00	Situação Líquida (-)	R\$ -
Total	R\$ 600,00	Total	R\$ 600,00

O quarto elemento patrimonial: Patrimônio Líquido, assim como os outros componentes (Bens, Direitos e Obrigações) também se subdivide.

As *três categorias* do Patrimônio Líquido são: Capital, Lucros Ou Perdas E Reservas.

O Capital é também denominado: Capital Inicial, Capital Nominal Ou Capital Subscrito.

A palavra Capital é um dos elementos do grupo do Patrimônio Líquido que, quando da formação de uma empresa, representa os bens com os quais o proprietário inicia suas atividades comerciais, daí o nome de Capital Inicial.

Os recursos totais de que dispõe uma empresa para atuar é chamado de Capital Total.

Anteriormente o chamamos de Patrimônio Bruto.

Um exemplo prático esclarecerá melhor esses conceitos acima abordados.

PATRIMÔNIO			
ATIVO		PASSIVO	
Caixa	R\$ 400,00	Contas à pagar	R\$ 500,00
Imóveis	R\$ 500,00	Capital	R\$ 700,00
Móveis	R\$ 300,00		
Total	R\$ 1.200,00	Total	R\$ 1.200,00

Neste exemplo podemos observar que o Capital Nominal da empresa é 700 e o Capital Total é 1.200.

Chegamos agora em um ponto de nossos estudos em que você aprenderá porque o valor do patrimônio não é igual à soma dos dois totais encontrados nos dois lados do gráfico (ATIVO e PASSIVO).

Observando os nomes dos elementos do lado PASSIVO (Contas A Pagar, Duplicatas A Pagar, Capital Inicial) notamos que são eles que *geram*, são a ORIGEM dos recursos aplicados no ATIVO.

Portanto:

Os recursos têm sua ORIGEM no PASSIVO e...  
tem sua APLICAÇÃO no ATIVO

### 3.6. DÉBITO E CRÉDITO

Agora que já sabemos como se monta um gráfico de Balanço Patrimonial básico e identificamos que *o lado esquerdo* é o lado do ATIVO e que *o lado direito* é o lado do PASSIVO, podemos aprender dois novos conceitos:

DÉBITO e CRÉDITO

Antes de tudo, é bom lembrar que as palavras utilizadas na linguagem popular nem sempre coincidem com as da linguagem técnica, é o caso da palavra: Débito. Na linguagem comum débito significa:

- estar em dívida para com alguém,
- estar devendo para alguém,
- ter alguma conta para pagar
- etc. etc.

Na nomenclatura contábil Débito tem significados diferentes de acordo com determinadas situações e raramente concorda com a linguagem usual. O mesmo pode-se dizer da palavra Crédito.

No gráfico do Balanço Patrimonial o lado ESQUERDO, lado do ATIVO, é *sempre* o lado do DÉBITO.

O lado DIREITO, lado do PASSIVO, é *sempre* o lado do CRÉDITO.

É fácil entender!

Já explicaremos o porquê desse posicionamento no gráfico do Balanço Patrimonial.

O *aumento* do ATIVO é igual a DÉBITO porque os elementos que o compõem: Bens e Direitos são de natureza DEVEDORA, isto é, eles *devem* a origem os recursos neles aplicados.

O *aumento* do PASSIVO é igual a CRÉDITO porque os elementos que o compõem: Obrigações e Patrimônio Líquido são de natureza CREDORA, isto é, *possuem crédito para com o Ativo*, pois “*emprestaram*”, “*cederam*” ao Ativo os recursos para se adquirir os Bens e Direitos lá encontrados.

### 3.7. CONTAS

Na linguagem comum a palavra conta significa: ter uma “conta” na farmácia, na padaria, em uma loja etc. Em resumo significa ter valores para pagar!. Vamos definir do ponto de vista contábil o que é Conta.

CONTA é o nome técnico dado aos “componentes” Patrimoniais (Bens, Direitos, Obrigações e Patrimônio Líquido e suas subdivisões) e aos “elementos” de Resultado (Despesas e Receitas)

Até o presente, quando nos referíamos aos componentes patrimoniais falávamos em elementos ou componentes de segunda categoria, exemplo: *elemento* Caixa, *elemento* Móveis, *elemento* despesas a Pagar etc. Daqui para diante não mais diremos *elementos* e sim *Contas*. Exemplo: Conta Caixa, Conta Móveis, Contas a Pagar, Contas Receitas de Serviço etc.

É natural que se pergunte: mas para que servem as Contas? As Contas são de capital importância em contabilidade, pois é *nelas que registramos* todos os acontecimentos – “*fatos contábeis*” - de uma empresa. É por seu intermédio que os dados obtidos durante o funcionamento de uma empresa são registrados em livros próprios (Diário, Razão, Caixa, Contas Correntes etc.).

É graças à análise dos dados que elas encerram que temos a possibilidade de realizar verdadeiramente uma administração científica no autêntico sentido da palavra. São elas também que armazenam os dados diários que nos ajudarão a construir nossos mapas e gráficos os quais servirão para visualizar o desempenho econômico e financeiro de nossa empresa.

As Contas podem ser classificadas em dois grupos fundamentais:

- Contas Patrimoniais
- Contas de Resultados

### 3.7.1 - Contas Patrimoniais.

Das Contas Patrimoniais não precisamos mais falar, pois foi unicamente delas que tratamos até o momento quando estudamos o Balanço Patrimonial; representam os Bens, Direitos, Obrigações e Patrimônio Líquido. Como já vimos elas dividem-se em Ativas e Passivas e também já sabemos que são elas que representam o patrimônio da empresa.

Ao abordarmos o assunto, Plano de Contas, voltaremos a este assunto com mais detalhes e exemplos.

### 3.7.2 - Contas De Resultado

Contas de resultado (e não de lucro ou perda) são uma novidade. É delas que iremos tratar agora.

Elas são de duas espécies:

- Contas de Despesas
- Contas de Receitas

Estas Contas só aparecem no *exercício social* \*\* e encerram-se no final dos mesmos.

[\*\* *Períodos de igual duração em que a empresa opera financeiramente. No final desses períodos as empresas apuram os seus resultados e elaboram as demonstrações contábeis.*]

- *As Contas de Despesa* são caracterizadas por gastarem Bens (material de expediente, fita adesiva etc.) ou por utilizarem Serviços (água, luz, lanches, utilização do telefone etc.).
- *As Contas de Receita* caracterizam-se pela venda de Bens (medicamentos e correlatos) e de prestação de Serviços (medida da pressão arterial, aplicação de injeções, venda de cartões telefônicos etc. etc.).

Existem Contas de Resultado que podem aparecer tanto no grupo das despesas quanto no grupo das receitas. É caso dos aluguéis, dos juros e dos descontos.

Como saber quando tais contas representam despesas e quando tais contas representam receitas?

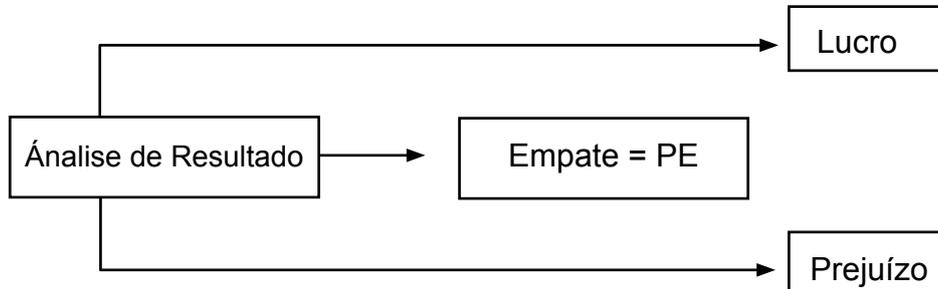
Aluguéis pagos é Despesa e aluguel recebido é Receita. O mesmo vale para os juros e os descontos.

Certas Contas de Resultado jamais poderão ser contabilizadas como Receita. Por exemplo: Impostos, salários etc. etc.

## Gráfico de Análise De Resultado

O certo é dizer que a “Análise é de Resultado” e não de Lucro ou de Prejuízo, pois não se sabe se haverá ou não tais Resultados (Lucro ou Prejuízo). Pode não haver nem um nem outro. Pode empatar. O Resultado pode ser até igual a zero, isto é, atingir o Ponto de Equilíbrio.

Veja o esboço abaixo muito esclarecedor.



## Fórmulas Para Se Realizar Uma Análise De Resultado

a)

(+) RECEITA [= VENDA]

(-) CUSTOS VARIÁVEIS

= MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO ( Para pagar os Custos Fixos )

b)

(+) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

(-) CUSTOS FIXOS

= RESULTADO

c)

(+) VENDA BRUTA R\$ 142,85

(-) DEVOLUÇÕES DA VENDA R\$ 0,00

= VENDA LÍQUIDA R\$ 142,85

d)

(+)VENDA LÍQUIDA

(-) IMPOSTOS

= RESULTADO BRUTO

e)

(+) RESULTADO BRUTO

(-) CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA

= RESULTADO LÍQUIDO

f)

(+) RESULTADO LÍQUIDO

(-) DESPESAS OPERACIONAIS

= RESULTADO OPERACIONAL (o qual poderá ser: )

( + ) = Lucro

( - ) = Prejuízo

( 0 ) = Nem um nem outro. Empate = (Ponto de Equilíbrio)

### 3.8. PLANO DE CONTAS

Como já vimos até agora as Contas são importantíssimas nos registros contábeis. São elas que permitem as escriturações dos *atos contábeis* ocorridos nas empresas. Para podermos realizar tais registros precisamos ter em mãos uma relação de todas as Contas. A essa relação denominamos Plano de Contas.

**Plano de Contas** é o elenco de todas as contas previstas pelo administrador de uma empresa como necessárias a realização de seus registros contábeis

A seguir apresentaremos um Plano de Contas Patrimoniais simplificado – Balanço Patrimonial - para que nos familiarizemo-nos com a nomenclatura utilizada neste tipo de contas.

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>	
<b>1. ATIVO</b>	<b>2. PASSIVO</b>
10. ATIVO CIRCULANTE	20. PASSIVO CIRCULANTE
10.1 Caixa	20.1 Duplicatas à pagar
10.2 Bancos	20.2 Impostos e Contribuições
10.3 Clientes	20.3 Salários à pagar
10.4 Estoque de Mercadoria	20.4 Outras contas a pagar
11. ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	21. PASSIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO
11.1 duplicatas à receber	21.1 Duplicatas à pagar
11.2 Promissórias à receber	21.2 Promissórias à pagar
12. Ativo Permanente	22. PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO
12.1 Imóveis	22.1 Imposto de Renda à pagar
12.2 Móveis e Utensílios	22.2 Outras exigibilidades
12.3 Veículos	23. PATRIMÔNIO LÍQUIDO
	23.1 Capital
	23.2 Reserva de Capital
	23.3 Reserva de Reavaliação
	23.4 Reserva de Lucro

#### *Lembrete!*

Quando se realiza a escrituração de qualquer Conta no Livro Apropriado (um livro para cada Conta) para lançar-se os valores nelas encontrados - em Débito ou Crédito - devemos ver:

- 1º) de que lado do gráfico do Balanço Patrimonial ela está situada se no ATIVO ou no PASSIVO;
- 2º) se o valor caracteriza um aumento ou uma diminuição. Se *aumentar* e a conta está situada no lado do Ativo, é Débito, se *diminuir* é Crédito. Com o PASSIVO ocorre o inverso como já vimos quando estudamos tal assunto mais atrás.

As empresas, através de seu Setor de Contabilidade, utilizam o Plano de Contas para obter os elementos que constituirão o custo de um produto, de um serviço ou para administrar corretamente o seu custo operacional (o qual abordaremos mais adiante quando estudarmos o *controle dos custos*).

Os Planos de Contas, como já vimos acima, constam de Contas do Ativo e Passivo e Contas de Resultados. Essa organização das Contas costuma aparecer nos Demonstrativos de Lucros e Perdas que o Setor de Contabilidade realiza ao final de períodos determinados. Para melhor identificar e entender essas Contas consulte o *Balço Patrimonial Consolidado* que as empresas publicam periodicamente nos jornais (por força de lei). Ao ler um desses Balços você verificará que as despesas listadas nesse Demonstrativo não estão discriminadas por grupos de despesas (de consumo, de pessoal etc.) e sim, pelo título: “Despesas Administrativas”. Por isso, para efeito de uma correta “*formação de custos*” (que você verá a importância quando no capítulo Gestão Financeira abordarmos o estudo dos Custos. Ai deve-se, para analisar, discriminar e compor *aquelas contas que realmente fazem parte das atividades da farmácia*).

Cada farmácia deve elaborar seu Plano de Contas sempre levando em conta *seus interesses particulares*. Esse Plano de Contas é que fornecerá o nome das contas que o farmacêutico administrador deseja controlar para tomar as medidas eficazes para administrar corretamente e cientificamente sua empresa.

Vamos apresentar a seguir, uma sugestão de Plano de Contas para uma farmácia.

### **Plano De Contas Para Uma Farmácia.**

#### **1- VENDAS.**

- 1.1- VENDAS À VISTA
- 1.2- VENDAS À PRAZO

#### **2.- RECEITAS .**

- 2.1- AMBULATORIAIS
- 2.2- FICHAS TELEFÔNICAS, CEDÊNCIA DO TELEFONE.
- 2.3- SOBRA DE CAIXA
- 2.4- FÓRMULAS MANIPULADAS

#### **3.- RECEITAS FINANCEIRAS**

- 3.1- JUROS OBTIDOS
- 3.2- DESCONTOS RECEBIDOS
- 3.3- RECEITA DE CORREÇÃO MONETÁRIA

#### **4.- CUSTOS DAS COMPRAS**

- 4.1- COMPRAS DE MERCADORIAS
- 4.2- DEVOLUÇÃO DE MERCADORIAS

#### **5.- TRIBUTÁRIAS**

- 5.1 - ICMS
- 5.2- IMPOSTO DE RENDAS MENSAL
- 5.3- ISSQN

## 6.- PIS / FINSOCIAL

### 7.- CONSUMO

- 7.1- MATERIAL DE EXPEDIENTE
- 7.2- ENERGIA ELÉTRICA
- 7.3- ÁGUA
- 7.4- TELEFONE
- 7.5- MATERIAL DE USO E CONSUMO
- 7.6- LANCHES
- 7.7- AVENTAIS

### 8- DIVERSOS

- 8.1- FALTA DE CAIXA
- 8.2- DESCONTOS CONCEDIDOS
- 8.3- CONDUÇÃO
- 8.4- MATERIAL DE EMBALAGEM

### 9. LOJA

- 9.1- ALUGUEL
- 9.2- CONDOMÍNIO
- 9.3- IMPOSTO PREDIAL
- 9.4- LIMPEZA
- 9.5- MANUTENÇÃO E REPAROS
- 9.6- SEGURO SOBRE O ATIVO E ESTOQUE

### 10.- PESSOAL

- 10.1- SALÁRIOS
- 10.2- HORAS EXTRAS
- 10.3- FÉRIAS
- 10.4- DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO
- 10.5- AVISO PRÉVIO
- 10.6- IAPAS
- 10.7- FGTS

### 11.- ADMINISTRAÇÃO GERAL

- 11. 1- SALÁRIO DO CONTADOR.

## 3.9. CLASSIFICAÇÃO CONTÁBIL DOS CUSTOS

Em função do “movimento dos custos” costuma-se classificar – contabilmente - os mesmos em Fixos e Variáveis.

São Fixos aqueles que havendo ou não venda eles não se movimentam. Mantêm-se estáticos em seu valor e ocorrem independentes das vendas. Exemplo: Custo com pessoal. Havendo ou não venda temos que pagar os salários.

Variáveis são os que só se movimentam havendo venda. Exemplo, Compra de mercadoria. Para comprar novas mercadorias só movimentando os estoques e estes só se movimentam acontecendo as vendas.

## ATENÇÃO!

Quando voltarmos a estudar os custos – em Gestão Financeira - relacionando-os com o “movimento das vendas” iremos classificá-los de outra maneira que não a contábil.

### 3.10. ANÁLISE PATRIMONIAL SIMPLIFICADA

De posse do Balanço ou do Balancete Patrimonial, podemos e devemos realizar uma série de análises sobre aqueles valores tabulados no mesmo para verificarmos a grau de saúde financeira de nossa empresa e avaliarmos o grau de nossa competência como administradores de nosso capital.

As equações abaixo apresentadas nos ajudarão a realizar algumas tarefas de análise econômica financeira simplificadas.

#### 1. Índice De Liquidez A Curto Prazo [ Liq.CP ]]

Este índice indica os recursos que a empresa dispõe para saldar seus compromissos a curto prazo.

$$\text{Liq.CP} = [ ( \text{Disponível} + \text{Realizável} ) \div \text{Exigível} ]$$

#### 2. Índice De Liquidez A Longo Prazo [ Liq.LP ]]

O resultado deste índice, mostra os recursos que a empresa dispõe para poder pagar seus compromissos a longo prazo.

$$\text{Liq.LP} = [ ( \text{Disponível} + \text{Realizável} + \text{Imobilizado} ) \div \text{Exigível} ]$$

#### 4. Rotação Do Estoque [ RtçE ]]

A divisão das vendas totais a custo pelo valor do estoque do exercício nos fornece um número que será divisor de 360 dias. O resultado da divisão de 360 dias por este número, dividido por sua vez por doze, nos indicará o número de dias em que o estoque está rodando.

$$\text{Rtç.E} = [ 360 \div ( \text{Vendas totais a custo} \div \text{Estoque} ) ] \div 12$$

#### 5. Rentabilidade Do Capital [ Rent.C ]]

Este valor nos revela o percentual de lucro que o Capital da empresa rendeu, somente com Lucro Operacional.

$$\text{Rent.C} = [ \text{Lucro Operacional} \div \text{Não Exigível} ] \times 100$$

#### 6. Rentabilidade Das Vendas [ Rent.V ]]

Este índice nos fornece o percentual de lucro sobre a totalidade das vendas realizadas.

$$\text{Rent.V} = [ \text{Lucro Operacional} \div \text{Vendas Totais} ] \times 100$$

#### 7. Rentabilidade Das Vendas A Custo [ Rent.Vc ]]

Este índice nos fornece o percentual de lucro sobre o custo das vendas.

$$\text{Rent.VC} = [ \text{Lucro Operacional} \div \text{Custo das Vendas} ] \times 100$$

## CONTABILIDADE II [Documentos Contábeis e Escrituração]

### 1. INTRODUÇÃO

No capítulo 3 relativo ao 3.1.PATRIMÔNIO apresentamos “alguns conceitos básicos” em contabilidade e conceituamos Bens, Direitos e Obrigações, vimos como é montado um balanço patrimonial e suas diferentes partes. Também conceituamos Contas e abordamos, resumidamente, alguns aspectos desse assunto. No início do assunto Patrimônio, vimos que a Contabilidade “é a ciência que permite, através de suas técnicas manter um controle permanente do Patrimônio de uma empresa.”

Para controlar é necessário observar e analisar alguma coisa. No caso da contabilidade realiza-se a análise dos dados numéricos, resultantes dos *atos administrativos*, registrados em documentos e livros apropriados e de acordo com determinadas regras. A confecção e análise de mapas estatísticos – apresentados no capítulo Estatística aplicada a farmácia - desses dados numéricos orientará a ação controladora do administrador. É desses registros e desses livros que pretendemos falar neste capítulo. Dos mapas estatísticos falaremos mais tarde.

Em tese, a escrituração obedece a seguinte rotina:

Ao realizar-se qualquer registro, é *indispensável* que se obtenha um *documento* (nota fiscal, duplicata etc.). Este documento deverá ser cuidadosamente arquivado *depois* de registrado em um Livro Borrador (hoje substituído por “fichas de lançamento” ou “slips”). Como o nome mesmo diz é um livro onde podemos fazer rasuras e correções, se necessário, coisa que nos demais não é permitido por lei.

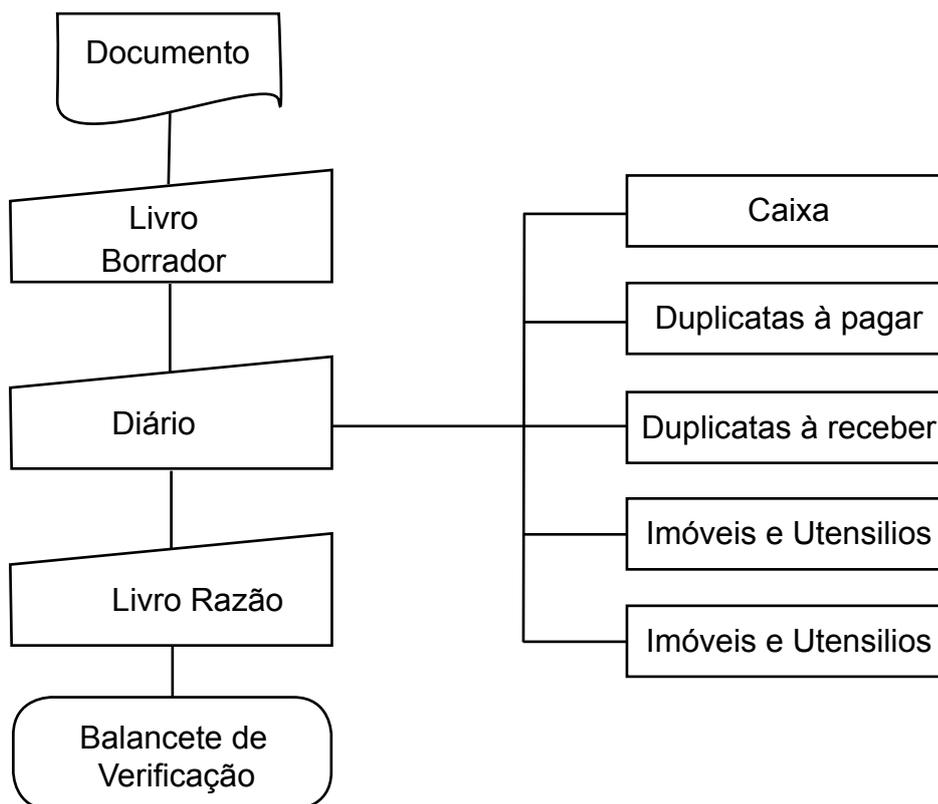
Os dados anotados no Borrador ou em fichas são transcritos para o Diário em ordem cronológica obedecendo à técnica específica, assim como é singular para cada um dos demais livros contábeis.

O Diário pode ser complementado por livros auxiliares ou subsidiários, como Caixa, Títulos A Pagar, Títulos A Receber e outros.

Do Diário passa-se ao Livro Razão onde as Contas (Caixa, Títulos a pagar etc.) *aparecem por si só*, revelando os Créditos e Débitos que receberam.

A relação das contas anotadas no Razão, com indicação dos saldos que no momento apresentam constitui o Balancete De Verificação.

Esquemáticamente podemos resumir a escrituração como segue :



## 2. DOCUMENTOS

Como já dissemos acima, toda operação contábil é *identificada* sempre por um documento. Vamos agora identificar os diferentes documentos oficiais, exigidos pelas autoridades, que uma farmácia utiliza quando realiza qualquer transação comercial de compra ou venda de mercadorias.

As farmácias utilizam diferentes tipos de documentos em suas transações comerciais diárias denominados : Notas Fiscais .

### LIVRO BORRADOR

Na contabilidade clássica ou tradicional, as operações, devidamente documentadas eram escrituradas, por ordem cronológica, em livro denominado Livro Borrador, Borrão Ou Costaneira. Neste livro, que não é exigido por lei, deveriam ser feitos registros *rigorosamente exatos*, mas passíveis de correções ou emendas, em caso de engano. Funcionava como um livro de anotações ou rascunho.

Modernamente, o Livro Borrador tem sido substituído por Fichas de Lançamento, também chamadas de “Slips” ou “Vouchers”, peças que trazem maior flexibilidade ao processo, já que podem ser escrituradas simultaneamente e imediatamente nos setores onde acontecem as operações. Apresentam diversas vias, por exemplo, uma para transcrição ( por decalque ) no Diário, outra para o Razão, e tantas quantas forem necessárias para a escrituração de contas secundárias; tudo isto sem necessidade de repetição de registro.

## DIÁRIO

O Diário é um livro contábil obrigatório, exigido pelo Código Comercial e que deve obedecer a determinadas formalidades: precisa ser encadernado, numerado seguidamente e preenchido de maneira peculiar. Deve ser registrado nas Juntas Comerciais dos estados e receber a chancela do juiz.

Modernamente, as autoridades fiscais e a legislação subsidiária tem admitido uma série de concessões em relação ao aspecto formal da escrituração do Diário: lançamento por decalque, dispensa de “intitulação” das contas (substituída por códigos devidamente aprovados), Livros complementares do Diário - Caixa, Duplicatas etc. - desde que estejam devidamente registrados, formam conjunto com o Diário. Sendo que os livros acessórios trazem registros analíticos, enquanto que o Diário oferece lançamentos globais.

No Diário são feitos os registros segundo técnica especial.

O método utilizado para escrituração dos *atos* administrativos é o *Método das partidas dobradas*. Este método, é de uso universal e foi divulgado pelo frade franciscano Luca Pacioli, no século XV, consiste no seguinte :

“Não há devedor sem que haja credor e não há credor sem que haja devedor, sendo que a cada débito corresponde sempre um crédito de igual valor”.

Nota:

Como vemos apareceram novamente as palavras devedor e credor (Débito e Crédito) e voltamos a alertá-lo. Procure analisar com cuidado o que essas duas palavras representam para a contabilidade, de acordo com o enfoque dado mais atrás quando se tratou deste assunto – em Patrimônio -, não confundindo com o significado da linguagem comum.

## LIVRO RAZÃO

Apesar de não ser exigido por lei, este talvez seja o livro fundamental do processo contábil. No Razão, abre-se uma folha ou ficha para escriturar-se a evolução de cada Conta.

Quando um lançamento é feito no Diário por “partidas dobradas”, pelo menos duas (2) Contas são movimentadas no Razão.

É o Razão que revela a qualquer momento o estado de cada Conta. O conjunto de suas informações mostra a composição do patrimônio.

## PRINCIPAIS DOCUMENTOS CONTÁBEIS DE UMA FARMÁCIA

Como já sabemos a contabilidade é um tipo de processo que trata do cálculo, registro e análise das operações administrativas. O acompanhamento das operações administrativas não é de interesse apenas do sujeito econômico, que recorre a contabilidade para estar seguro do bom desempenho de seus negócios. As operações administrativas e financeiras estão sujeitas ao controle constante dos órgãos do governo, que procedem a fiscalização através da análise de livros contábeis. São obrigatórios – hoje - para uma farmácia :

1º- os livros exigidos pela fiscalização do ICM

2º - o livro exigido pela prefeitura municipal

### 3. QUADRO DE EXPOSIÇÃO OBRIGATÓRIO

Além dos livros, a farmácia deve manter um quadro de exposição obrigatório bem à vista.

O quadro de exposição obrigatório exigido pelas fiscalizações – hoje - deve conter:

1. Cartão de Identificação do CNPJ
2. Alvará para Localização
3. Alvará da Secretaria de Saúde e Meio Ambiente
4. Licença para Comerciar com Entorpecentes
5. **Autorização Especial** (para farmácias que manipulem produtos da Portaria 344 / 98)
6. Certificado de Regularização do CRF do Estado

### 4. RELATÓRIO CONTÁBIL DIÁRIO – RDC

No entanto, existe uma série de outros registros contábeis e estatísticos que apesar de não serem exigidos por lei, são de grande utilidade para o bom desempenho de qualquer empreendimento. Através desses registros podemos ter uma idéia exata do número de clientes que freqüentam a farmácia, do andamento das vendas, da necessidade de se comprar mais ou de comprar menos mercadorias, do tempo em que está girando nosso estoque etc. etc. Estes registros informais também servem de base para o preenchimento dos livros contábeis obrigatórios e contribuem para a confecção de mapas estatísticos os quais serão analisados e servirão de bússola segura para se ter sucesso na administração da farmácia de nossa responsabilidade.

Embora seja da responsabilidade do contador manter em dia e correto os registros contábeis cabe ao farmacêutico proprietário conferir a exatidão desses registros e de acompanhar o desempenho de sua farmácia através da análise dos balancetes e balanços anuais.

Cabe ao farmacêutico proprietário registrar determinados fatos administrativos independente dos registros realizados pelo contador afim de que tenha sempre a mão os dados de que necessita para manter em dia seus mapas estatísticos. Estes dados numéricos ele os obterá através do preenchimento diário do: “RELATÓRIO CONTÁBIL DIÁRIO [abreviadamente RCD]”. O RCD é um dos documentos contábeis da mais alta importância em uma farmácia e é constituído por um conjunto de quadros, organizados a partir dos movimentos de vendas, compras e despesas efetuadas por uma farmácia diariamente. É nele que serão registrados todos os fatos contábeis diários que irão fazer parte dos diferentes mapas analíticos contábeis que estudaremos no capítulo Estatística Aplicada a Farmácia.

A seguir apresentamos a estrutura do “RCD”, o qual se compõe fundamentalmente dos seguintes quadros:

- A) Resumo da Máquina Registradora
- B) Vendas do dia
- C) Recebimentos
- D) Pagamentos
- E) Receitas de serviço até hoje
- F) Movimento de compras e vendas
  - F.1) Vendas
  - F.2) Compras
  - F.3) Acumulado geral das vendas a preço de custo
  - F.4) Análise do movimento de compra e venda

### RELATÓRIO CONTÁBIL DIÁRIO

DATA...../...../ 199...

A) RESUMO DA MAQUINA REGISTRADORA					
			CLIENTES	VENDAS	DESCONTOS
1	ACUMULADO DO DIA	(+)			
2	ACUMULADO ANTERIOR	(-)			
3	SUBTOTAL	(=)			
4	REGISTRO INDEVIDO (ESTORNO)	(-)			
5	TOTAL	(=)			

B) VENDAS DO DIA					
			À VISTA	À PRAZO	TOTAL
1	TOTAL VENDAS EFETUADAS	(+)			
2	DEVOLUÇÕES	(-)			
3	DESCONTOS DADOS	(-)			
4	TOTAL	(=)			
5	RECEBIMENTOS	(+)			
6	RECEITAS DE SERVIÇO	(+)			
7	SUBTOTAL	(=)			
8	PAGAMENTOS	(-)			
9	TOTAL LÍQUIDO	(=)			

C) RECEBIMENTOS	
HISTÓRICO	R\$
TOTAL	

D) PAGAMENTOS	
HISTÓRICO	R\$
TOTAL	

<b>E) RECEITAS DE SERVIÇO</b>		
PROCEDÊNCIA	QUANTIDADE	R\$
APLICAÇÕES DE INJEÇÕES		
VENDAS DE FICHAS TELEFÔNICAS		
FÓRMULAS MANIPULADAS		
Total		

<b>F) MOVIMENTO DE COMPRAS E VENDAS ATÉ HOJE</b>				
01. = VENDAS				
	01.1 = DEVOLUÇÕES		01.2 = VENDAS À VISTA	
	DO DIA	ACUMULADO	DO DIA	ACUMULADO
M				
C				
TOTAL				

02 = COMPRAS		
	DO DIA	ACUMULADO
M		
C		
TOTAL		

03 = ACUMULADO GERAL DAS VENDAS A PREÇO DE CUSTO	
1º - Acumulado das devoluções + Acumulado das vendas à vista = Acumulado GERAL das vendas	
2º - Acumulado GERAL das vendas X 0,7 = VENDAS A PREÇO DE CUSTO	
MEDICAMENTOS A PREÇO DE CUSTO	R\$
CORRELATOS A PREÇO DE CUSTO	R\$
TOTAL	R\$

04. = ANÁLISE DO MOVIMENTO DE COMPRA E VENDA ( <i>acumulado das vendas a preço de custo - acumulado das compras = saldo</i> )		
a) TOTAL DO ACUMULADO DAS VENDAS A PREÇO DE CUSTO (quadro 03)		R\$
b) TOTAL DO ACUMULADO DAS COMPRAS (quadro 02)	( - )	R\$
c) SALDO (+ / -)		R\$

## PREENCHIMENTO DO RCD.

### A) RESUMO DA MÁQUINA REGISTRADORA

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO QUADRO A

- 1.1. (ANTES DO QUADRO "A ") Onde está localizada DATA preencher com a data do dia considerado.
- 1.2. Na primeira coluna as variáveis: *acumulado do dia e do dia anterior, indicações dos resultados aritméticos, estorno e total* são identificados numericamente com algarismos arábicos de 1 até 5.
- 1.3. Na segunda coluna as variáveis citadas no item 2º (acumulado do dia, acumulado anterior etc.) são identificados nominalmente.
- 1.4. Na terceira coluna estão localizados os símbolos aritméticos ( + , — etc.) indicativos das operações aritméticas que os valores numéricos sofrerão.
- 1.5. Na quarta coluna serão registrados os valores indicativos do número de clientes atendidos.

- 1.6. Na quinta coluna serão registrados os valores globais representativos das vendas realizadas.- Na sexta coluna serão escritos os valores indicantes dos descontos concedidos

## 2. REGRAS PARA O PREENCHIMENTO DO QUADRO A

No quadro “(A) RESUMO DA MÁQUINA REGISTRADORA” serão anotados os valores registrados pela máquina registradora durante o dia considerado.

- 2.1. O valor do “ACUMULADO DO DIA” de CLIENTES , VENDAS e DESCONTOS (concedidos) é obtido a partir dos valores armazenados pela máquina registradora no dia considerado.
- 2.2. O valor do “ACUMULADO ( do dia ) ANTERIOR” de CLIENTES , VENDAS e DESCONTOS é obtido no quadro A) RESUMO DA MÁQUINA REGISTRADORA do RDV do dia anterior na linha “ACUMULADO DO DIA”.
- 2.3. O valor do SUBTOTAL é obtido pela diferença entre o ACUMULADO DO DIA e o ACUMULADO DO DIA ANTERIOR de CLIENTES , VENDAS e DESCONTOS
- 2.4. A quarta linha: REGISTRO INDEVIDO ( ESTORNO ) só é utilizada quando acontecer este tipo de fato administrativo. O valor do registro indevido será subtraído do valor do subtotal
- 2.5. O TOTAL é o final de todas as operações aritméticas praticadas no decorrer do preenchimento do quadro A) Resumo da Máquina Registradora.

### B ) VENDAS DO DIA

No quadro B ) VENDAS DO DIA são registrados os dados já manipulados no quadro A) RESUMO DA MÁQUINA REGISTRADORA

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO QUADRO B

- 1.1. A primeira coluna identifica numericamente com algarismos arábicos de 1 até 9, uma a uma, todas as operações contábeis ( descontos , vendas , devoluções etc. ) realizadas e os resultados das operações aritméticas executadas ( total etc.).
- 1.2. A segunda coluna as linhas de um a nove identificam nominalmente as mesmas operações já citadas no item ( 1º- )
- 1.3. A terceira coluna indica o tipo de operação aritmética ( soma , subtração etc. ) que deverá ser executada com os valores que forem anotados nas diferentes linhas da quarta, quinta e sexta colunas
- 1.4. A quarta, quinta e sexta colunas destinam-se a registrar os diferentes fatos administrativos acontecidos no dia considerado

## 2. REGRAS PARA O PREENCHIMENTO DO QUADRO B

### **a) descrição das operações das linhas de 1 a 4**

- 2.1. Na coluna À VISTA , linha 1 ( Total vendas efetuadas), deve ser lançado o mesmo valor, já registrado, na linha 5 - TOTAL , da coluna VENDAS, do quadro a) Resumo da Máquina Registradora .
- 2.2. A linha 2 da segunda coluna - DEVOLUÇÕES - só será escriturada na coluna TOTAL se acontecer ter que devolver alguma mercadoria para alguma distribuidora ou laboratório .
- 2.3. A linha 3 da segunda coluna - DESCONTOS DADOS - será preenchida com o mesmo valor registrado na linha 5 - TOTAL -, da sexta coluna - DESCONTOS-, do quadro A) Resumo da Máquina Registradora se tal fato administrativo acontecer.
- 2.4. A linha 4 da segunda coluna - TOTAL - é destinada a receber o resultado total das operações aritméticas acontecidas nas colunas À VISTA , À PRAZO e TOTAL .
- 2.5. Na quinta coluna venda, À PRAZO só são utilizadas as linhas 1 (Total de vendas efetuadas) e 4 ( Total ) .
- 2.6. Na sexta coluna - TOTAL -
  - na linha 1 ( Total de vendas efetuadas) registra-se o somatório das colunas referentes as vendas À VISTA e À PRAZO
  - nas linhas 2 (Devoluções) e 3 ( Descontos dados) registra-se o total das devoluções e descontos dados
  - na linha 4 (Total ) escritura-se o somatório dos totais das vendas À VISTA e À PRAZO subtraídos deles as devoluções e descontos dados.

### **b) descrição das operações das linhas de 5 a 9**

- 2.7. Os dados das linhas 5) RECEBIMENTOS , 6) RECEITAS DE SERVIÇO e 8) PAGAMENTOS serão obtidos nos QUADROS de mesmo nome respectivamente quadro C) [ Recebimentos ] , quadro D) [Pagamentos] e quadro E) [ Receitas de serviço ] e serão registrados na quarta coluna ( À VISTA ) .
- 2.8. Na linha “7” - SUBTOTAL , registra-se a SOMA dos valores relacionados nas linha Recebimentos, Receitas de serviço e o valor registrado na linha “4” Total “ da coluna venda À VISTA
- 2.9. Na linha “9”- TOTAL LÍQUIDO - registra-se o valor obtido a partir da diferença entre o SUBTOTAL (linha 7 ) e os PAGAMENTOS ( linha 8) efetuados, se estes foram realizados. Se não houve pagamentos o valor registrado na linha “9” será o mesmo da linha “7”.

**QUADROS C), D) e E)**

Para os quadros C , D e E damos, abaixo, alguns exemplos de subcontas geradoras de valores monetários nas respectivas “Contas”.

“Conta C) RECEBIMENTOS “

subconta C.1 - sobras de caixa

“ C.2 - entradas de dinheiro

“ C.3 - notas fiscais de entrada E-1 ... etc.

“Conta D) PAGAMENTOS ”

subconta D.1 - luz

“ D.2 - água ... etc.

“ Conta E) RECEITAS DE SERVIÇO “

subconta E.1 - aplicações de injeções

“ E.2 - pequenos curativos

“ E.3 - telefone cedido

“ E.4 - Aferição da pressão arterial ... etc.

**F) MOVIMENTO DE COMPRAS E VENDAS ATÉ HOJE**

Este quadro é composto de quatro seções a saber :

01. = VENDAS -

02.= COMPRAS

03 = ACUMULADO GERAL DAS VENDAS À PREÇO DE CUSTO

04 = ANÁLISE DO MOVIMENTO DE COMPRA E VENDA

A seção 01.VENDAS é subdividida em duas colunas:

01.1 = DEVOLUÇÕES	01.2 = VENDAS `A VISTA
-------------------	------------------------

Estas por sua vez são subdivididas de tal modo que possam ser registrados os valores DO DIA e o ACUMULADO de medicamentos “M” e correlatos “C” , separadamente. Na última linha deste quadro encontra-se a linha dos respectivos Totais ( do dia e acumulado ).

**1. REGRAS PARA O PREENCHIMENTO DO QUADRO F**

Começaremos pela seção 01 = VENDAS.

- 1.1. As devoluções a distribuidoras e/ou laboratórios realizadas no dia considerado devem ser somadas e o total lançado na linha “M” se forem medicamentos e na linha “C” se forem correlatos(perfumaria , acessórios , produtos de higiene etc.) na coluna DEVOLUÇÕES ...DO DIA .

1.2. Na coluna DEVOLUÇÕES ... ACUMULADO registra-se a soma do valor registrado na coluna ACUMULADO do dia anterior com o valor das devoluções DO DIA considerado.

1.3. Igual procedimento será adotado no preenchimento da coluna VENDAS À VISTA.

1.4. Para registrar os valores da Seção 0.2- COMPRAS .. DO DIA e as COMPRAS ...ACUMULADO utiliza-se o processo semelhante ao adotado no cálculo e registro das Devoluções e Vendas à vista.

1.5. Na seção 03 = ACUMULADO GERAL DAS VENDAS A PREÇO DE CUSTO, os valores das vendas realizadas e ali registrados serão sempre convertidos à preço de custo. Para converter um preço de venda à vista em preço de custo MULTIPLICA-SE O VALOR DA VENDA À VISTA pelo índice 0,7.

O Acumulado GERAL das vendas é igual ao somatório do Acumulado das Devoluções mais o Acumulado das Vendas à Vista, conforme consta na equação escrita acima do quadro onde serão registrados os valores

1.6. Seção 04 = ANÁLISE DO MOVIMENTO DE COMPRA E VENDA

Para preencher este quadro retire o valor do Total do Acumulado Geral das Vendas à Preço de custo de Medicamentos e de Correlatos do quadro [ 03 ] e o Total do valor Acumulado das Compras de Medicamentos e Correlatos no quadro [ 02 ].

Para encontrar o Saldo, subtraia o valor Total do Acumulado das Compras do Total do valor Acumulado das Vendas a Preço de Custo. Quando o valor das vendas for maior do que o valor das compras, o saldo é positivo e deve-se acrescentar, dentro do espaço formado pelo quadrilátero, o sinal [ + ]. Quando o valor das vendas for inferior ao das compras, deve-se registrar o sinal negativo [ - ].

**IMPORTANTE !** O ideal seria que a diferença entre a Compra e a Venda fosse sempre igual a zero .

### 1. INTRODUÇÃO

Empresa, como já vimos no capítulo: “Montagem de uma farmácia,” é um organismo de direito que se cria para explorar um determinado ramo de negócio, podendo ser individual, coletiva ou mista “. Ao se constituir uma empresa, a finalidade específica é lucro”.

### 2. LUCRO

**Lucro é a vantagem ou diferença que, numa transação comercial, apuramos entre a compra e a venda.**

Seja R\$ 132,99 o preço de venda de uma determinada mercadoria e R\$ 100,00 seu preço de custo, o lucro será igual a R\$ 32,99

**O lucro obtido pela diferença entre o valor da venda e o valor da compra da mercadoria é denominado, *Lucro Bruto***

Comercialmente o lucro bruto é hoje calculado normalmente de outra maneira, porém o **valor** é igual ao obtido dessa maneira. Esse valor é expresso por um número concreto, isto é, um número abstrato – 32,99 - adjetivado por um símbolo R\$. Chama-se lucro bruto, porque o valor que o representa pode encerrar além do lucro propriamente dito, chamado de lucro líquido, mais todos os valores que custaram para a empresa as operações de comercialização - Custo Operacional -.

### 3. MARGEM DE LUCRO

O lucro, além de ser expresso por um número concreto, como o Real, pode ser expresso também em porcentagem (valor proporcional à parte, quando se considera o todo igual a cem) e neste caso ele é denominado: **Margem Bruta de Lucro**.

Para o ramo farmacêutico a margem bruta (mark up) de lucro sobre a venda de *especialidades farmacêuticas* legalmente estabelecidas varia hoje em torno de trinta e dois virgula noventa e nove por cento (32,99%) e trinta e oito virgula vinte e três por cento (38,23%) sobre o preço de custo. Existem dois tipos de “margem bruta de lucro”: *uma sobre a venda* e outra *sobre o custo*.

Margem bruta de lucro *sobre a venda* é diferente de margem bruta de lucro *sobre o custo*.

*Exemplo.* - Um farmacêutico compra um determinado medicamento (especialidade farmacêutica) por R\$ 100,00 e o vende por R\$ 132,99 Neste caso

a margem bruta de lucro sobre o custo é – arredondando- 33 %, mas a margem bruta de lucro sobre a venda é – arredondando- de 25%.

Vejamos como se executam os dois cálculos que nos fornecem esses resultados:

[33,0%] e [25,0%].

### 3.1. Margem bruta de lucro **sobre o custo**

Esta porcentagem é obtida pela divisão do lucro bruto (R\$ 33,00) pelo preço de custo (R\$ 100,00) e multiplicando o resultado por cem.

Isto é :  $(33,00 \div 100,00) \times 100 = 33,0\%$

### 3.2. Margem bruta de lucro **sobre a venda,**

Esta porcentagem é obtida pela divisão do lucro bruto (R\$ 33,00) pelo preço de venda (R\$ 133,00) e multiplicando o resultado por cem.

Isto é :  $(33,00 \div 133,00) \times 100 = 25,0 \%$ ;

**Estes dois modos de calcular a margem bruta de lucro são ditadas: Calcular a margem bruta de lucro de *baixo para cima* (sobre o custo), ou de *cima para baixo* (sobre a venda).**

## 4. CÁLCULO COMERCIAL DO LUCRO BRUTO

Comercialmente – na farmácia - o lucro bruto é calculado a partir da multiplicação da margem bruta de lucro sobre a venda pelo valor da venda.

Exemplo: Seja o valor da venda R\$ 132,99 e a margem bruta de lucro sobre a venda: 24,81%.

Portanto o lucro bruto será igual a :  $[ 24,81 \times R\$ 132,99 ] \div 100 = R\$ 32,99$

Como podemos verificar, o lucro bruto (R\$ 32,99), ao contrário da margem bruta, tem o mesmo valor numérico tanto faz calculá-lo deste modo (sobre o preço de venda) como através da diferença entre o preço de venda e o preço de custo.

## 5. A VENDA

O *valor das vendas é o elemento fundamental da comercialização* e nele se fundem parceladamente cada um dos elementos que o constitui. Pode-se dizer que o valor da venda é uma capacidade (volume do interior de um corpo vazio) onde são depositadas, uma a uma, cada parcela do custo que participou na formação deste valor. *A venda é que orienta os demais elementos econômicos de uma farmácia.*

- Os investimentos iniciais terão seu retorno calculado em função da venda.
- Os custos operacionais terão seus cálculos paramétricos estabelecidos em função da venda.
- A renda desejada será calculada em função da venda.
- As vantagens almeçadas nas compras sempre dependerão do volume das vendas

O sucesso ou fracasso das vendas está diretamente associado ao comportamento dos elementos econômicos, além de outros fatores de origem administrativa, financeira e contábil, que interferem de forma decisiva na qualidade das vendas.

### **Custo.**

Custo ou despesa é todo o valor monetário gasto na manutenção da vida de uma empresa.

Estas despesas incluem uma série de encargos, entre eles, as compras, que, por sua vez, possibilitam a existência de estoque.

Uma eficiente relação entre: *compras, vendas e despesas* é um dos principais fatores para estabelecer se uma empresa é rentável.

### **Rentabilidade.**

A *rentabilidade* de uma empresa corresponde ao grau de êxito econômico da mesma em relação ao seu capital, ou a relação entre os lucros ou benefícios auferidos e o capital investido. A rentabilidade tem relação direta com o capital, mas depende do lucro líquido, tanto é verdade que, para se obter maior rentabilidade, necessitamos ter maior lucro líquido.

## **6. PREÇO DE VENDA - [DE ESPECIALIDADES FARMACÊUTICAS]**

Preço de venda de uma “especialidade farmacêutica” é o valor máximo em Reais, *autorizado por lei*. O preço de venda foi até 2001 regulamentado pela Portaria n.º 37 da SUNAB de 11 de maio de 1992 e possibilitava obter uma margem bruta sobre o custo de 42,85%. A partir de 19 de outubro de 2001 a Câmara de Medicamentos publicou a Resolução n.º 11 a qual em seu artigo 3º determina como calcular o Preço Máximo ao Consumidor – PMC – e, além disso, classifica os medicamentos em três grupos: Lista Positiva, Lista Negativa e Lista Neutra. Com esta Resolução o preço de venda dos medicamentos passando a ser calculado pelos novos fatores incluídos nela e relacionados com o ICMS praticado nos diferentes Estados, tem como consequência obtermos preços de venda diferentes para os medicamentos, conforme forem considerados da Lista Positiva, Negativa ou Neutra. Como já vimos a Câmara de Medicamentos, estabeleceu que esse valor “*será calculado a partir da divisão do preço estabelecido pelas unidades produtoras (Preço de Fábrica = PF) pelo índice contidos naquela Resolução* e que variam de “0.7519” - o de maior valor - a “0,7103” – o de menor valor. Exemplo. – Seja R\$ 100,00 o preço de custo de um medicamento qualquer. Para encontrar-se o preço máximo de venda ao consumidor basta dividir esse número (100,00) pelo índice (0,7519) estabelecido pela lei. Portanto  $R\$ 100 \div 0.7519 = R\$ 132,99$ . A citada Resolução *não permite arredondamento dos valores* obtidos na divisão do preço de custo pelos índices indicados na Resolução. Os medicamentos manipulados não obedecem a esse critério de calcular o preço de venda. É livre a margem de lucro de um medicamento manipulado, isto quer dizer que a rentabilidade na farmácia de manipulação é maior.

## 7. PREÇO DE CUSTO - [DE ESPECIALIDADES FARMACÊUTICAS]

Preço de custo ou “Custo **da** Venda” de um medicamento é o valor que custa em Reais qualquer remédio adquirido do fornecedor (fabricante ou distribuidor). O Custo **da** Venda é obtido **multiplicando** o preço **de** venda pelo índice de uma das três Listas conforme a inclusão do medicamento em uma delas. .

Exemplo. – Seja R\$132,99 o valor **de** venda de um medicamento da Lista Negativa e com ICMS igual a 18%. Multiplicando esse valor (132,99) por 0.7519, obteremos: 99, 995, que, arredondado dará R\$ 100,00. Que será o preço de custo do mesmo ou também denominado “o custo **da** venda”.

## 8. ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO DO VALOR DE VENDA [DE ESPECIALIDADES FARMACÊUTICAS]

Já foi dito o que é uma empresa comercial e qual seu objetivo. Vimos também o que é lucro. Mas como se chega ao *lucro líquido* desejado? Chega-se ao lucro líquido desejado, quando se conhece:

*A margem bruta de lucro e se estabelece um determinado valor percentual máximo para cada um dos custos operacionais parciais, sem desprezar, é claro, outras medidas administrativas também importantes.*

Ou seja:

Para se chegar ao lucro desejado é preciso que exista um acompanhamento das vendas e que as despesas estejam equilibradas dentro ou abaixo de cotas estabelecidas.

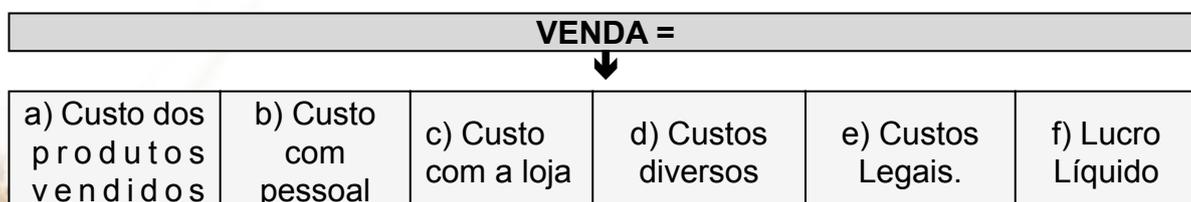
Como já dissemos mais acima, “o preço de venda é uma capacidade onde são depositada, uma a uma cada parcela de custo que foi necessária para formar o mesmo”.

Consideraremos o *preço de venda como um todo* e analisaremos os elementos participantes do mesmo *isoladamente*.

Vamos identificar cada um dos elementos participantes do preço de venda como segue:

- Custo dos produtos vendidos;
- Custo do pessoal que opera na farmácia (salários, encargos sociais, 13º salário etc.);
- Custo com a unidade de venda (aluguel, reformas, instalações etc.);
- Custos diversos (material de escritório, embalagens, transporte etc.);
- Custos legais (ICMS, IR, ISSQN, PIS/PASEP, COFINS etc.);
- Lucro líquido.

Graficamente temos:



PARTICIPAÇÃO (%) DOS DIFERENTES CUSTOS NA COMPOSIÇÃO  
(100%) DA VENDA



(+a) [~ 75,19 %]	(+ b)? %	(+ c)? %	(+ d)? %	(+ e)? %	(+L)? %
------------------	----------	----------	----------	----------	---------

O custo da mercadoria como já sabemos é cerca de setenta e cinco virgula dezenove por cento (75,19 %) do custo de venda, para os demais custos serão estabelecidas porcentagens que a experiência nos aconselhar a adotar, por este motivo no gráfico acima eles foram representados por um ponto de interrogação.

Iniciemos aqui a nossa análise dessas diferentes variáveis e como elas podem interferir diretamente no valor final do preço de venda.

O valor de venda, elemento fundamental da comercialização, é definido a partir do montante de despesas, portanto podemos escrever:

**Valor de venda (V) = [(a + b) + c) + d) + e) + L] = [75,19 + b + c + d + e + L] = 100%**

Quando *um dos custos cresce, ocorre um desequilíbrio no volume individual dos demais custos* contidos na capacidade: “valor final da venda”. Se isso acontecer ou a capacidade de venda *extravasa seu volume total (100%)*, ou mantendo a mesmo volume interno comprime alguma outra despesa para que o volume final da capacidade seja mantido (100%). O primeiro item dos custos afetado diretamente pelo desequilíbrio do valor de venda é aquele que se refere ao lucro (líquido).

Observe os exemplos a seguir apresentados.

1º  $a + b + c + d + e = V - L$

Neste caso houve lucro (L)

2º  $a + b + c + d + e = V$

Neste segundo caso não houve lucro, mas também não teve prejuízo denomina-se este caso como: vendas em “**ponto de equilíbrio**”. O somatório dos custos invadiu completamente o espaço dos Lucros (L) fazendo com que este desaparecesse do valor de venda.

3º  $a + b + c + d + e = V - P$       ou       $a + b + c + d + e + P > V$

Neste exemplo, o valor “L” (lucro) (L) não só desapareceu do “volume” das vendas, como o somatório ou “*volume*” dos custos *foi maior*, extravasou a capacidade de venda e conseqüentemente *houve prejuízo (= P)*.

Uma vez que os custos representam um fator tão importante no desempenho total do valor da venda e no lucro líquido, é conveniente que se estude mais a fundo o papel dos custos.

## RELAÇÃO ENTRE CUSTOS E VENDAS

Em **relação às vendas** os custos podem ser classificados em:

- 1. VARIÁVEIS e**
- 2. FIXOS**

Analisemos melhor essa classificação quanto ao aspecto: *relação com vendas*.

*Um custo é FIXO - em relação às VENDAS -, quando se move NO MESMO SENTIDO das vendas, isto é, se as vendas diminuem ele diminui e se elas aumentam ele também aumenta.*

Seu valor varia na razão direta do valor das vendas é como se ele estivesse “colado”, “fixo” as vendas.

Exemplos de custos desse tipo (fixo) são: IR, ICM ISQNN, PIS, COFINS etc.

Os elementos que constituem o custo fixo só podem ser melhorados em sua *origem* e não em sua *incidência*, ou seja, o custo (fixo) dos produtos vendidos pode incidir em porcentagem menor sobre a venda se a compra for feita com margem de lucro maior.

*Um custo é VARIÁVEL – em relação às VENDAS - quando seu movimento É SEMPRE O INVERSO do movimento das vendas, isto é, quanto maior as vendas tanto menor os custos e vice versa.*

Exemplos de custos do *tipo variável*: custo com pessoal, custo da unidade de venda (aluguel, reformas e outros) etc.

Vamos identificar uma a uma cada uma das principais despesas, fixas e variáveis, que incidem no custo operacional de uma farmácia.

### CUSTOS FIXOS EM RELAÇÃO ÀS VENDAS

a) Custo dos produtos vendidos	Este custo como já vimos, quando estudamos como se estabelece o seu valor, representa cerca de 75,19 % do preço da venda, seja qual for o valor das vendas. Casos existem, onde conforme a compra, esta porcentagem pode ser inferior. No entanto esta parcela movimenta-se sempre no mesmo sentido das vendas e por este motivo o custo é <i>classificado como fixo</i> .
e) Custos legais	O item mais significativo da planilha de custos legais é sem dúvida alguma o ICMS cuja alíquota é igual a 17 % sobre o valor total das vendas. Este custo representa uma fatia de 5,1 % dos 30 % do lucro bruto. Outras parcelas que pertencem também ao custo legal, como IR, Imposto Predial etc. tem características de custo variável, porém levando em conta o mais significativo, o ICMS, podemos considerar esta parcela como um custo fixo.
d) Custos diversos	Inclui-se nestes custos despesas com embalagens, material de escritório, material de limpeza e outros. <i>Teoricamente seriam variáveis</i> , mas como praticamente independem do volume das vendas podem ser considerados como fixos.

## CUSTOS VARIÁVEIS EM RELAÇÃO ÀS VENDAS

b) Custo com pessoal	Mesmo quando os empregados são remunerados com porcentagem sobre as vendas, há sempre um salário piso que influi na porcentagem estabelecida, como os encargos sociais, 13º salário, férias FGTS etc. etc. etc. que se movimentam sempre em sentido contrário às vendas. Como o salário tem praticamente um valor fixo, esta parcela é sem dúvida alguma um custo variável, pois <i>quanto maior a venda</i> , menor a porcentagem de incidência desse custo no lucro bruto.
c) Custo com a unidade de venda	Corresponde às despesas com aluguel, manutenção e outros gastos. Esta parcela de custo é caracteristicamente um custo variável, pois, mesmo que as vendas tenham variações de volume, o preço do aluguel (número concreto), por exemplo, é o mesmo. Se as vendas diminuírem a porcentagem desta parcela no lucro bruto aumentará, se, porém as vendas aumentarem ela diminuirá.

Da análise dos quadros acima apresentados, podemos logo identificar quais as despesas que deverão atrair nossa atenção de modo especial, *pois do controle que sobre elas exercemos dependerá a existência ou não do lucro*. As despesas das quais falamos serão aquelas que podem *variar e fugir de nosso controle e conseqüentemente diminuirão nossos lucros*, isto é, *as variáveis*, as fixas não necessitam preocupar-nos, pois sobre elas, com já vimos, não temos poder algum.

### CUSTO OPERACIONAL

O Custo Operacional corresponde à soma das despesas necessárias para se operar. O Custo Operacional incide sobre as vendas em porcentagem variada, conforme a administração.

Uma boa administração cuidará para que a porcentagem do custo operacional seja *no máximo igual ou sempre menor* (isto é o ideal) que os parâmetros estabelecidos para o mesmo.

Se as vendas forem representadas por um segmento de reta teremos:



**Como já sabemos a diferença entre a soma dos custos e a grandeza das vendas dá como resultado 0 Lucro (L) ou o Prejuízo (P)**

**GLOBALMENTE** o custo não oferece elementos para análise e não dá razões justas para sua redução. Para ser analisado o Custo, sua globalidade deve ser dividida em parcelas que tenham sido direcionadas anteriormente e que possuam parâmetros estabelecidos.

O agrupamento para análise deve ser feito de forma tal que (sem muito trabalho extra) seja possível obter a totalidade de cada grupo. Tomando como base os grupos mostrados no quadro anterior e levando em conta a estrutura das farmácias e sua simplicidade administrativa, teremos:

- CUSTO COM PESSOAL
- CUSTO COM A LOJA
- CUSTO COM IMPOSTOS
- CUSTO COM CONSUMO
- CUSTO COM DIVERSOS
- CUSTO COM ADMINISTRAÇÃO
- DEPRECIAÇÕES

Vejam agora um a um cada um dos elementos apontados acima e quais os títulos das despesas que de cada um é composto.

- **CUSTO COM PESSOAL**

Sob este título estão compreendidos todos os gastos com manutenção de pessoal:

- Ordenados
- Provisões para férias
- Salário
- Gratificações
- Aviso prévio
- Indenizações
- Encargos sociais e legais (IAPS etc.)
- Roupas profissionais
- Seguros
- Pró-labore
- Etc. etc.

**PARADIGMA → Custo máximo = 10.0 %**

O custo com pessoal geralmente é disfarçado com a remuneração por comissão, no entanto, sobre a comissão incidem encargos sociais na ordem de aproximadamente 80 %, com referência ao salário.

O raciocínio de que a comissão sobre a venda não pode ser onerosa faz com que o proprietário da farmácia tenha excesso de lotação. No entanto, pressupor que funcionários remunerados por comissão não recebem se não vendem é um erro. Os encargos sociais são uma exigência legal e se não forem pagos podem acarretar grandes e graves prejuízos.

- **CUSTO COM A LOJA**

Este custo refere-se a tudo que se gasta com a loja.

- Aluguéis
- Instalações
- Manutenção
- Reformas
- Letreiros
- Vitrines
- Gôndolas
- Imposto predial
- Etc. etc.

**PARADIGMA ➔ Custo máximo = 2,5%**

*O aluguel é a maior parcela deste grupo e corresponde a um valor entre 2 % e 5 % das vendas. Um índice satisfatório fica na casa dos 2,5 %.*

Quando o prédio for do proprietário deve-se fazer uma indicação de 2 % de Custo Operacional para a despesa de aluguel.

Com a criação dos Shoppings Centers as farmácias neles estabelecidas pagam um aluguel em torno de dez por cento (10 %) de seu faturamento, o que, além de absurdo, é inqualificável e inviável. Em casos como esses, a farmácia, não sendo de “rede” as quais utilizam essas lojas como publicidade, termina sonogando impostos, o que é uma péssima saída para o problema. A parcela de 3 % é adequada, não só porque supre os aluguéis, mas também porque cobre as despesas com manutenção e eventuais reparos.

- **CUSTO COM IMPOSTOS**

Neste item estão incluídos:

- ICMS
- Imposto de Renda
- Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN)
- PIS
- COFINS
- Etc. etc.

**PARADIGMA ➔ Custo = 8,9 %**

As continuas mudanças na política econômica do governo impedem que se defina diretriz e política para o ICMS e geram algumas dúvidas. Alguns Estados as distribuidoras já, repassam o valor do ICMS enquanto que outros não.

Os demais impostos serão incluídos a partir de seus respectivos valores reais conforme notificações ou lançamentos.

- **CUSTO DE CONSUMO**

Correspondem às despesas com:

- Luz
- Água
- Correio e telegrafo
- Material de limpeza e higiene
- Materiais de embalagem
- Materiais de escritório
- Etc.

**PARADIGMA** ➔ Custo máximo = 0,6 % da Venda

Para evitar picos de custo não reais, o material de limpeza e higiene, embalagem, material de escritório etc. *não devem ser comprados em grandes quantidades*. É mais adequado estabelecer uma parcela mensal para este fim dentro dos mapas de custo. *As aquisições devem ser orientadas pelo consumo*.

- **CUSTOS DIVERSOS**

Correspondem às despesas eventuais com:

- Propaganda
- Falta de caixa
- Descontos concedidos
- Fretes e carretos
- Lanches
- Manutenção de veículos
- Condução
- Viagens e estadias
- Livros, revistas e jornais.
- Etc. etc.

**PARADIGMA** ➔ Custo máximo = 0,5 %

*Os custos diversos não podem provocar diferenças de caixa e devem ser acertados diariamente pelo responsável.*

- **CUSTO COM ADMINISTRAÇÃO**

Correspondem às despesas com Contador ou com Técnico em contabilidade que possa assinar os livros.

**PARADIGMA** ➔ Custo máximo = 2,0 %

- **DEPRECIAÇÕES**

Depreciações de máquinas, equipamentos, instalações, veículos, móveis e utensílios, imóveis (construções) etc. Existem taxas usuais normais para cada um desses bens .

**PARADIGMA** ➔ Custo máximo = 0,5 %

## • CUSTO OPERACIONAL TOTAL

Façamos um exercício.

Seja a farmácia X que apresenta o seguinte quadro:

• Despesa com pessoal	8,0 %
• Despesa com unidade de venda	3,0 %
• Despesa com consumo	0,6 %
• Despesas com impostos	8,9 %
• Despesas diversas.	0,5 %
• Depreciações	0,7 %
→ Total de despesas com a unidade de venda	21,7 %
• Despesas com administração	2,0 %
<b>→ TOTAL GERAL</b>	<b>23,7 %</b>

Portanto o lucro líquido - sendo o custo da venda igual a 75,19 – da farmácia X = 1,11%.

## 9. PONTO DE EQUILÍBRIO (P.E.)

Denomina-se P.E. aquela posição financeira em que a empresa não apresenta lucro mas também não tem prejuízo. O custo operacional é de tal monta que absorve todo o lucro. A soma do custo da mercadoria e o custo operacional fecham em 100 % do valor da venda. Já vimos essa situação mais atrás quando estudamos a “Análise da composição do valor da venda” (2º exemplo =  $a + b + c + d + e = V$ ).

**Para obter-se o valor em reais (R\$) do P.E. de uma empresa, basta dividir o Custo Operacional Total em reais pelo divisor 0,2481**

Porque 0,2481? Escolhemos arbitrariamente o índice de maior valor da tabela da Resolução n.º 2/2002 para encontrar o preço máximo ao consumidor (PMC). Este valor é igual a 0,7519 Este número multiplicado por cem nos fornece o valor do “custo da venda” que é igual a 75,19 %. De cem – preço de venda - subtraindo o “custo da venda” obtemos o valor do custo operacional que é igual a **24,81**.

Quando o valor de venda é igual a cem, o custo operacional é igual a vinte e quatro virgula oitenta e um; se o valor de venda for igual a um o custo operacional passa a ser zero virgula vinte e quatro, oitenta e um (0,2481).

Coloquemos o enunciado sob a forma de equação.

$$[PE] = [COT] \div 0,2481$$

Sendo:

**[PE] = Ponto de Equilíbrio**  
**[COT] = Custo Operacional Total**

Façamos alguns exercícios para melhor compreender o significado financeiro amplo deste Ponto de Equilíbrio (PE).

- A) Suponhamos que a despesa com o farmacêutico, responsável técnico, de uma empresa qualquer seja igual a: R\$4.500,00. (Salário = R\$ 2.500,00 + obrigações sociais = R\$. 2.000,00)

Pergunta-se: quanto deverá vender essa empresa para pagar o salário do farmacêutico?

É simples. Basta dividir o salário (R\$ 4.500,00) por 0,2481. Portanto a empresa deverá vender mensalmente R\$ **18.137,84**

$$\text{R\$ } 18.137,84 \times 0,7519 = \text{R\$ } \mathbf{13.637,21}$$

**R\$ 13.637,21** é o custo da venda para poder aproximadamente lucrar **R\$ 4.500,00** vendendo R\$ 18.137,84.

Vejamos outro exemplo.

- B) Um determinado estabelecimento farmacêutico tem uma despesa global, mensal, calculada em R\$ 10, 500,00. Pergunta-se quanto deverá vender mensalmente para ter um lucro líquido de R\$ 2.100,00

$$1^\circ - 10.500,00 \div 0,2481 = \text{R\$ } \mathbf{42.321,64} \text{ (este valor corresponde ao P.E.)}$$

$$2^\circ - \text{R\$ } 2.100,00 \div 0,2481 = \text{R\$ } \mathbf{8.464,33}$$

**R\$ 8.464,33** = custo de venda para obter R\$ 2.100,00 de lucro

$\text{R\$ } 8.464,33 \times 0,7519 = \text{R\$ } \mathbf{6.364,33}$  é o custo da mercadoria (ou custo da venda).

$$8.464,33 - 6.364,33 = \mathbf{2.100,00} \leftarrow \text{Corresponde ao lucro desejado}$$

$$3^\circ - 42.321,64 + 8.464,33 = \text{R\$ } \mathbf{50.785,97}$$

Portanto para obter um lucro de R\$ 2.100,00 o farmacêutico deverá realizar uma venda total de R\$ **50.785,97**

## ESTATÍSTICA APLICADA À FARMÁCIA

### 1. INTRODUÇÃO

A finalidade da estatística é agrupar fatos históricos em unidades conhecidas, devidamente projetadas, para que elas possibilitem um julgamento do comportamento atual dos resultados e que após se oriente um novo comportamento para esses mesmos resultados .

Procedimentos. A forma de tabulação será aquela apresentada nos mapas de análise técnico-econômicas quando da descrição dos mesmos. As conclusões são obtidas a partir das tendências dos desvios encontrados.

➔ **Os desvios podem oscilar *para mais* ou *para menos***

*As tendências ascendentes ou descendentes refletem erros que solicitam providências imediatas.*

Por exemplo: um desvio tendencioso dos estoques (saldos), positivo ou negativo, é alarmante.

Em geral cada fenômeno observado...



... tem objetivos (metas) pré-fixados, donde se conclui que esses *alvos* determinam os rumos dos objetivos da unidade de venda.

Todos os dados obtidos serão:



Registrados diariamente



Projetados mensalmente



E vigiados *em toda a sua extensão* de forma a apresentar a evolução dos negócios

Mensalmente, logo após o preenchimento dos dados estatísticos, o encarregado avalia os dados e sugere providências para que sejam corrigidos imediatamente os rumos dos desvios.

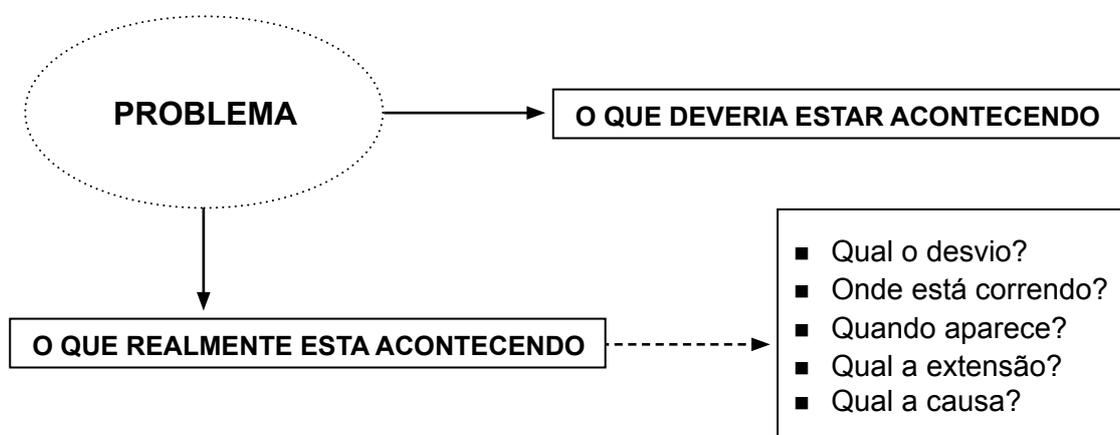
Mapas gráficos mensais e anuais *facilitam a análise e agilizam a tomada de medidas corretivas*

Problema é o desvio ou desequilíbrio entre o que deveria estar acontecendo e o que realmente está ocorrendo, é o desvio de alguma norma ou padrão de desempenho desejado, em face de fatores intervientes durante a execução.

O desequilíbrio é provocado por uma mudança qualquer *não prevista* e por isso mesmo, não impedida de acontecer. A isso chamamos problema.

Existe um problema, quando as pessoas que julgam os desvios consideram os mesmos passíveis de correção, sob pena de a execução não corresponder ao plano proposto (alvo, cota, meta etc.).

Análise gráfica de um problema.



## 2. REGISTRO DE DADOS ESTATÍSTICOS E CÁLCULOS COM ELES RELACIONADOS.

O instrumento utilizado para registro dos dados diários analisáveis (número de clientes, acumulado das vendas, compras etc. etc.) será o Relatório Contábil Diário [RCD].

No final do Capítulo 4. –CONTABILIDADE - [Documentos Contábeis e Escrituração-é apresentado um modelo - como sugestão – de RCD e a maneira de preenchê-lo].

Os dados numéricos acumulados no Relatório Contábil Diário [RCD] é que darão origem, depois de anotados de maneira adequada, aos diferentes mapas estatísticos utilizados pelo administrador da farmácia.

Cada um desses mapas constituiu-se por si só, ou em conjunto com outros, os instrumentos que possibilitarão ao farmacêutico-administrador analisar as diferentes tendências dos fatos econômicos registrados e indicar as medidas corretivas adequadas para o êxito econômico da farmácia.

### 3. CONTROLE ANALÍTICO DAS VENDAS

Exemplo de:

“Mapa Analítico de Controle da Venda Diária”

Mês: Julho Ano: 2003

Dia	Alvo	Venda Real	Ac. = Total	Ac. = Alvo	Desvio
1	1079,34	928,47	928,47	1079,34	(150,87)
2	1079,34	730,77	1659,24	2158,68	(348,57)
3	1079,34	1.320,69	2979,93	3238,02	241,35
4	1079,34	1.452,00	4431,93	4317,36	372,66
5	654,55	594,19	3174,12	4971,91	(60,36)
6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	● ● ●				
26	654,55	699,35	18650,6	17499,20	44,80
27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
28	1079,34	1475,39	20125,99	18578,54	396,06
29	1079,34	1074,29	21200,28	19657,88	(5,05)
30	1079,34	2.015,00	23215,28	20737,22	935,66
31	1079,34	2.125,00	23427,28	21816,56	1045,66

Convenção:

Ac.=Total ➔ Valor Total da Venda Real Diária Acumulado até o dia considerado

Ac.=Alvo ➔ Valor total do Alvo Acumulado até o dia considerado

#### A) Alvo De Venda

Ao tentarmos estabelecer um alvo de vendas, várias perguntas nos ocorrem: como proceder para elaborar o primeiro alvo de vendas da farmácia recém aberta? que critérios adotar? e os outros alvos de vendas como construir? etc. etc.

Vamos iniciar estabelecendo normas para a elaboração do primeiro alvo de vendas diário da farmácia que recém vai começar sua vida comercial.

O primeiro alvo será montado da seguinte maneira:

- 1.º Estabelecido o valor teórico das “despesas variáveis” (**em relação às vendas**), calcularemos o Ponto de Equilíbrio conforme foi apresentado no capítulo Gestão Financeira.
- 2.º O valor do Ponto de Equilíbrio obtido será dividido por 26 (número de dias úteis que a farmácia irá trabalhar). Este novo valor será o “alvo diário das vendas” da farmácia no seu primeiro mês de funcionamento. Os valores de sábados, se diminuir e for uma constante, deverá ser reformulado no novo mapa.

Exemplo.

Seja R\$ 18.000,00 o valor das despesas fixas (em relação às vendas) e 0,2481 o índice do Custo Operacional Total para uma venda com valor igual a um.

$$\begin{aligned} \text{R\$ } 18.000,00 \div 0.2481 &= \text{R\$ } 72.551,39 \\ \text{R\$ } 72.551,39 \div 26 &= \text{R\$ } 2.790,44 \text{ (alvo diário de venda)} \end{aligned}$$

O alvo do mês seguinte será montado em função da análise dos valores obtidos no primeiro mês de funcionamento. Se os alvos foram alcançados com facilidade, o novo alvo diário será aumentado – tendo como base o alvo do mês anterior – estabelecendo-se um valor arbitrário de lucro líquido que desejaremos obter no segundo mês de funcionamento.

**Atenção !** Não esquecer que para se obter um determinado valor de lucro líquido devemos calcular o valor da venda a ser realizada *para maior* conforme foi visto no estudo do Ponto de Equilíbrio no capítulo Gestão Financeira.

Exemplo.

Seja R\$ 1.500,00 o lucro líquido total desejado para o mês seguinte. Vamos portanto calcular o valor da venda a realizar para termos este lucro.

$$\begin{aligned} \text{R\$ } 1.500,00 \div 0.2481 &= \text{R\$ } 6045,95. \\ \text{R\$ } 6045,95 \div 30 \text{ ( dias)} &= \text{R\$ } 201,53 \text{ por dia.} \end{aligned}$$

Portanto para obter um lucro total de R\$ 1.500,00 no final do mês devemos somar ao valor do alvo *diário* mais R\$ 166,67.

Podemos também calcular a porcentagem de aumento utilizando as informações fornecidas pelos jornais em suas colunas econômicas. Que índices usaremos? Em princípio qualquer um deles serve [Índice de Preço ao Consumidor (IPC), Índice Geral De Preços Médio da Fundação Getúlio Vargas (IGP-M) etc]. Inflação acumulada do ano etc. etc.. Pode ser feita uma média entre eles ou utilizar o maior valor. Tudo depende do planejador.

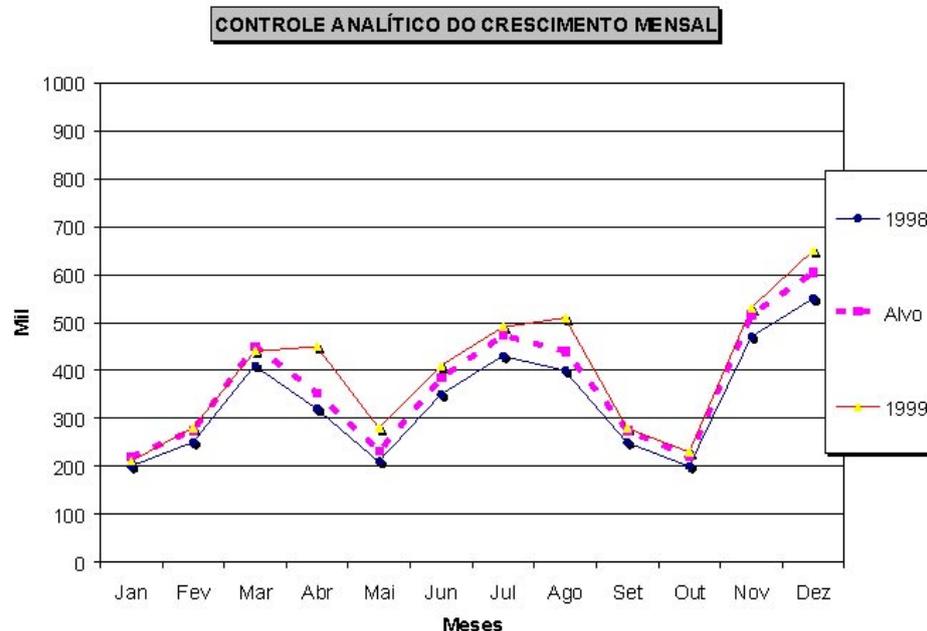
De posse da venda real acumulada do mês anterior, acrescenta-se a este valor, o valor em Reais obtido pelo cálculo, utilizando o índice escolhido [cuidado não esquecer de dividir pelo índice do Custo Operacional Total para achar o valor da venda para obter aquele lucro]. O resultado dessas operações matemáticas nos fornecerão, deste modo, o valor para trinta dias. Divide-se o mesmo por trinta para encontrar o alvo diário.

O alvo anual é formado de maneira semelhante utilizando-se como fonte de referência às vendas mensais acontecidas no ano anterior e adicionando a elas os valores determinados pelos indicadores econômicos.

## B) Mapa de Análise da Venda Diária [Preenchimento]

- B.1. Alvo. Nesta coluna registra-se em todos as linhas, correspondentes aos dias do mês, o valor calculado do alvo diário, conforme foi explicado acima.
- B.2. Venda Diária Real – Este valor é extraído diariamente, após o cálculo, do quadro: “B) Vendas do dia” do RCD.
- B.3. As vendas “Acumuladas” , tanto do ALVO como do REAL são obtidos com a soma do valor do acumulado do dia anterior ao dia considerado, mais o valor do alvo ou da venda diária conforme o caso.
- B.4. Desvio - O desvio – diário – da venda é a diferença entre a Venda Real e o Alvo estabelecido para aquele dia. Na última coluna, quando o alvo não tenha sido atingido, o número indicativo do valor negativo é colocado entre parênteses ou/e em vermelho.

## 4 - CONTROLE ANALÍTICO ANUAL DO CRESCIMENTO MENSAL



Este mapa serve para registrar :

- 1º Os valores Reais das vendas do ano anterior (no exemplo: 1998);
- 2º Os alvos mensais calculados – mês a mês - e estabelecidos para o ano seguinte, tendo como base os valores reais do ano comercial anterior (no exemplo o alvo para 1999 é curva formada pela linha pontilhada);
- 3º Os valores das vendas reais ocorridos mês a mês no ano seguinte (no exemplo: 1999). Esses valores são obtidos dos mapas mensais de venda diária – do ano considerado (no exemplo 1999) - no fim de cada mês.
- 4º O número indicativo da porcentagem de crescimento acontecido - mês a mês - em relação ao ano anterior.

A curva de baixo representa a curva da vendas reais ocorridas no ano anterior (1998). Esses valores foram extraídos dos “Acumulados Reais” do último dia de cada mês - dos mapas de venda diária - do ano anterior (no caso 1998) e serão escritos, abaixo ou lado do ponto de encontro das coordenadas, *entre parênteses* Exemplo, (33.034,00).

A curva do meio representa a curva do alvo anual calculado - mês a mês - onde cada ponto indica o mês considerado (janeiro, fevereiro etc. etc.).

É calculado como segue: Soma-se ao valor registrado acima da curva representativa das vendas reais do ano anterior (no caso 1998) todos os valores obtidos através dos cálculos realizados com os indicadores econômicos e/ou mais os que a experiência indicar.

A curva de cima – que será completada ao final do ano (no caso 1999) – representará a curva das vendas reais ocorridas em 1999 e cujos pontos serão obtidos através das coordenadas Reais / mês. Os Reais serão os valores Acumulados extraídos (do último dia) dos mapas mensais das vendas diárias.

A porcentagem de crescimento ocorrido - mês a mês - em relação ao ano anterior (no caso 1998) será escrito entre parênteses acima do valor da venda real do ano em curso (no exemplo 1999) e marcado com o sinal “+” ou “-” conforme for positivo ou negativo.

O exemplo de gráfico apresentado para acompanhar o desenvolvimento das vendas anualmente - em relação ao ano anterior - foi o de linha contínua mas poderá – se o analista assim o desejar – fazê-lo em gráfico de barras ou outro a seu gosto.

## 5. CONTROLE ANALÍTICO DO ESTOQUE

Exemplo de:

“Ficha de Análise do Estoque”

Mês: Julho Ano: 2003

Dia	Estoque Anterior	(+) Compras	(-) Vendas a custo	(+) Reeti-quet.	(=) Estoque atual
1	30,121.00	459.00	816.00	2.00	29,766.00
2	29,766.00	640.00	920.00	1.50	29,487.50
3	29,487.50	850.00	839.00	3.00	29,501.50
4	29,501.50	760.00	650.00	2.00	29,613.50
5	29,613.50	659.00	830.00	0.00	29,442.50
6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
• • •					
26	28,918.92	755.00	789.00	15.00	28,899.92
27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
28	28,899.92	690.00	752.00	32.00	28,869.92
29	28,869.92	547.00	755.00	12.00	28,673.92
30	28,673.92	489.00	697.00	24.00	28,489.92
31	28,489.92	599.00	689.00	16.00	28,415.92

O ideal seria partirmos desde o primeiro dia de funcionamento da farmácia com um estoque físico e um financeiro ideal já estabelecido. Não é possível! Vamos então ter que trabalhar inicialmente com um estoque físico pequeno em número de unidades por item para podermos ter uma maior diversidade de itens para atender ao maior número possível de pedidos.

Após um mês de vendas já é possível encontrar um estoque financeiro ideal bastante próximo da realidade econômica em que atuaremos.. Essas dificuldades não devem impedir que iniciemos, desde o primeiro dia de funcionamento de nossa farmácia, anotando todos os dados com a finalidade de que, no menor prazo de tempo, já seja possível montar todos os mapas analíticos de que necessitamos, o de estoque financeiro é um deles.

Através dos dados do mapa analítico de estoque podemos:

- 1º Conhecer e acompanhar o valor de nosso estoque diariamente;
- 2º Realizar o cálculo para saber em quantos dias nosso estoque está girando (o ideal seria girar em trinta dias).

Preenchimento do mapa de Estoque.

Será sempre diariamente.

O estoque inicial (ESTOQUE ANTERIOR) de cada dia considerado é o Estoque Atual do dia anterior.

O estoque inicial (ESTOQUE ANTERIOR) do primeiro dia do mês apreciado é o Estoque Atual do último dia do mês anterior ao atual.

COMPRAS. O valor total das Compras realizadas no dia considerado e obtido do RCD será registrado na coluna: Compras.

VENDAS A CUSTO. As vendas diárias obtidas do RCD serão reduzidas a custo multiplicando-se o seu valor pelo multiplicador: 0.7519

RETIQUETAGEM. A reetiquetagem, **se acontecer**, será também registrada na respectiva coluna.

ESTOQUE ATUAL. É calculado através da seguinte equação :

$$Ea = EA + C - (V + R)$$

Onde :

**Ea = estoque atual ou final**

**EA= estoque inicial (Estoque Anterior)**

**C = compras do dia**

**V = vendas do dia a custo**

**R = reetiquetagem**

A Reetiquetagem é um fenômeno muito importante no controle financeiro do estoque. Quando não anotada corretamente nos dará distorções sensíveis e imprevisíveis. Ao realizarmos um “balanço de conferência” para conferir o estoque, em caso de suspeita de roubo por exemplo, caso não tenhamos o cuidado de anotar a reetiquetagem efetuada, dificilmente encontraremos desvio financeiro em nosso estoque e logicamente a causa do mesmo , isto é, o roubo, se estiver ocorrendo. O balanço, se realizado neste momento, também não mostrará a realidade de nosso patrimônio. Será uma caricatura da realidade financeira da empresa.

No final do livro em ANEXO 12 é apresentado um “modelo sugestão” de mapa de registro de reetiquetagem.

Como estamos tratando de *estoque financeiro* temos que conhecer o *número de dias* em que nosso estoque está girando, o valor do *estoque ideal* e o valor do *desvio* se este estiver ocorrendo.

Inicialmente vamos conceituar GIROS de estoque .

“Giro ou Rotação do estoque é o número de dias em que o” Estoque Atual “está girando.”

A equação apresentada a seguir nos permite encontrá-lo .

$$G = [ (A \div 30) \div V ] \times 30$$

Onde :

**G = número de dias em que o estoque está girando**

**A = Estoque Atual**

**V = Venda dia a custo**

Exemplo.

Vejam, no Exemplo de Ficha de Análise de Estoque apresentado acima, em relação ao dia 02 de julho de 2003 em quantos dias está rodando o estoque.

R\$ 29.487,50 é o Estoque Atual. A Venda a custo é igual a R\$ 920,00

Calculemos o Giro.  $29.487,50 \div 30 = 982,91$

$982,91 \div 920,00 = 1,07$

$1,07 \times 30 = 32$  dias. O que é ótimo!

Conceituemos agora Alvo De Estoque ou Estoque Ideal.

Estoque Ideal é o valor *máximo*, permitido de estoque financeiro, necessário para girar o estoque em determinado período de tempo. O tempo *ideal*, como já dissemos, *seria trinta dias*. O valor do Estoque Ideal é estabelecido através da equação que segue :

$$Q = (V \times T) \div 30$$

Onde:

**Q = Alvo de estoque**

**V = Venda dia a custo**

**T = número arbitrário de dias em que desejamos que o estoque gire.**

Exemplo

Sendo a Venda do dia: R\$ 1.800,00 e 45 dias, o número de dias em que *desejamos* que o estoque gire, calculemos o valor do Estoque Ideal.

Primeiro transforme a venda em “*custo da venda*” dividindo por 0,7519 (por hipótese nosso índice para cálculo do preço de custo conforme foi visto em Gestão Financeira).

$$1.800,00 \times 0,7519 = 1.353,42$$

$$1.353,42 \times 45 = 60.903,90$$

$$60.903,90 \div 30 = \text{R\$ } 2.030,13$$

Portanto para um giro de 45 dias o estoque financeiro ideal *diário* deverá ser de R\$ 2.030,13 e para trinta dias: R\$ 60.903,90.

## 6. ANÁLISE DA COMPRA EM RELAÇÃO À VENDA

“Mapa Analítico da Compra em Relação às Vendas”  
Mês julho de 2003

Dia	Compra	Venda	Devol. Distrib.	Desvio
1	459,00	816,00	10,90	-346,10
2	640,00	920,00	23,00	-257,00
3	850,00	839,00	0,00	11,00
4	760,00	650,00	12,50	122,50
5	659,00	830,00	21,00	-150,00
6	00	00	00	00
	...			
25	755,00	789,00	0,00	-34,00
26	690,00	752,00	0,00	-62,00
27	00	00	00	00
28	547,00	755,00	0,00	-208,00
29	489,00	697,00	5,30	-202,70
30	599,00	689,00	2,00	-88,00
31	640,00	920,00	0,00	-280,00
Total	7088,00	8657,00	74,70	1.494,30

➔Observação! As vendas registradas no mapa acima já estão convertidas **a custo**

O mapa de Controle analítico das compras em relação às vendas nos fornece informações precisas do movimento das compras em relação às vendas realizadas.

Uma compra executada com um valor acima das vendas realizadas em determinado dia poderá ou não ser justificada; mas *compras realizadas sistematicamente com valores muito acima das vendas são preocupantes* para o administrador da farmácia e exige-se dele medidas corretivas urgentes.

Vejamos como é encontrado o valor do desvio quando este ocorrer.

O ideal seria o desvio zero , mas isto é utópico.

Através da equação a seguir escrita encontraremos o desvio quando este ocorrer.

$$D = C - (V - d)$$

Onde :

**D = desvio ocorrido**

**C = Compras**

**V = Venda dia a custo**

**d= devoluções ao fornecedor**

## 7. CONTROLE ANALÍTICO DE CLIENTES

“Mapa Analítico de Clientes”

Mês.....Ano .....

Dias	Clientes Dia	Clientes Acumulado
1	93	93
2	73	166
3	91	257
4	60	317
5	115	432
6	00	00
...	...	...
26	148	2188
27	00	00
28	108	2296
29	0	2296
30	142	2438
31	138	2576

O controle de clientes atendidos poderá ser realizado através de um mapa bastante simples onde deverá ser indicado : o Mês e o Ano dos dados , uma coluna dos Dias, outra para anotar o número de Clientes atendido em cada dia e por último uma coluna para ser registrado o número de Clientes Acumulado dia a dia até o fim do mês.

Este mapa nos permitirá calcular e conhecer entre outras variáveis: qual a fatia do mercado que ocupamos, o volume mensal de clientes atendidos, o número de clientes atendidos diária e mensalmente por cada funcionário, o valor médio em reais gasto por cada cliente e outros dados mais que desejemos criar e que seja importante.

## 8. CONTROLE ANALÍTICO DAS DESPESAS

Como já vimos - quando estudamos Gestão Financeira - as despesas estão limitadas a um determinado valor porcentual que *tem que ser respeitado* sob pena de prejudicarmos o alcance do lucro líquido . Por este motivo temos que montar um mapa de controle analítico também para as despesas. Este mapa nos indicará:

- o ano dos meses, ou o ano dos semestres analisados, ou os anos analisados conforme o que for desejado;
- os valores das diferentes despesas em Reais;
- os valores das porcentagens com que cada um dos valores participa dos diferentes cálculos.

A porcentagem *de cada uma das despesas*, consideradas *em relação às vendas mensais*, poderá ser encontrada através da seguinte equação:

→ a) 
$$\% = (D \div V) \times 100$$

Onde:

**% = porcentagem de participação da despesa nas vendas ;**

**D = acumulado Mensal, Trimestral ou Anual da despesa analisada;**

**V = acumulado Mensal, Trimestral ou Anual da venda real ocorrida.**

A porcentagem entre as **vendas** ocorridas de meses, semestres etc. etc. diferentes, ou as **despesas** de meses diferentes poderá ser encontrada através da seguinte fórmula:

→ b) 
$$\% = [(My - Mx) \div Mx] \times 100$$

Onde:

**My = Vendas mês considerado;**

**Mx = Vendas mês anterior.**

Mapa De Controle Mensal, Trimestral Ou Anual De Despesas.  
(com exemplos)

ANO 1998	Agosto		Setembro		➔ b)
	R\$	%	R\$	%	%
VENDAS➔	R\$41.142,00	100	R\$44.261,00	100	7,05
<b>DESPESAS</b>					
	[Mx]	➔ a)	[My]	➔ a)	➔ b)
1. Material de consumo	R\$240,80	0,59	R\$354,00	0,8	47
2. Diversos	R\$130,00	0,25	R\$170,00	0,4	30,8
3. Loja	R\$1.234,00	2,9	R\$1.548,78	3,5	25,5
4. Pessoal	R\$3.910,00	9,5	R\$4.450,00	10,05	13,8
Subtotal	R\$5.514,80	13,32	R\$6.522,78	14,75	18,3
1. Tributárias	R\$3.662,00	8,9	R\$3.938,34	8,9	7,55
2. PIS	R\$452,60	1,1	R\$486,76	1,1	7,55
3. Adiministração	R\$825,00	2,01	R\$1.100,00	2,49	33,3
Subtotal	R\$4.939,00	12	R\$5.525,10	12,48	11,9
Total Geral	R\$9.878,60	24,01	R\$11.050,20	24,97	11,9

## 9. AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

No início das atividades, os custos de aquisição do estoque representam grande parte do investimento programado.

A composição do estoque inicial é difícil de ser definida, em razão da grande quantidade de itens de “especialidades farmacêuticas” que uma farmácia comunitária comercial (tipo drogaria) negocia. Alguns medicamentos são mais consumidos em determinadas épocas do ano. São ditos sazonais. No sul e sudeste do Brasil, por exemplo, no inverno a maior procura é por produtos para o aparelho respiratório. No verão os medicamentos com maior rotação são os para o aparelho gastrointestinal e os reidratantes. As outras regiões brasileiras também têm suas características sazonais que não podem, e não devem ser ignoradas. O capital de giro, além do investimento necessário à composição do *estoque para aproximadamente três meses (iniciais) de comercialização*, deve contemplar outros itens como despesas administrativas para o primeiro mês, despesas com o registro da empresa e uma reserva técnica para qualquer eventualidade que ocorrer.

Para podermos realizar uma “Avaliação econômico-financeira” do empreendimento que pretendemos iniciar - montagem de uma farmácia comunitária comercial - necessário se torna que estructuremos os dados de tal maneira que possamos realizar tal tarefa.

Ao final do livro - no ANEXO 9 - apresentamos uma sugestão de quadros analíticos que facilitarão tal encargo sob o título: Como montar uma Estrutura de Dados Analíticos ao Iniciar a Empresa.

## RECURSOS HUMANOS EM FARMÁCIA

### 1. INTRODUÇÃO

A escolha dos funcionários de uma farmácia, especialmente os balconistas, deve levar em conta as características particulares dos clientes deste ramo comercial, que normalmente, se encontram em estado de angústia, aflição, ansiedade, ou mesmo carência afetiva, podendo, por isto mesmo, adotar comportamentos estranhos ou fora do normal.

Desta maneira, exige-se do funcionário de uma farmácia pré-requisitos básicos como tolerância e compreensão. Atender um cliente aparentando pouco caso, desinteresse, brusquidão, fingimento ou superioridade, quando ele busca justamente um tratamento mais atencioso que o normal, na maioria das vezes, representa perda do cliente.

A experiência ensina que o número de funcionários necessários para uma farmácia de pequeno porte varia entre três ou quatro. Enquanto que, nos grandes estabelecimentos, pode chegar a vinte ou mais.

Os funcionários podem ser classificados em:

Pessoal direto , que atende o público = vendedor.

Pessoal indireto , que presta serviços auxiliares = gerente/proprietário ( farmacêutico ), manipuladores, caixa , empacotador , faxineiro, contador etc.

O conceito de pessoal direto e indireto é relativo e varia de acordo com os serviços prestados.

O pessoal direto poderá ser remunerado de forma mista: um salário fixo, mais porcentagem sobre a venda realizada por ele. É aconselhável remunerar o pessoal indireto da mesma maneira, assim todos terão interesse em contribuir para o aumento das vendas.

Em nossa opinião a melhor maneira é remunerar todos (diretos e indiretos) do mesmo modo, isto é, salário fixo para todos e gratificar a todos quando os alvos de venda são atingidos e superados ou as metas empresariais propostas e de conhecimento de todos, para ter a participação de todos, são alcançadas.

## 2. PERFIL DO BALCOFARMACISTA

O funcionário de farmácia *não é um mero atendente* atrás de um balcão. Ele precisa:

- ter uma certa sensibilidade humana, pois mantém contato com um tipo bem específico de cliente,
- apresentar certas habilidades comerciais, já que seu bom desempenho determina a estabilidade e o crescimento de uma atividade que visa o lucro;
- desenvolver a consciência ética de que negocia com produtos que visam a saúde e o bem-estar do cliente.

### 2.1. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Entre as características pessoais básicas de um atendente figura a aparência física, que, além de agradável, deve preencher os seguintes requisitos:

- Controle emocional,
- Capacidade de relacionamento interpessoal em nível superficial e objetivo
- Cortesia no trato com outros;
- Senso de observação em nível satisfatório;
- Boa capacidade de auto e hetero crítica;
- Iniciativa em pequeno grau;
- Responsabilidade em grau médio
- Persistência

Os funcionários com perspectivas mais amplas por sua vez apresentam:

- Maturidade,
- Iniciativa em grau elevado,
- Persuasão e perspicácia,
- Alto nível de aspiração, coerente com as possibilidades,
- Ótima capacidade de auto e hetero-crítica (discernimento em alto grau),
- Dinamismo (agressividade canalizada produtivamente para o trabalho),
- Responsabilidade em alto grau para com os outros em termos econômicos.

### 2.2. ESCOLARIDADE

Aqueles que cursaram até o primeiro grau costumam demonstrar um mínimo de conhecimento necessário para o exercício da função. Enquanto que os que freqüentaram o segundo grau mostram possibilidades de crescimento profissional.

### 2.3. EXPERIÊNCIA

Não chega a ser pré-requisito básico. A falta de experiência pode ser suprida com um treinamento específico por parte da empresa.

### 3. RECRUTAMENTO

No momento em que se escolhe um candidato, é difícil prever com exatidão que tipo de resposta ele dará à empresa. Suas habilidades mentais só poderão ser adequadamente avaliadas durante um determinado período de experiência. No entanto, um sistema de recrutamento bem elaborado permite uma seleção mais precisa e evita que a empresa seja prejudicada por uma alta rotatividade de candidatos inadequados.

#### 3.1. ASPECTOS IMPORTANTES DOS CANDIDATOS.

Existe um conjunto de informações básicas sobre cada candidato que precisam ser consideradas antes da escolha final. São elas:

- Idade;
- Bairro onde reside;
- Com quem mora, se paga aluguel, se tem dívidas;
- Se estuda e em que horário ;
- Qual a disponibilidade de horário para o trabalho;
- Se pode trabalhar em fim de semana ;
- O cargo exercido, o período de permanência e o salário no último emprego, bem como o motivo da saída;
- A motivação do candidato para trabalhar e suas perspectivas em relação à empresa.

Neste contato inicial é necessário investigar a motivação, o ritmo de trabalho e a estabilidade profissional do candidato.

#### 3.2. PLANEJAMENTO DA ENTREVISTA

##### a) -ENTREVISTA ESTRUTURADA -

Acompanha-se uma lista pré-determinada com perguntas que, geralmente, são feitas a todos os candidatos.

##### b) - ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA

Poucas perguntas são planejadas e *as questões surgem no decorrer da entrevista.*

##### c) - ENTREVISTA MISTA (A mais utilizada)

Misturam-se as perguntas previamente elaboradas com as que surgem ao longo da entrevista.

As perguntas limitam-se a **situações hipotéticas**. O que se avalia é a **qualidade da resposta** como solução para um problema.

Tipos de perguntas		
Abertas	Fechadas	Perguntas que já respondeu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostaria que me falasse dos últimos empregos.</li> <li>• Fala-me do teu último emprego...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onde trabalhaste anteriormente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O teu último emprego foi em tal lugar? (é sim ou não)</li> <li>• Atualmente, não quis trabalhar então?</li> </ul>

### 3.3. ASPECTOS FÍSICOS

- Estatura superior a um metro e meio.
- Resistência à fadiga e a permanência em pé.
- O balconista não deve apresentar defeitos físicos aparentes, alergias, afecções respiratórias, afecções cutâneas, halitose, sudorese, varizes ou hemorróidas.

### 3.4. HABILIDADES MENTAIS

Outro item importante do perfil de um funcionário diz respeito às suas habilidades mentais. Estas habilidades podem ser avaliadas em dois níveis distintos: características intelectuais e personalidade.

#### 3.4.1. CARACTERÍSTICAS INTELECTUAIS

Ao avaliar-se o aspecto intelectual, pode-se distinguir dois grupos:

1. Aquele que inclui funcionários que atendem às exigências mínimas necessárias e...
2. Aquele que corresponde ao grupo de funcionários em condições de desenvolverem-se profissionalmente.

Os funcionários com condições **mínimas** apresentam :

- Inteligência geral em nível inferior a médio,
- Atenção dispersa e capacidade de concentração em nível médio,
- Rapidez e exatidão em nível médio (não se avalia habilidade numérica).

Funcionários com condições de **desenvolvimento profissional** apresentam;

- Inteligência geral em nível médio-superior ou superior,
- Raciocínio abstrato em nível médio-superior ou superior,
- Relações espaciais em nível médio,
- Habilidade numérica em nível médio-superior ou superior,
- Percepção de detalhes e boa visão de conjunto.

#### 3.4.2. PERSONALIDADE

Uma avaliação apropriada da personalidade também permite que se divida o perfil dos funcionários em dois grupos, semelhantes aos descritos anteriormente.

Os funcionários que possuem condições mínimas para ocupar a função apresentam:

- Inteligência geral no mínimo em nível médio
- Atenção dispersa e capacidade de concentração em nível médio
- Rapidez e exatidão em nível médio
- Raciocínio abstrato em nível médio
- Habilidade numérica em nível médio-superior

## 4. ENTREVISTA

### 4.1. PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA

Ambiente (ideal)	Horário	Duração
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privado</li> <li>• Confortável</li> <li>• Calmo</li> <li>• Sem interrupções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar rigorosamente a hora marcada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O tempo necessário para se ter uma idéia clara do candidato</li> </ul>
Linguagem		Anotações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O entrevistador deve se fazer entender e deixar claro o que espera</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>mínimo</i> necessário.</li> <li>• Discrição</li> </ul>

### 4.2. ROTEIRO DA ENTREVISTA

- Apresentação
- Quebra - gelo
- Nome e profissão
- Raciocínio abstrato em nível médio
- Objetivo da entrevista

*Observação:* Começar pela área profissional, se não houver, pela área escolar.

#### 4.2.1. ÁREA PROFISSIONAL

1. Quando começou a trabalhar?
2. Função que já executou.
3. Tempo de permanência em outros empregos.
4. Motivos das saídas.
5. Relacionamento com chefias e os colegas
6. Liderança/ cooperação / trabalho / trabalho em equipe
7. Que tipo de trabalho almeja? ( planos par o futuro )

#### 4.2.2. ÁREA ESCOLAR

1. Nível escolar
2. Motivos para o abandono dos estudos
3. Cursos que pretende fazer

#### 4.2.3. ÁREA FAMILIAR

1. Posição da família
2. Orçamento familiar (participação)
3. Relacionamento familiar
4. Com quem ficam os filhos (se houver)

#### 4.2.4. ÁREA SOCIAL

1. Questões referentes ao lazer

#### 4.2.5. OUTRAS INFORMAÇÕES

1. Planos futuros
2. Expectativas quanto a função
3. Distância a percorrer para chegar ao trabalho
4. Salário

O entrevistador deve oferecer informações sobre o cargo pretendido:

- Atividades próprias da função
- Horário de trabalho
- Número de funcionários (equipe)

**Antes do encerramento deve-se esclarecer as dúvidas que por acaso existam ou que surgiram durante a entrevista e que não foram esclarecidas**

No ANEXO 10 - no final do livro - encontra-se uma sugestão de bateria de “Testes de Seleção” que o farmacêutico poderá aproveitar quando for admitir algum funcionário para seu estabelecimento farmacêutico

## NOÇÕES SOBRE LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS.

Embora alguns assuntos apresentados neste capítulo sejam de responsabilidade do escritório de contabilidade encarregado de executar a escrita contábil da empresa é bom que o farmacêutico tome conhecimento deles para poder cobrar a sua execução e atualização da escrita, pois muitas vezes por falta de organização e desleixo, coisa muito comum em escritórios que fazem este tipo de prestação de serviço, as tarefas não são executadas e o comerciante punido injustamente, pois pagou, mas não recebeu o serviço, pelo menos na qualidade que deveria receber.

#### 1. EXAME MÉDICO

Todo funcionário admitido deverá ser submetido a exame médico de admissão (artigo 167 da CLT) . A renovação é efetuada por médicos do SUS ou que mantenham convênio com a empresa. Se não for possível recorrer a nenhum dos dois, o atestado deverá ser fornecido por médico particular de livre escolha do empregador.

#### 2. DOCUMENTOS DE ADMISSÃO

Ao escritório de contabilidade que realiza a escrita da farmácia é que cabe a responsabilidade do preenchimento da documentação referente à admissão e à coleta de assinaturas dos mesmos.

##### 2.1. CONTRATO DE EXPERIÊNCIA

O contrato de experiência é feito por um período de trinta (30) dias; caso não haja interesse das partes em termos de rescisão, este contrato será automaticamente renovado por mais sessenta (60) dias.

Após este período de noventa (90) dias, se não houver interesse das partes em termos de rescisão, o funcionário será automaticamente efetivado na empresa, passando o contrato a ser por prazo indeterminado. Quando ocorrer rescisão antecipada do contrato experimental, por qualquer uma das partes contratantes, cinquenta por cento (50 %) do contrato é de responsabilidade da parte reincidente.

Exemplo:

Funcionário admitido em 01/06/2003 trabalhou até 20/06/2003. Foi demitido ou pediu demissão. Deve haver indenização de cinquenta por cento (50 %) dos dez (10) dias restantes para o término do período de trinta (30) dias pela parte que rescindiu. O critério é o mesmo na renovação dos sessenta (60) dias.

O contrato de experiência é preenchido em três vias :

- 1a. Via é arquivada no Escritório de Contabilidade que faz o serviço para a farmácia;
- 2a. Via é arquivada na farmácia e a
- 3a. Via é entregue ao funcionário admitido

## 2.2. FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO

Corresponde a um depósito de oito por cento (8 %) que as empresas fazem mensalmente em conta vinculada dos empregados, sobre os valores pagos na Folha de Pagamento. Nesta conta são creditados juros e correção monetária mensalmente. A movimentação destes valores poderá ser feita somente pelo titular da mesma, e os códigos mais comuns para movimentação são:

- Demissão sem justa causa;
- Estabelecer-se por conta própria ;
- Aposentadoria ;
- Falecimento do empregado (dependentes).

## 3. HORÁRIO DE TRABALHO

A jornada de trabalho é de quarenta e quatro (44) horas semanais, ou seja, sete (7) horas e vinte (20) minutos diários de segunda a sábado, ou outros limites estabelecidos por lei (outras classes) .

O intervalo para repouso **não poderá** ser inferior a vinte e quatro (24) horas.

O intervalo entre dois turnos de trabalho deverá ser, no mínimo, de uma hora, e no máximo, de duas horas, e o de um dia e outro deverá ser, no mínimo, de onze (11) horas.

É facultado às empresas a compensação do horário de trabalho, devendo ser assinado pelas partes contratantes o Acordo de Compensação Semanal de Horas de Trabalho. Este formulário deverá ser preenchido pela gerência ou substituto legal. O acordo semanal de compensação de horas de trabalho é de sete (7) horas e vinte (20) minutos diários. Este acordo somente será usado quando a jornada diária exceder a oito horas nas farmácias que trabalharem sábado à tarde.

As horas trabalhadas além da jornada normal de trabalho (sem o Acordo Para Compensação Semanal) serão consideradas horas extras e deverão ser remuneradas como extras, com o adicional de cinquenta por cento (50 %), ou outros percentuais que vierem a ser estipulados por Dissídio Coletivo homologado da Entidade de Classe.

O trabalho executado entre vinte e duas (22) horas de um dia e cinco (5) horas de outro dia é considerado horário noturno, devendo ser remunerado com um adicional de vinte por cento (20 %) sobre a hora normal (“Adicional Noturno”). Todo o funcionário que trabalhar nesse período fará jus ao adicional. Menores não poderão trabalhar no horário noturno.

#### 4. LIVRO PONTO

O controle do horário de trabalho é feito através do Livro-Ponto, que deverá ser aberto mensalmente, com uma folha para cada funcionário, indicando: nome, número do funcionário, horário do primeiro e segundo turno.

O horário do Livro-Ponto registrado pelo funcionário deverá corresponder ao horário que consta no Quadro de Horário de Trabalho.

Quando o funcionário fizer horas extras, o horário que deverá ser registrado no Livro-Ponto é o de **SAÍDA**.

Os funcionários em cargo gratificado não assinam Livro-Ponto, porém quando faltarem essas faltas deverão ser anotadas em uma planilha de faltas e horas extras.

O intervalo entre uma jornada e outra não poderá ser inferior a onze (11) horas.

#### 5. ACORDO PARA DILATAÇÃO DE HORÁRIO DE TRABALHO

Em qualquer estabelecimento de trabalho, cujas atividades, excedem a seis horas de trabalho consecutivo, deverá ser concedido aos empregados um intervalo de, no mínimo, uma hora; e não poderá exceder a duas horas, a menos que haja acordo escrito ou contrato coletivo em contrário.

Havendo necessidade de dilatação de intervalo entre um turno e outro, deve ser preenchido o formulário de “Acordo De Dilatação De Horário”. O acordo deverá ser preenchido quando o intervalo for dilatado entre um período de **duas a quatro horas , no máximo** , *não podendo exceder esse limite*.

Esse acordo não poderá ser feito com funcionários menores.

#### 6. QUADROS DE HORÁRIO DE TRABALHO

O quadro de horário de trabalho é um documento que informa - por funcionário - o respectivo horário de trabalho. É obrigatório manter este quadro atualizado.

A fiscalização do Ministério do Trabalho atua quando não forem cumpridas as normas exigidas por lei.

Este quadro deve ser atualizado toda vez que na farmácia ocorrer admissão, demissão, transferência definitiva (no caso de possuir filiais), mudança de horário de funcionário ou substituição de funcionário.

#### 7. ESCALA DE REVEZAMENTO

Se uma farmácia faz plantões especiais deve elaborar formalmente “uma escala de revezamento”, para comprovar junto ao Ministério do Trabalho o repouso semanal a que tem direito cada funcionário. Essa escala deverá ser elaborada e preenchida mensalmente, sempre levando em conta a necessidade da farmácia, para ser programado o revezamento semanal do funcionário. O repouso semanal deverá coincidir com pelo menos um domingo por mês.

## 8. ATRASOS E FALTAS

### a) REGISTRO DE ATRASO E /OU FALTAS

Toda vez que um funcionário se atrasar ou faltar ao serviço, deverá ser preenchido um documento registrando tal fato.

Esse registro deve ser arquivado na pasta do funcionário. Os funcionários que cometerem um atraso superior à uma hora, sem licença prévia, deverão regressar no turno seguinte, ou seja, perderão o turno do atraso. O registro, quando preenchido por ocasião de falta do funcionário, deverá se feito em duas (2) vias, que terão os seguintes destino:

- 1a.via **-(a original)**arquivada na pasta do funcionário no escritório de contabilidade;
- 2a.via - para o próprio funcionário.

### b) FALTA LEGAL

Falta legal é aquela estabelecida por lei para atender determinadas finalidades, de conformidade com a CLT. São elas:

- b.1 ) dois dia consecutivos - em caso de falecimento do cônjuge, ascendente , descendente, irmão, ou pessoa que, declaradas em sua Carteira de Trabalho de Previdência Social, vivam sob sua dependência econômica.
- b.2 - Até três dias consecutivos o funcionário poderá deixar de comparecer ao trabalho, em virtude de casamento.
- b.3 - Por um dia em cada doze meses de trabalho , em caso de doação voluntária de sangue devidamente comprovada.
- b.3 - Até dois dias consecutivos ou não , para fins de alistar-se como eleitor , nos termos da respectiva lei.
- b.4 - Por cinco dias , no decorrer da primeira semana do nascimento do filho.

### c) FALTAS JUSTIFICADAS

Faltas justificadas são aquelas que, por força maior, impossibilitam o comparecimento do funcionário ao trabalho. São elas:

- c.1 - Faltas por doença , atestadas pelo médico do SUS ou da empresa, se houver. Esta falta será remunerada, ficando sob a responsabilidade da empresa o pagamento de no máximo, quinze dias estabelecidos por lei, além do envio do atestado médico ao empregador.
- c.2 - Dispensa são faltas autorizadas pelo empregador para atender assuntos particulares. **Estas faltas não serão remuneradas.**

## 9. CADASTRAMENTO NO PIS

O Programa de Integração Social foi criado pela lei complementar n.º 07 de 07 de setembro de 1970, destinado a promover a integração do funcionário na vida da empresa. Por ocasião da admissão do funcionário deve ser verificado na Carteira de Trabalho se o mesmo já está cadastrado no PIS ou no PASEP. Caso não esteja cadastrado cabe à empresa preencher o formulário DRC (Documento de solicitação e Resumo de Cadastramento no PIS). Após

o preenchimento, a documentação deve ser encaminhada à Caixa Econômica Federal que irá conferi-la, carimbar o DIPIS (Documento de Inscrição no PIS) e reter a 2a. via do DRC.

Depois de processado o Cadastramento, é necessário juntar o comprovante de inscrição, a Carteira Profissional e a Ficha de Registro de Empregados correspondente ao cadastramento e fazer as devidas anotações.

Os funcionários que, ao serem admitidos, já foram cadastrados por outras empresas não necessitam de novo cadastramento, pois o cadastramento é único em todo o Brasil.

Principais motivos pelos quais o empregado poderá sacar o PIS/PASEP

- Aposentadoria
- Por morte do beneficiário os seus dependentes legais
- Os juros e o décimo quarto salário serão sacados conforme tabela publicada pela Caixa Econômica Federal.

## 10. ACIDENTE DE TRABALHO

Quando da ocorrência de acidente de trabalho ou no seu trajeto, será preenchido o formulário Comunicação de Acidente de Trabalho, em três vias, pelo empregador ou pelo Escritório de Contabilidade que atende a empresa, que entregará a primeira via ao empregado. De posse da primeira via, o funcionário ou pessoa de suas relações deve encaminhar-se ao SUS num prazo de vinte e quatro horas.

Entende-se por acidente de trabalho aquele que ocorrer:

- Pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, provocando lesão corporal, perturbação funcional ou doença que cause a morte, perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho, uma vez comprovado a inexistência de dolo.
- Será também considerado acidente de trabalho o acidente sofrido pelo empregado, ainda que fora do local de trabalho, na execução de ordem ou na realização de serviço sob a autoridade da empresa.
- Acidente ocorrido no percurso da residência para o trabalho ou deste para aquela, desde que não haja interrupção ou alterações no trajeto usual, independentemente do tipo de condução utilizada.
- Nos períodos destinados a refeições e descanso ou por ocasião da satisfação de outras necessidades de ordem fisiológica, no local de trabalho, o empregado será considerado a serviço da empresa.
- No caso do acidente ocorrer num sábado, domingo ou feriado o empregador conduzirá o acidentado até um hospital ou outra entidade equivalente pertencente ao SUS.

## 11. FÉRIAS

Após cada período de doze (12) meses, o funcionário tem direito a um descanso que será dado pela empresa num período de dez (10) meses imediatos ao vencimento das férias, cabendo à empresa o estabelecimento da data das férias durante o período estipulado por lei. O funcionário deverá ser notificado sobre a saída de férias trinta dias antes do início da mesma através

de um documento escrito: o “Aviso de Férias”, para que o Escritório de Contabilidade, possa preparar a documentação referente à concessão de férias.

É facultado ao empregado converter um terço do período de férias a que tiver direito em abono pecuniário, no valor da remuneração que lhe seria devida nos dias correspondentes.

O abono de férias deverá ser requerido formalmente até quinze dias antes do término do período aquisitivo de férias. Critérios para liberação do abono de férias por parte do empregador.

Quando a solicitação do abono de férias não ocorrer no prazo estipulado por lei, o empregador analisará a conveniência de atender ou não ao pedido do funcionário.

De acordo com o artigo n.º 130 da CLT o funcionário tem direito:

1. Trinta dias de férias quando tiver até cinco faltas no ano.
2. Vinte e quatro dias de férias quando tiver de seis a quatorze faltas no ano
3. Dezoito dias de férias quando tiver de quinze a vinte e três faltas no ano.
4. Doze dias de férias quando tiver de vinte e quatro a trinta e duas faltas em um ano
5. Com mais do que trinta e duas (32) faltas em um ano o funcionário não tem direito a férias

Essas faltas são dentro do período aquisitivo e são aquelas que não foram remuneradas.

A partir da promulgação da Constituição de 1980, quando o empregado sair de férias terá direito a mais um terço (1/3) de remuneração, de acordo com o número de dias a que tem direito.

O pagamento da remuneração das férias deve ser feito até quarenta e oito (48) horas antes da saída do empregado em férias.

## 12. ADIANTAMENTO DO DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO

O empregador poderá conceder o adiantamento do décimo terceiro salário nas situações abaixo escritas:

- a) Ao funcionário que entrar em gozo de férias a partir de primeiro de janeiro de cada ano. Neste caso é possível sacar a primeira parte do décimo terceiro salário, desde que feito este pedido formalmente por ocasião do pedido de férias.
- b) A partir de primeiro de junho até trinta e um de outubro de cada ano, todo o funcionário admitido até o dia trinta e um de dezembro do ano anterior, para atender situações imprevistas, poderá utilizar-se da primeira parcela do décimo terceiro salário, solicitando formalmente, desde que não tenha usufruído as vantagens do item **a**).

Sobre o décimo terceiro salário, após o pagamento da segunda parcela, será descontado, na folha do mês de dezembro, IAPAS junto ao salário de contribuição do mês; mais o imposto de rendas na fonte, conforme tabela em vigor; em caso de contrato os referidos descontos serão efetuados por ocasião desta.

### 13. SALÁRIO FAMÍLIA

Todo funcionário que comprovar a existência de filhos menores de quatorze anos ou maiores inválidos (devidamente comprovada através de perícia médica oficial) e receber salário inferior a três salários mínimos terá direito a receber a quota do Salário Família. Quando ocorrer nascimento de filho (a) de funcionário deverá apresentar a certidão de nascimento a fim de fazer jus ao Salário Família.

### 14. SALÁRIO MATERNIDADE

A empregada gestante não trabalhará pelo período de cento e vinte (120) dias recebendo o salário integral como se estivesse trabalhando normalmente. Em caso de aborto não criminoso o descanso é de duas semanas.

A gestante deverá entregar ao empregador um atestado médico do SUS indicando o período de afastamento de cento e vinte dias e data do início e término do referido afastamento.

Em casos especiais por determinação médica, os períodos pré e pós-parto serão acrescidos de até duas semanas.

A gestante só poderá ser demitida em casos excepcionais devendo-se respeitar o período de estabilidade.

Após o nascimento do filho, a empregada terá direito - para amamentar - a dois intervalos de trinta minutos cada, até que a criança complete seis meses de vida.

### 15. ATUALIZAÇÃO DA CARTEIRA DE TRABALHO

É da competência da empresa fiscalizar se o contador atualiza a Carteira de Trabalho e Previdência Social dos funcionários a fim de evitar contratempo com o Min. do Trabalho.

### 16. PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR

Quando um funcionário tiver que cumprir Serviço Militar, a empresa deverá solicitar-lhe a “declaração de incorporação”, e após remete-la ao contador para as devidas providências. O funcionário que prestar serviço militar deverá ser avisado que embora tenha que se afastar da empresa por um determinado espaço de tempo, não será desligado do quadro de funcionários.

Durante o afastamento para prestação do Serviço Militar, o contrato fica suspenso, devendo a empresa a recolher o FGTS pelo período de um ano.

### 17. DESLIGAMENTOS

#### 17.1. DEMISSÃO

Acontece quando o funcionário pede seu desligamento da empresa ou quando a própria empresa executa-o. No caso do funcionário solicitar o seu desligamento, ele será denominado: **demissionário** em *no último caso: demitido*.

## 17.2. AVISO PRÉVIO

É o aviso dado tanto pelo empregador como pelo empregado, notificando que após trinta dias, a contar da data de entrega do referido aviso, o funcionário deixará de prestar serviços à empresa.

Quando o Aviso Prévio for dado pela empresa, o empregado terá direito a redução de duas horas diárias na jornada de trabalho ou faltar durante sete dias no período de Aviso sem prejuízo do salário.

## 17.3. DIFERENTES TIPOS DE DESLIGAMENTOS E PROCEDIMENTOS COM ELES RELACIONADOS

- a) **Demissão sem justa causa** = deverá ser dado Aviso Prévio ao funcionário. Caso não deseje que ele cumpra o aviso prévio deverá indenizá-lo com um valor monetário equivalente ao salário que está recebendo na ocasião da demissão.
- b) **Demissão com justa causa** = artigo 482 CLT.
- c) **Pedido de demissão** = poderá ser com *Aviso Prévio trabalhado* ou com *Pedido de dispensa formalizado* que o patrão **podará ou não conceder**. Se conceder o empregado deverá indenizar a empresa.

Sempre que ocorrer demissão é aconselhável consultar o contador de como proceder e para o escritório de contabilidade providenciar para que tudo se faça dentro da lei, pagando tudo o que o funcionário tiver direito, primeiro por um dever de justiça e em segundo lugar por uma questão de tranqüilidade a fim de evitar futuras discussões em tribunais trabalhistas.

## 17.4 HOMOLOGAÇÃO DAS DEMISSÕES

De acordo com o tempo de trabalho estipulado pelo dissídio coletivo, após um ano de trabalho em uma mesma empresa o funcionário terá seu processo de demissão assinado junto ao sindicato de classe ou Ministério do Trabalho para ser feito o processo de homologação de toda a documentação.

## 18. PENALIDADES DISCIPLINARES

Toda penalidade disciplinar **deverá ser registrada e ter o ciente do funcionário punido**.

Vamos sugerir aqui um rol de penalidades, baseados na CLT, a fim de simplificar o trabalho do farmacêutico, o qual na maioria das vezes se vê frente a um problema de ter que punir e não sabe como proceder legalmente e que critérios adotar para proceder com justiça.

O empregado que CHEGAR ATRASADO ao trabalho sem um motivo plenamente justificável, não aceito pelo empregador, poderá sofrer uma das seguintes punições abaixo relacionadas.

- Do 1º ao 3º atraso: será aplicada a pena disciplinar de Advertência Verbal ( registrada no Livro de Ocorrência sem o visto do funcionário)
- O 4º, 5º e 6º atrasos: serão punidos com Advertência Por Escrito.
- O 7º e 8º atrasos: deverão ser punidos com Suspensão de meio dia.
- O 9º atraso deverá ser punido com Suspensão de um dia
- O 10º atraso será punido com Demissão por Justa Causa

➔ **Muito Importante!** Use sempre o bom senso na aplicação das penalidades.

O empregado que FALTAR AO TRABALHO sem um motivo plenamente justificável, a critério do empregador, poderá ser punido segundo a escala sugerida que segue.

- Primeira falta = Advertência verbal
- Segunda falta = Advertência por escrito
- Terceira falta = Suspensão de meio dia
- Quarta falta = Suspensão de um dia
- Quinta falta = Demissão por Justa Causa

➔ **Muito Importante!** Use sempre o bom senso na aplicação das penalidades

O prazo de carência para essas ocorrências, FALTAS & ATRASOS, será de um ano. Sendo assim a seqüência de penalidades acima expostas, para caracterizar-se falta grave, deverá ocorrer num período de doze meses.

Quando um funcionário, por atraso, já tiver recebido uma advertência por escrito, se ele faltar ao serviço após ter recebido a punição por atraso, mesmo que seja a primeira vez deverá receber a advertência por escrito pela falta ao serviço. O mesmo critério deverá ser adotado se o fato for inverso, isto é, se já tiver uma advertência por escrito por falta ao serviço, receberá também por escrito por atraso quando este ocorrer após a falta. É um critério sugerido lembro mais uma vez.

Para aplicarmos as punições devemos proceder como verdadeiros juizes. Devemos considerar vários fatores atenuantes tais como: motivos das faltas, espaço de tempo em que ocorreram as mesmas, comportamento doloso ou não, ignorância etc. etc..

Embora até aqui só tenhamos visto suspensões de um dia, nada impede que elas atinjam até trinta dias dependendo da gravidade da falta.

As advertências escritas deverão ser redigidas de maneira clara e sintética caracterizando e tipificando a falta. Se o funcionário que está sendo advertido se recusar a receber e assinar a carta de advertência o patrão providenciará a assinatura de duas testemunhas as quais não poderão ser nem parentes seus, nem superiores do advertido. Poderão ser colegas de serviço ou clientes desde que conhecidos.

A carta para menores deverá ser assinada pelo próprio e por seu responsável ou representante legal.

- Se punirmos por faltas e atrasos, *devemos também premiar* quando o funcionário for cumpridor zeloso de seus deveres. Por este motivo propomos que sejam premiados aqueles que não faltarem nem atrasarem injustificadamente ao serviço como se segue.
- Num período de três meses seguidos não atrasando nem faltando injustificadamente nem uma só vez, receberá como prêmio meio expediente acrescentado a suas férias.
- Em quatro trimestres seguidos, isto é, doze meses não faltando nem atrasando injustificadamente nem uma só vez, receberá de prêmio dois dias acrescentado a suas férias.

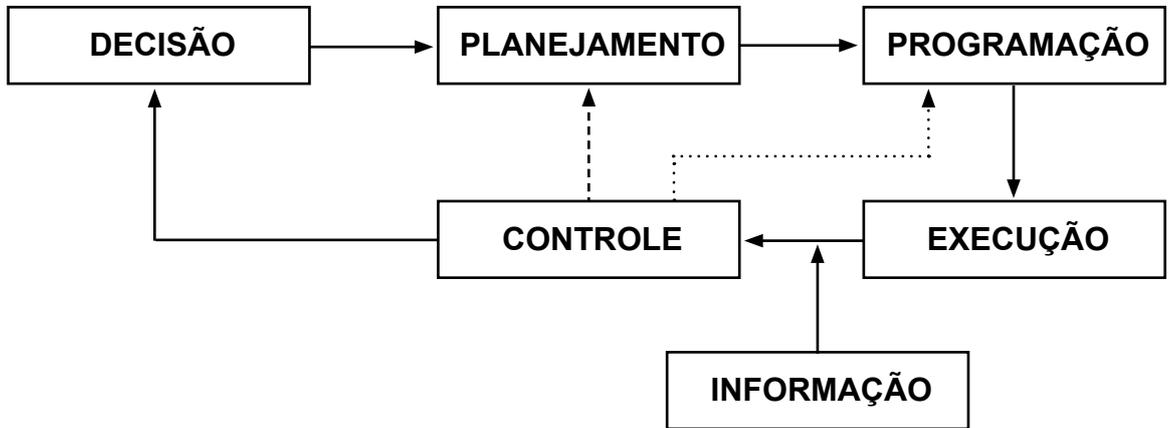
## 19. LIVRO DE OCORRÊNCIAS

Toda empresa deveria ter o seu Livro de Ocorrências (particular e não obrigatório) onde serão registrados todos os *atos relevantes dignos de tal registro* tais como: visita da fiscalização do ICM, INSS, CRF, Secretaria da Saúde, etc. ou a punição de um funcionário com o seu ciente de tal registro. E outros acontecimentos importantes que o proprietário julgar conveniente registrar.

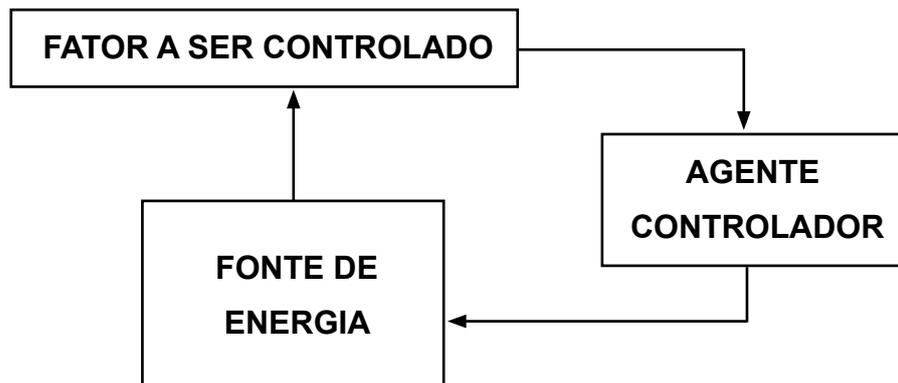
## 20. CONTRIBUIÇÃO DE DISSÍDIO

É uma contribuição em favor do sindicato da categoria econômica do empregado; o valor é estipulado em cláusula de dissídio coletivo desta categoria, devendo ser observado pela empresa o desconto na remuneração do funcionário e o recolhimento ao respectivo sindicato de classe. O escritório de contabilidade é quem deve se encarregar das providências cabíveis.

Exemplo de Feed-back aberto

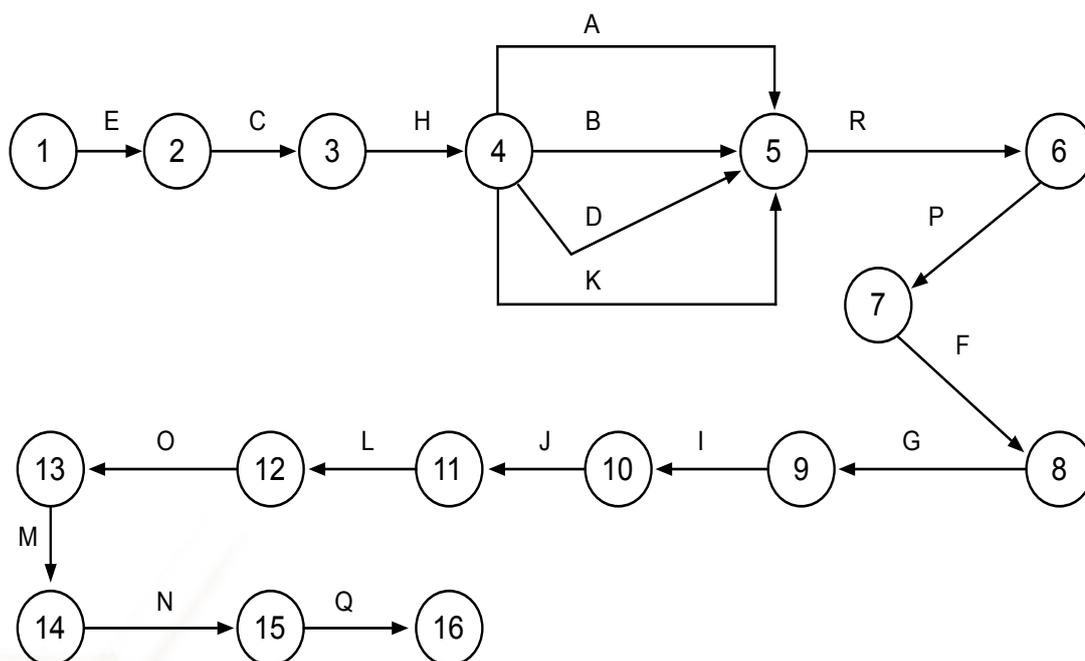


Exemplo de Feed-back fechado.



Seja fazer um pão de liquidificador. Suponhamos que já adquirimos todos os ingredientes necessários. Só falta preparar tudo.

IDENT.	ATIVIDADE	DEPENDÊNCIA
A	Adicionar os 2 ovos no liquidificador	H
B	Adicionar 2 colheres de margarina no liquidificador	H
C	Deixar o fermento crescer	E
D	Colocar uma colher pequena de sal no liquidificador	H
E	Preparar a mistura do açúcar com o fermento	Sem dependência
F	Colocar na travessa 3,5 xícaras de farinha de trigo	P
G	Misturar a farinha, a mistura pronta do liquidificador.	F
H	Fermento já crescido	C
I	Misturar e bater o pão	G
J	Untar as formas com margarina	I
K	Juntar o fermento já crescido no liquidificador	H
L	Colocar a mistura do pão já batido na forma	J
M	Aquecer o forno por 10 minutos e após baixar a temperatura	L
N	Colocar a forma com a massa para cozinhar	M
O	Deixar a massa crescer nas formas por 40 minutos	O
P	Mistura do liquidificador já batida	R
Q	Pão cozido e pronto.	Final
R	Bater a mistura contida no liquidificador	A, B, D e K



Sugiro que faça um exercício procurando descrever um procedimento qualquer que conheça bem, com a finalidade de montar um procedimento operacional padrão.

Utilize a tabela de três colunas como acima foi apresentada no exemplo do bolo.

Escreva tudo que conhece sobre o assunto sem preocupar-se com a ordem em que deverão acontecer. Escreva conforme eles vão surgindo em sua memória.

Terminada a listagem peça para outra pessoa - que também conhece o assunto - para ler e acrescentar alguma coisa que por acaso ela julgue que foi esquecido.

Terminada a revisão, estabeleça as dependências. Finalmente procure montar uma rede TARP conforme foi ensinado no artigo Planejamento. No outro dia faça uma revisão nas dependências e ajuste se necessário a rede. Boa sorte.



SERGIO ANTUNES, brasileiro, solteiro, farmacêutico, residente e domiciliado nesta capital, à rua Cabral nº4352, bairro Bela Visão, portador da Cédula de Identidade n.º 9245174930, expedida pela SSP/RS, e inscrito no MF com CPF n.º 002.432.867-01;

MANOEL BASTOS, brasileiro, casado, comerciante, residente e domiciliado a Av. Independência nº 2853, centro, na cidade de Campo Bom no RS, portador da Cédula de Identidade n.º 5241728401, expedida pela SSP/PA e inscrito no MF com CPF n.º 243.463.612-15;

RESOLVEM, de comum acordo, por este instrumento particular, e na melhor forma de direito, constituir uma SOCIEDADE POR COTAS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA, que se regerá pelas seguintes cláusulas e condições:

- 1a. Cláusula - A sociedade girará sob a denominação social de FARMÁCIA SÃO CARLOS
- 2a. Cláusula - A sociedade terá sua sede nesta capital, à rua Cabral , 4352, ficando eleito o foro desta Comarca para qualquer ação fundada no presente contrato.
- 3a. Cláusula - O objeto da sociedade será o comércio de medicamentos e correlatos como FARMÁCIA.
- 4a. Cláusula - O capital social será de R\$ 25.000,00(vinte e cinco mil reais ),divididos em 10.000 cotas no valor nominal de R\$ 2,50 ( dois reais e cinqüenta centavos ) cada uma, indivisíveis que serão subscritas e integralizadas pelos sócios da seguinte forma:
  - SERGIO ANTUNES subscrive 5.000 ( cinco mil ) no valor de R\$ 12.500,00 ( doze mil e quinhentos reais ) e integraliza, neste ato, em moeda corrente nacional.
  - MANOEL BASTOS subscrive 5.000 ( cinco mil ) no valor de R\$ 12.500,00 ( doze mil e quinhentos reais ) e integraliza, neste ato, em moeda corrente nacional.
- 5a. Cláusula - A responsabilidade dos sócios, na forma da legislação vigente, é limitada à importância total do capital social.
- 6a. Cláusula O prazo da sociedade será por tempo indeterminado.
- 7a, Cláusula - Os negócios sociais serão geridos pelos dois sócios, indiferentemente, em conjunto ou cada um por si, sendo-lhes, entretanto, vedado o uso da firma em negócios alheios aos fins sociais.
- 8a. Cláusula - Os sócios gerentes terão direito a uma retirada mensal, a título de pró-labore, cujo valor será fixado semestralmente pelo consenso unânime dos sócios, respeitando sempre os limites máximos permitidos pela legislação do imposto de renda em vigor.
- 9a. Cláusula - No dia 31 de dezembro de cada ano, proceder-se-á ao levantamento do balanço geral do exercício, sendo os lucros ou prejuízos verificados, distribuídos ou suportados pelos sócios, na mesma proporção de suas cotas.

- 10a. Cláusula - As cotas da sociedade são indivisíveis, não podendo ser transferidas ou cedidas sem prévio e expreso consentimento da sociedade, cabendo com igualdade de condições, ao sócio que pretende adquiri-las, o direito de preferência caso algum quotista pretenda desfazer-se de parte ou total das cotas que possui.
- 11a. Cláusula - À morte ou retirada de sócio não dissolverá a sociedade. Poderão os herdeiros ou sucessores do sócio falecido optarem por seu ingresso na sociedade ou ainda, designarem um que lá os represente. Em caso de retirada, os haveres do sócio retirante lhes serão pagos em seis parcelas mensais e sucessivas, vencendo-se a primeira 30 ( trinta ) dias após se concretizar o seu afastamento. Da mesma forma se processará com referência aos herdeiros ou sucessores do falecido, caso não interesse a continuidade na sociedade.
- 12a. Cláusula - Qualquer sócio que desejar retirar-se da sociedade, deverá notificar o sócio remanescente por escrito, com antecedência mínima de 90 ( noventa ) dias.
- 13a. Cláusula - Na morte ou retirada de sócio, os haveres serão apurados em balanço especial, levando no máximo 30 ( trinta ) dias para ser realizado, após o evento ou comunicação.
- 14a. Cláusula - A sociedade poderá abrir filiais em qualquer parte do país, bem como participar de outras empresas, mesmo que de objetivos diferentes ao seu.

E por estarem assim justos e contratados no que foi dito e escrito, assinam o presente instrumento em cinco vias de igual teor e forma, juntamente com duas testemunhas instrumentárias, bem como DECLARAM ambos quotistas não estarem incurso em nenhum crime previsto em lei que os impeçam de exercer atividades mercantis, assinando todos o presente instrumento, para que surtam os efeitos de lei.

Porto Alegre, 27 de abril de 2000

SÉRGIO ANTUNES

MANOEL BASTOS

TESTEMUNHAS :

1º - JALDO MIGUEL

2º - JOÃO SILVA JORGE



# ANEXO 5

## FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUE FÍSICO DE MEDICAMENTOS

Código =			Nome =						Armário =			Prateleira =		
Ei =	Em=		Ei=	Em=		Ei=	Em=		Ei=	Em=		Ei=	Em=	
DATA	P	R	DATA	P	R	DATA	P	R	DATA	P	R	DATA	P	R
Total =			Total =			Total =			Total =			Total =		

Modo de Preencher os Diferentes Campos da Ficha de Controle do Estoque Físico.

**Código** = Neste campo é escrito o número do código do produto utilizado pelo fornecedor [laboratório ou distribuidora] e que será também adotado pela farmácia.

**Nome** = Neste campo é escrito o nome do medicamento ou correlato, indicando além disso sua forma farmacêutica abreviada Ex. Cp = comprimido, L.Q. = líquido, SP = xarope etc. etc.

**Armário** = Neste campo é colocada a identificação do armário onde está localizado o produto. Pode ser utilizado um número ou uma letra não importas o símbolo, o que interessa é que na hora de achar o produto a operação deve ser simples, fácil e rápida.

**Prateleira** = Neste campo será escrito o número que indicará a prateleira onde está localizado o produto.

**E<sub>i</sub>** = *Estoque inicial*. Neste campo é escrito o número de unidades que se encontram na prateleira quando for iniciado o controle do estoque.

**E<sub>m</sub>** = *Estoque médio*. Neste campo escreve-se o número indicativo do estoque médio encontrado através de uma equação que será fornecida mais adiante. O estoque médio é o número máximo permitido manter em estoque do produto para o período (dias ou semana) considerado na equação.

**Data** = Neste campo é registrada a data [dia e mês] da requisição do produto ao distribuidor.

**P** = Neste campo é escrito o número de unidades solicitadas ao vendedor.

**R** = Neste campo escreve-se o número de unidades fornecidas pelo vendedor. As vezes o distribuidor não possui em estoque ou não possui a quantidade solicitada e envia uma menor ou não envia nada. É importante o registro desse número, pois é ele que servirá de base para o cálculo do estoque médio.

**Total** = Aqui neste campo é escrito o número que corresponde a soma total de todas as quantidades adquiridas no período correspondente aos dias da coluna. Os quatorze dias (correspondentes as quatorze linhas), podem representar dias mesmo ou podem corresponder a duas semanas.

## ANEXO 6

### Modelo de ofício a ser encaminhado ao Conselho Regional de Farmácia ( em três vias )

Ilmo. Sr.

Dr. fulano de tal

M.D. Presidente do CRF- ( sigla da UF )

Nesta Capital ou nesta Cidade ( conforme for o caso )

↑

( espaço de cinco linhas )

↓

(Nome da empresa) com sede a ( nome da rua ou avenida, número, bairro )  
em ( nome da cidade onde está localizada a sede da empresa ), requer à V.  
Sa. o abaixo discriminado:

a) Visto no Contrato Social ;

b) Inscrição Provisória para fins de registro na Secretaria de Saúde ( se  
houver um Departamento especializado ,citar o nome do mesmo) e Junta  
Comercial do Estado do ( nome do Estado).

Nestes Termos

Pede e Espera Deferimento

Local e data

Assinaturas do requerente.

Anexo segue :

5 ( cinco ) vias do Contrato Social

5 ( cinco ) vias do Contrato de Trabalho do Responsável Técnico ( quando for  
o caso )

## ANEXO 7

### Modelo de ofício ao diretor da repartição estadual ou municipal de saúde ( em três vias )

Ilmo. Sr.

Dr. Fulano de Tal

M.D. ( citar o nome do cargo ; exemplo : Diretor ou Coordenador etc. ) do ( citar nome do departamento )

Nesta Capital ( ou nesta Cidade ou na Cidade de ... )

↑

( espaço de cinco linhas )

↓

( Nome da empresa ) com sede a ( nome da rua ou avenida onde está situada a empresa, número, bairro ) na ( nome da cidade onde está situada a empresa ) vem respeitosamente requerer à V. Sa. o que segue

- a) Visto no Contrato Social ( ou Declaração de Firma Individual se for o caso);
- b) Vistoria do prédio onde estará situado o estabelecimento farmacêutico;
- c) Licença Inicial;
- d) Licença para Comerciar Com Entorpecentes;
- e) Legalização dos - indicar o número de livros por extenso - Livros Específicos.
- f) Legalização do Livro de Receituário Geral ( somente para farmácias magistrais)

Nestes Termos  
Pede e Espera Deferimento.

Local e data.

Assinatura do requerente.

Anexo a este ofício estamos remetendo :

- 5 ( cinco ) vias do Contrato Social
- 1 ( um ) Livro de Receituário
- X ( xis ) Livros Específicos
- Guia de Recolhimento de Taxas
- Inscrição Provisória no CRF- ?

## CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA DE PRODUTO MANIPULADO EM FARMÁCIA COMUNITÁRIA COMERCIAL.

### A. Convenção:

1. Matéria Prima Direta = MPD  
São materiais que sofrem transformações físicas ou químicas durante a elaboração do produto.
2. Mão de Obra Direta = MOD  
É o custo do trabalho desenvolvido pelas pessoas responsáveis diretamente pela transformação da matéria-prima em produto acabado (manipulação).
3. Custo Direto = CD  
São os componentes do produto. Assim são denominados os materiais que não sofrem transformações durante o processo de manipulação Ex. Recipientes para acondicionar o produto final. Rolhas. Rótulos. Talões de notas. Fichas de rastreamento do produto. Etc.
4. Custo Indireto de Fabricação = CIF  
Energia, água, material de limpeza, material de escritório, ordenado dos balconistas, impostos etc. etc.
5. Custo de Fabricação = CF  
Somatório do custo direto mais custo indireto de fabricação
6. Despesas Administrativas = DA  
Salário do proprietário, do Contador, despesas não periódicas (assinatura de jornais, revistas científicas, doações, contribuições participação em congressos e seminários, cursos de aperfeiçoamento etc. etc.)
7. Custo Total = CT  
Somatório do custo de fabricação mais as despesas administrativas.
8. Lucro desejado = LD

### B. Equações de cálculo do preço de venda

$$\text{MPD} + \text{MOD} = \text{CD}$$

$$\text{CD} + \text{CIF} = \text{CF}$$

$$\text{CF} + \text{DA} = \text{CT}$$

$$\text{CT} + \text{LD} = \text{Preço de venda}$$

Exemplo (sugestão) de Ficha auxiliar para cálculo do preço da matéria-prima direta e do custo direto

Componentes	R\$	%
1. Frasco de 30 ml de vidro	0,15	
2. Rolha de borracha	0,05	
3. Etc.		
4. Etc.		
5. Cloreto de magnésio 30 g	0,09	
6. Lactose 55 g 0,02	0,02	
8. Etc		
<b>Total</b>		100

## COMO MONTAR UMA ESTRUTURA DE DADOS ANALÍTICOS AO INICIAR A EMPRESA

As presentes normas a seguir apresentadas foram elaboradas para ajudar o neófito comerciante farmacêutico a realizar a operação de preenchimento de:

1. uma ESTRUTURA DE INVESTIMENTOS,
2. uma ESTRUTURA DE RECEITAS E CUSTOS e executar ...
3. uma AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO IMPREENDIMENTO

Estas normas tem por finalidade ajudarem um “leigo” em assuntos contábeis – como o é em geral o farmacêutico - a realizar tal tarefa.

Um profissional da área talvez se escandalize com a presente explanação. Prefiro assim, pois apesar de não ser talvez cem por cento conforme rezam os cânones contábeis, é prático – e este é meu desejo - e o farmacêutico que o realizar alcançará o fim a que se propõe, isto é, entre outras coisas, saber em quanto tempo seu capital empregado inicialmente retornará. Em quanto por cento está o ponto de equilíbrio no momento do início das atividades comerciais. Etc. etc. etc.

Vamos pois aos passos necessários para encher os diferente quadros.

Os quadros a serem preenchidos encontram-se no final destas orientações.

Para preencher - praticamente - para o início da vida contábil de uma farmácia comercial, proceda como abaixo será descrito seguindo passo a passo o indicado.

**OBSERVAÇÃO.** *Em cima, à esquerda,* de cada quadro existe uma seta apontando para um número ordinal (➔3º) que orientará a ordem de preenchimento dos quadros.

1. Preencha os quadros **1.1 - Quadro de investimentos programados em material de laboratório** – e **1.2 - Quadro de investimentos programados em móveis e utensílios**. Os valores totais encontrados nos quadros :**1.1 e 1.2**, deverão ser transferidos para o item : **1. Quadro resumo dos investimentos totais programados**. Termine de encher [ o “1. Quadro Resumo Dos Investimentos Totais Programados”] escrevendo o valor do **Capital de Giro Inicial** e o valor do **Total** da soma das três linhas.
2. O seguinte quadro a ser completado será o **2.3 – Salários ( Mês) –**
3. Preencha em seguida os quadros **2.4.1 – Manutenção e conservação – e 2.4.2 –Depreciação –**. Os valores a serem registrados nas colunas “Base de Cálculo R\$” em ambos os quadros ( 2.4.1 e 2.4.2 ) será o obtido no Total Geral dos quadros : 1.1- Quadro de investimentos programados em material de laboratório – e 1.2 - Quadro de investimentos programados em móveis e utensílios
4. Os valores obtidos nos quadros: **2.3, 2.4.1 e 2.4.2** deverão ser transportados para o quadro **2.2 – Estrutura de custos fixos –** na coluna ( **R\$ / mês** ).

5. Preenchidos todos os itens do quadro 2.2 – referentes a Estrutura de custos fixos na coluna ( R\$ / mês ), passemos ao item **2.1 – Quadro de receitas projetadas** -. Iniciemos calculando o valor da venda mensal em seu ponto de equilíbrio em função do valor total, mensal, dos Custos Fixos. Dividamos pois o valor total dos Custos Fixos pelo número “0,30 “. O valor assim alcançado será registrado na linha Total da coluna “R\$ mês”. ATENÇÃO leia o item 5.a a seguir e faça sua opção. 5.a -Ao valor da venda no Ponto de Equilíbrio, obtido na operação anterior(5), somemos, se o desejarmos, o acréscimo de venda relacionado com o **lucro desejado** mensalmente. Para isso dividamos o valor do lucro desejado pelo número “0,30 “. O valor da soma deverá ser somado ao valor da venda no Ponto de Equilíbrio.
6. Para preencher os demais valores das linhas 1, 2 e 3 de 2.1 – **Quadro de receitas projetadas** – multipliquemos o valor Total de Receitas Projetadas conseguido no item anterior [ 5 ] respectivamente pelos números: 0,8 – 0,15 – e 0,05.
7. Calculemos a seguir os valores da coluna R\$ / Ano do **quadro 2.1** multiplicando cada valor encontrado na coluna R\$ / Mês por 12 ( doze ). Somemos estes valores para encontrar o Total anual.
8. Passar ao item **1.3 – Quadro de investimentos em capital de giro inicial**.

Escrever na linha **1. Custos fixos** o valor do mesmo extraído do quadro **2.2 – Estrutura de custos fixos** -. Na linha **2. Despesas com registro da empresa** escrever o valor total, provável, que custará o registro da empresa ( pergunte ao contador encarregado de realizar tal tarefa). Na linha **4. Embalagens** escrever o valor, provável, de tal aquisição.

9. Para preencher o valor da linha **3. Composição do estoque inicial** ( para três meses)

deveremos realizar alguns cálculos. Inicialmente **subtraia do valor do “Capital de Giro Inicial”**, escrito na linha 3 ( três ) do item “1. Quadro Resumo Dos Investimentos Totais Programados”, o somatório das linhas 1 ( custos fixos ), 2 ( despesas com registro da empresa) e 4 ( embalagens) do item **1.3 – Quadro de investimentos em capital de giro inicial**. O valor obtido deverá ser dividido por 12 (doze) e multiplicado, posteriormente, por 3 (três). O valor da parcela “5. Outros” será três por cento ( 3%) sobre o somatório das linhas 1, 2, 3, e 4 do item “1.3 – Quadro de investimentos em capital de giro inicial”. Somar as linhas 1, 2, 3, 4 e 5 escrever o **Total do quadro 1.3**.

10. Item **2.5 Impostos e contribuições**. Para calcular os valores da linhas 1.(ICM), 2. (PIS) e 3. ( Confins) devemos, inicialmente, escrever - nas três linhas - da coluna “Base de Cálculo ( Ano) “ o valor encontrado **no Total** da colunas “R\$ / Ano“ do item **2.1 – Quadro de receitas projetadas**. Na linha “( – ) **Crédito de ICM**” escrever o valor obtido subtraindo do valor do “**Capital de Giro Inicial**”, escrito na linha 3 ( três ) do item “**1. Quadro resumo dos investimentos totais programados**”, o somatório das linhas: 1 ( custos fixos ), 2 ( despesas com registro da empresa) e 4 ( embalagens) do item **1.3 – Quadro de investimentos em capital de giro inicial**.

11. Executar as operações necessárias para preencher a coluna – R\$ / Ano –do item 2.5 (Impostos e contribuições) utilizando os valores percentuais escritos na coluna “Alíquota” e os, escritos na coluna “Base de Cálculo (Ano)”.
12. Preencher as linhas do item **2.2 Estrutura de Custos Variáveis** do seguinte modo:
- A linha 1. Custo de aquisição de medicamentos. Calcule oitenta por cento sobre o valor em Reais escrito na linha “( – ) Crédito de ICM” do item **2.5 Impostos e contribuições**.
  - A linha 2. Custo de aquisição de correlatos. Calcule dezoito e meio (18,5) por cento sobre o valor em Reais escrito na linha “( – ) Crédito de ICM” do item **2.5 Impostos e contribuições**.
  - A linha 3. Custo de aquisição da matéria prima (manipulação). Calcule um e meio ( 1,5) por cento sobre o valor em Reais escrito na linha “( – ) Crédito de ICM” do item **2.5 Impostos e contribuições**.
  - A linha 4. Embalagens para dispensação (0,5 % da venda total) . Calcule o preço de venda somando o valor de custo de medicamentos e correlatos - encontrados nas linhas um (1) e dois (2) - e dividindo o mesmo por **0,7**. Sobre esse valor encontrado calcule 0,5 %.
  - A linha 5. Embalagens para manipulação. Calcule quatro (4) por cento sobre o total da venda encontrado no item d) anterior. Sobre o valor calculado determine cinco por cento (5%).
  - Na linha 6 Impostos e contribuições ” escreva o valor encontrado para “IMPOSTO A RECOLHER” do item “2.5. Impostos e Contribuições”.
  - Linha 7. Outros custos variáveis [ 1% ]. Some as linhas de um (1) a seis (6) de “2.2.Estrutura de Custos **Variáveis**” e sobre a soma calcule um por cento (1%).
  - Calcule os CUSTOS TOTAIS somando os Totais dos “Custos Variáveis” e Custos Variáveis.
13. Item 3.1. ANÁLISE DE RESULTADOS.
- Para preencher este último quadro procederemos como a seguir será indicado.
- Linha 1. - Receita Operacional -. O valor em Reais será o encontrado no Total da coluna “ **R\$ / Ano** “ do quadro: “2.1 Quadro de Receitas Projetadas”
  - Linha 2. – Custos Variáveis –. O valor em Reais será o total dos “Custos Variáveis” da coluna “**R\$ / Ano**“ encontrado no item “2.2 Estrutura de Custos Variáveis”
  - Linha 3 A operação ali indicada.
  - Linha 4. - Custos Fixos -. O valor em Reais será o total dos “Custos Fixos” da coluna “**R\$ / Ano**“ encontrado no item “2.2 Estrutura de Custos Fixos”.
  - Linha 5. A operação ali indicada

**1. INVESTIMENTOS****1.1. QUADRO RESUMO DOS INVESTIMENTOS TOTAIS PROGRAMADOS**

➔ 3º

DISCRIMINAÇÃO	%	VALOR EM R\$
1. Máquinas e equipamentos ( Material de laboratório )	20	
2. Móveis e utensílios	38	
3. Capital de giro inicial	42	
Total	100	

**1.2. QUADRO DE INVESTIMENTOS PROGRAMADOS EM MATERIAL DE LABORATÓRIO**

➔ 1º

Especificação	%	Quant	Preço unitário	Valor total R\$
1. Destilador e /ou Deionizador		01		
2. Balança de Precisão mecânica		01		
3. Conjunto encapsulador ( n° 3 a 00		01		
4. Becker de polipropileno 4.000 ml		01		
5. Becker de polipropileno 2.000 ml		01		
n. etc. etc. etc. ...				
Subtotal				
Reserva técnica	2	-----		
Valor Total	100	-----		

**1.3. QUADRO DOS INVESTIMENTOS PROGRAMADOS EM MÓVEIS E UTENSÍLIOS**

➔ 2º

ESPECIFICAÇÃO	%	Quant	Preço unitário	R\$ Total
Estantes de aço c/ 7 prateleiras 2,00X2,20		06		
Estantes de madeira c/ 11 prateleiras 2,00 X 2,20		08		
Armários de aço com doze prateleiras c/chave		01		
Etc. etc. etc. ...				
Subtotal	----	-----	-----	
Reserva técnica	3	-----	-----	
Total Geral	100	-----	-----	

**1.4. QUADRO DE INVESTIMENTOS DE CAPITAL DE GIRO INICIAL**

➔ 9º

DISCRIMINAÇÃO	R\$
Custos fixos ( * )	
Despesas com registro da empresa	
Composição do estoque inicial ( ** )	
Embalagens ( ** )	
Outros ( 3% )	
Total	

( \* ) = Recursos necessários para o funcionamento da empresa em seu mês de implantação.

( \*\* ) = Estoque para três ( 3 ) meses

## 2. ESTRUTURA DE RECEITAS E CUSTOS

### 2.1. QUADRO DE RECEITAS PROJETADAS / ANO

→ 8º

DISCRIMINAÇÃO	R\$ / Mês	R\$ / Ano
1. Medicamentos		
2. Correlatos		
3. Produtos manipulados		
Total		

### 2.2 - ESTRUTURA DE CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS / ANO

→ 7º

DISCRIMINAÇÃO	R\$ / Mês	R\$ / Ano
<b>CUSTOS FIXOS</b>		
1. Salários + encargos		
2. Honorários do proprietário + encargos		
3. Honorários de administração ( Contador )		
4. Aluguel		
5. Depreciação		
6. Manutenção e conservação		
7. Material de limpeza		
8. Material de expediente		
9. Energia e água		
10. Outros custos fixos ( 0,8 % )		
→ 11º		
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>		
1. Custo de aquisição de medicamentos		
2. Custo de aquisição de correlatos		
3. Custo de aquisição de matéria prima (manipulação)		
4. Embalagem para a dispensação		
5. Embalagem para a manipulação		
6. Impostos e contribuições		
7. Outros custos variáveis [ 1 % ]		
<b>CUSTOS TOTAIS ( Custos Fixos + Custos Variáveis )</b>		

### 2.3. SALÁRIOS.

→ 4º

DISCRIMINAÇÃO	%	Quant.	Valor em R\$
Auxiliar de farmácia	100	01	
Encargos sociais	80	-----	
Total -1	-----	-----	
Honorários do proprietário	100	01	
Encargos	20	-----	
Total-2	-----	-----	
Total geral [ 1 + 2 ]	100	02	

## 2.4. MANUTENÇÃO / CONSERVAÇÃO E DEPRECIÇÃO

### 2.4.1. MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO

➔ 5º

DISCRIMINAÇÃO	Base de cálculo R\$	%	R\$ / Ano	R\$ / Mês
Máquinas e equipamentos (= Mat. Laborat.)		10		
Móveis e Utensílios		10		
Total	-----	----		

### 2.4.2. DEPRECIÇÃO

➔ 6º

DISCRIMINAÇÃO	Base de cálculo R\$	%	R\$ / Ano	R\$ / Mês
Máquinas e equipamentos (= Mat. Laborat.)		1,5		
Móveis e Utensílios		0,2		
Total	-----	----		

## 2.5. IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES / MÊS

➔ 10º

DISCRIMINAÇÃO	Alíquota	Base de Cálculo	R\$ / Mês	R\$ / ano
1. ICM	18,0			
2. PIS	0,65			
3. COFINS	3,0			
Sub-total	-----	-----		
( - ) Crédito do ICM				
IMPOSTO A RECOLHER	-----	-----		

## 3. AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO EMPRENDIMENTO

### 3.1. ANÁLISE DE RESULTADOS / MÊS / ANO

➔ 12º ( fim )

DISCRIMINAÇÃO	R\$ / Mês	R\$ / Ano
1. Receita operacional		
2. Custos variáveis		
3. Margem de Contribuição [ 1 – 2 ]		
4. Custos Fixos		
5. Lucro Operacional [ 3 – 4 ]		

### 3.2. PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio ( PE ) das operações de uma empresa é aquele nível de atividade comercial em que o montante das receitas operacionais se equívale aos custos totais para comercializar os produtos.

$$PE (\%) = [ \text{Custos Fixos} \div \text{Margem de Contribuição} ] \times 100$$

### 3.3. LUCRATIVIDADE

A lucratividade [ LUC } é o valor porcentual que resta à empresa, sob a forma de lucro, após terem sido deduzidos das vendas os custos e despesas.

$$\text{LUC (\%)} = [ \text{Lucro Operacional} \div \text{Receita Operacional} ] \times 100$$

### 3.4. RENTABILIDADE

A rentabilidade [ RENT ] simples consiste na relação entre o retorno que a empresa gerará, por unidade de capital investido.

$$\text{RENT (\%)} = [ \text{Lucro Operacional} \div \text{Investimento Total} ] \times 100$$

### 3.5. PRAZO DE RETORNO

Prazo de retorno ( PR ) do investimento é o tempo necessário para recuperação do capital investido, através dos saldos de caixa gerados pela empresa.

#### **OBSERVAÇÃO!**

Quando o resultado da divisão fornecer um número fracionário e a parte inteira for um número *significativo* ( 1,2,3,4,5,6,7,8 e 9 ). EXEMPLO: 3,6345 - proceda como segue.

1º Subtraia da parte inteira o valor igual. ( A parte inteira representa o número de anos de retorno. Se for igual a zero, o retorno é menor do que um ano. No exemplo: três anos.)

2º Divida a parte decimal restante ( no exemplo 0,6345) pelo número "0,072". (30 dias x 24 horas = 720 horas). O resultado indicará o número de meses do retorno. No exemplo: oito meses.

Para medir de maneira mais ampla as capacidades e os conhecimentos do candidato, aconselha-se a aplicação de um teste de seleção. A seguir apresentamos um modelo de teste de seleção que, a critério de cada um, poderá ser mudada a vontade.

RESOLVA AS QUESTÕES ABAIXO . NÃO FAÇA NENHUMA PERGUNTA.  
A INTERPRETAÇÃO FAZ PARTE DO TESTE.

1º. Coloque em ordem alfabética os nomes dos seguintes medicamentos :

Tylenol , Colometin , Melhoral , Alicura , Calmociteno, Bisolvon,  
Atroveran, Vasopril, Artrix, Cebion , Becantex.

2º - Coloque em ordem alfabética até a segunda letra do nome do medicamento as seguintes especialidades farmacêuticas:

Eufilin - Dorflex - Serpasol - Edhanol - Alestron - Questran - Mucolin -  
Selvigon - Dermonil - Trilamid - Adeforte - Ortoflan - Boldeno - Malvol -  
Tissucol - Omnibel - Colometin - Beserol - Revuivan – Uvilon – Eritrex

3º Complete as progressões aritméticas abaixo escritas até os limites indicados ( $\Leftarrow$ ) :

5:10:15: ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : 40 .....  $\Leftarrow$

0:17:34: ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... 119  $\Leftarrow$

110:92:84: ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... 28  $\Leftarrow$

55:52:49: ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... 34 .....  $\Leftarrow$

4º João comprou um vidro de Colometin no valor de R\$ 3,13 dando ao caixa uma cédula de R\$ 50,00 para que fosse descontado o referido valor. O caixa solicitou-lhe mais R\$ 0,03 para facilitar o troco e ele lhe deu. Quanto João deve receber de volta?

5º Uma caixa de caixa de Aspirina contem 50 envelopes de 10 comprimidos cada um. Sabendo-se que a caixa custa R\$ 35,00. Pergunta-se:

1º) Quanto custa cada envelope ?

2º) Quantos comprimidos tem a caixa e quanto custa cada comprimido ?



**1. OBRIGAÇÕES DIÁRIAS**

- 1.1. Livro ponto.
- 1.2. Informe de Atrasos e Faltas (ao contador)
- 1.3. Livro de ocorrências

**2. OBRIGAÇÕES MENSAIS**

- 2.1. Informações de adicionais noturnos (ao contador)
- 2.2. Feriados trabalhados.
- 2.3. Horas extras.
- 2.4. Plantões
- 2.5. Envio do livro ponto ao contador.
- 2.6. Escala de revezamento.
- 2.7. Planilha de atrasos, faltas e horas extras.
- 2.8. Férias.

**3. OBRIGAÇÕES EVENTUAIS**

- 3.1. Entrevista individual
- 3.2. Ficha de admissão de funcionário.
- 3.3. Contrato de experiência.
- 3.4. Acordo de compensação semanal de horas de trabalho
- 3.5. Adiantamento do 13.º salário
- 3.6. Empréstimo de emergência
- 3.7. Penalidade disciplinar.
- 3.8. Acordo de dilatação de trabalho.
- 3.9. Quadro de horário de trabalho.
- 3.10. Etc. etc. etc.

**4. OBRIGAÇÕES ANUAIS**

# ANEXO 12

## MAPA DE REGISTRO DE REETIQUETAGEM

Mês..... Ano .....

Dia	N.º de unida.	Valor antigo	Total antigo	Novo valor	Total novo	Diferença
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
	a	b	c	d	e	f
Total do mês =						

Operações a serem realizadas com os valores das diferentes seis colunas identificadas com as letras minúsculas [ a, b, c, d, e, f ] para calcular o valor da reetiquetagem diária.

1.º)  $c = ( a \times b )$ ; 2.º)  $e = ( a \times d )$ ; 3.º)  $f = ( e - c )$