



# COMERCE CERTO

DROGARIA

35

**SEBRAE**  
SP

Publicação com distribuição gratuita. Não pode ser comercializada.

# COMECE CERTO

A série *COMECE CERTO* aborda em cada atividade empresarial as questões mais importantes para quem decide montar seu próprio negócio. Em linguagem fácil, orienta sobre aspectos de gestão do negócio e aspectos da legislação pertinente.

*Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE-SP*  
Fábio Meirelles (FAESP)

*Diretor Superintendente*  
Ricardo Luiz Tortorella

*Diretores Operacionais*  
José Milton Dallari Soares  
Paulo Eduardo Stabile de Arruda

*Desenvolvimento: U. O. Orientação Empresarial do Sebrae-SP*  
Gerência: Antonio Carlos De Matos

*Autores:*  
*Consultores da U. O. Orientação Empresarial*  
Antonio Carlos de Matos  
Paulo Melchor

*Projeto Gráfico: Francisco Ferreira / Marcelo Costa Barros*  
*Ilustração: Francisco Ferreira*  
*Fotografia: Studio M31*  
*Adaptação e Revisão de Conteúdo: Magda Calegari*  
*Diagramação e Revisão: Ceolin & Lima Serviços Ltda.*  
*Impressão: LZ Gráfica, Indústria e Comércio LTDA*  
*Assessoria Administrativa: Patricia de Mattos Marcelino*

*Modelos da capa:*  
André Guedes Pinto  
Carlos Massuo Nagao  
Gilberto Álvaro Campião  
Hugo Leal de Medeiros  
Júlio César Durante  
Magda Calegari  
Marcelo Costa Barros  
Melissa Costa Barros  
Rosana Penna Montanini  
Sérgio Ricardo Pires

**Central de Relacionamento**  
**0800 570 0800**  
De segunda a Sexta, das 8h às 20h - ligação gratuita.  
[ouvidoria@sebraesp.com.br](mailto:ouvidoria@sebraesp.com.br)  
[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

Este material foi produzido em setembro de 2008. Para utilização posterior é aconselhável verificar possíveis alterações na legislação e em aspectos tributários relacionados.

# COMECE CERTO

**DROGARIA**



São Paulo  
3ª Edição - 2008



# ÍNDICE

## **PARTE I – UM ALERTA AO EMPREENDEDOR**

UM ALERTA AO EMPREENDEDOR .....	7
PARA NÃO FRACASSAR .....	8
SOBRE OPORTUNIDADE .....	10
PLANO DE NEGÓCIO: O QUE É? COMO ELABORAR? .....	11
O QUE CONSIDERAR NUM PLANO DE NEGÓCIO (PN)? .....	12
GASTOS: INVESTIMENTO INICIAL, CUSTOS E DESPESAS .....	15
INVESTIMENTO INICIAL .....	16
CUSTOS .....	17
PREÇO DE VENDA.....	24
LUCRO É O QUE SOBRA .....	26
PONTO DE EQUILÍBRIO E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO .....	27
PONTO DE EQUILÍBRIO.....	28
ATRAÇÃO DE CLIENTES.....	31
RETORNO DO INVESTIMENTO .....	35
FLUXO DE CAIXA.....	39
APURAÇÃO DE RESULTADOS .....	42

## **PARTE II – ASPECTOS LEGAIS DA ATIVIDADE**

ATIVIDADE DESENVOLVIDA.....	46
ALGUMAS EXIGÊNCIAS LEGAIS .....	47
LICENÇA DE FUNCIONAMENTO .....	47
AS FORMAS DE ATUAÇÃO NESTE RAMO DE ATIVIDADE .....	48
EMPRESÁRIO E SOCIEDADE EMPRESÁRIA .....	50
IDADE MÍNIMA PARA SER EMPRESÁRIO .....	51
CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR .....	51
A ESCOLHA DO PONTO PARA ABERTURA DA EMPRESA .....	52

CORPO DE BOMBEIROS - VISTORIA DO IMÓVEL.....	53
CONTRATO DE LOCAÇÃO COMERCIAL.....	54
PROCESSO DE ABERTURA DE EMPRESA.....	55
CONTRATAÇÃO DE EMPREGADO .....	62
TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS .....	64
TRIBUTAÇÃO E ENCARGOS SOCIAIS.....	65
OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS .....	72
ENCERRAMENTO DA EMPRESA.....	72
A IMPORTÂNCIA DO CONTABILISTA.....	73
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES.....	74
ENDEREÇOS ÚTEIS.....	75

**PARTE I**  
**UM ALERTA AO EMPREENDEDOR**





## PARTE I - UM ALERTA AO EMPREENDEDOR

A leitura deste manual indica, muito provavelmente, que você está em vias de abrir seu próprio negócio. Indica também que você **começa certo**, pesquisando e obtendo conhecimentos que serão decisivos em todas as etapas daqui para frente.

Nós do Sebrae queremos ajudar você nesta empreitada.

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

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

Muitos são os caminhos que levam ao sucesso destas empreitadas. Contudo, também são muitas as possibilidades de falhas.

Em pesquisa de 2004, o Sebrae-SP constatou que 29% das empresas fracassam no primeiro ano de operação, e 59% não conseguem chegar aos 5 anos de vida.

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

São aspectos para os quais você realmente precisa se desafiar. Todo esforço que fizer para aprender, tanto com as empresas que alcançaram sucesso ou com as empresas que fracassaram, será o seu mais importante investimento, o que realmente sustentará a viabilidade de seu empreendimento. Queremos dizer que é necessário conhecer o melhor possível este ramo de negócio. Procure identificar o maior número possível de empresas que atuam neste ramo e descubra tudo sobre a forma em que operam.

Veja a seguir quais aspectos são realmente relevantes para o seu projeto de uma “Drogaria”.

## PARA NÃO FRACASSAR

Se você já atuou no ramo de “Drogaria” como empresário ou como empregado, é bom avaliar se já sabe o suficiente, se está atualizado. Visite o maior número possível de Drogarias, converse com os proprietários e empregados, faça amizade com o maior número possível de empresários, troque idéias, confira as diferentes percepções sobre o mercado, sobre as dificuldades etc.

Mas, se não for do ramo, terá que aprender muito e o melhor caminho é pesquisar, conversar com as pessoas do ramo e questionar até entender o melhor possível como se ganha dinheiro com “Drogaria”. O objetivo é este mesmo, aprender como se ganha dinheiro com a exploração empresarial de “Drogaria”.

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

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

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

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



## SOBRE OPORTUNIDADE

Este realmente é um bom negócio?

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

## QUAL A DIFERENÇA?

De maneira bem simples e direta, podemos dizer que **se existe alguém querendo comprar os produtos de uma “Drogaria”, e você percebeu que pode fazer com que também comprem da empresa que montar, existe então uma oportunidade de negócio.**

Afinal de contas podemos resumir a atividade de “Drogaria” numa ação de **vender e lucrar**. Se for comprovada a possibilidade de **vender** os produtos da “Drogaria” que pretende montar e de **lucrar**, então você encontrou uma oportunidade de negócio.

Note bem, **vender e lucrar**. Não basta somente vender. O que realmente é determinante de uma boa oportunidade é a quantidade de lucro. Não serve qualquer lucro. Mas somente um montante que compense toda a empreitada, isto é, que supere em ganhos o retorno que poderia ser obtido em outros negócios e investimentos. Assim, uma questão puxa a outra.

- Para começar, você precisa confirmar a existência de interessados em comprar os produtos que pretende oferecer na “Drogaria”, e que você consiga que eles comprem também de você.
- Por um preço que compense todos os seus custos e dê lucro.
- Em quantidade que acumule no final de um período de tempo um montante de lucro que compense a empreitada.
- E que estas condições durem por tempo que compense a montagem do negócio. Isto é, dê o retorno que você deseja.

- E ainda, que você realmente esteja disposto a enfrentar e comandar o dia-a-dia desta operação, significa que você e sua família adaptarão o estilo de vida às condições que este negócio necessitar, caso esteja no comando da operação da Drogaria.

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

Então, o próximo passo que recomendamos, após a leitura deste manual, é que você inicie a preparação de um “Plano de Negócio”.



## PLANO DE NEGÓCIO: O QUE É? COMO ELABORAR?

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

Um “Plano de Negócio” pode ser entendido, então, como um conjunto de respostas que define os produtos e os serviços que serão oferecidos, o formato de “Drogaria” mais adequado, o modelo de operação da “Drogaria” que viabilize a disponibilização destes produtos e serviços e o conhecimento, as habilidades e atitudes que os responsáveis pela “Drogaria” deverão possuir e desenvolver, para realmente conseguir ganhar dinheiro com o empreendimento.

## O QUE CONSIDERAR NUM PLANO DE NEGÓCIO (PN)?

Perguntas que devem ser respondidas com Plano de Negócio	Definições que devem ser feitas por você
<p>Quais produtos a “Drogaria” vai oferecer?</p>	<p>Esta é a primeira definição. Ela é a mais importante, pois condicionará todas as demais. O fundamento aqui é que as necessidades de pessoas ou empresas devem ser atendidas. No caso dos produtos que você pensa em oferecer, como descobrir se existe interesse de pessoas ou de empresas? Qual o modelo de empresa com o qual você poderia influenciar a decisão de compra dos futuros clientes? O estudo do mercado, ou seja, da concorrência, dos fornecedores e dos clientes em potencial será a parte principal do seu projeto de empresa, do seu “Plano de Negócio”.</p>
<p>Como serão obtidos os produtos para comercialização?</p>	<p>Como identificar os melhores fornecedores? Quais condições de aquisição serão mais adequadas? Como negociar e obter facilidades de pagamentos condizentes com a estratégia de venda? Quais volumes devem ser adquiridos em função de previsão de venda e prazos de fornecimento? Quais níveis de estoque devem ser considerados, que atendam a operação da empresa, sem comprometer a disponibilidade financeira?</p>
<p>O que de melhor será oferecido?</p>	<p>Os trunfos da concorrência devem ser identificados. O que deve ser oferecido aos clientes que seja um diferencial, que seja mais atrativo do que a concorrência já oferece? Qual vantagem será oferecida aos clientes que supere a concorrência? E quanto aos novos concorrentes, existe a possibilidade de surgir novos de maior capacidade? Observe que sempre é possível ser melhor ou se igualar aos melhores concorrentes. Se o nível tecnológico igualar as empresas, supere em serviços agregados, isto é, no atendimento ao cliente.</p>
<p>Quem é e onde está o cliente?</p>	<p>O mercado comprador deve ser estimado. Deve ser conhecido. Quem freqüentará sua Drogaria? Por que freqüentará? Quantos serão estes clientes? Onde estão estes clientes? Como chegar até eles? Como influenciar na decisão de freqüentar sua Drogaria? Como será sustentada a quantidade de clientes necessária para viabilizar a Drogaria?</p>

Onde será instalada a empresa?	Quais aspectos de localização devem ser considerados para facilitar a atração de clientes? Estacionamento para clientes é relevante? Existem restrições legais para instalação deste tipo de empresa na localidade escolhida?
Qual deve ser a competência dos dirigentes da empresa?	Que nível de conhecimento técnico é necessário para comandar uma “Drogaria”? Quais são as habilidades que devem ser desenvolvidas? Como adquirir experiência neste ramo de negócio (se já não possuir)? Qual deve ser o perfil de empresário neste ramo de negócio? Como desenvolver este perfil?
Como será a empresa?	Para este tipo de negócio que estrutura de operação adotar? Quais responsabilidades de cada um? O que será exigido de cada funcionário? Como estes serão treinados para cada função? Para a administração geral do negócio? Para a função comercial? Para a gestão financeira? Como sistematizar estas funções para se integrarem num processo de gestão ágil e econômico para uma “Drogaria”?
Que preço será cobrado?	Qual a necessidade de faturamento que a empresa projetada terá? Quais serão seus custos? Quais serão suas possibilidades de preço? Quais preços a concorrência pratica? Como superar os preços da concorrência? É importante superar os preços da concorrência? Qual lucro pode ser gerado?
Que resultado será obtido?	O formato de empresa projetado gerará lucro? Compensará o investimento? Que outras alternativas de formato de “Drogaria” podem ser adotadas?
Qual investimento será necessário? Quando virão os resultados? Por quanto tempo suportará movimento fraco?	Qual previsão de gasto inicial? E nos primeiros meses de funcionamento? Já tem disponibilidade financeira? Necessitará de crédito adicional? Sócio é a opção escolhida para aumentar o capital? Qual o perfil do sócio ideal? Qual o papel de cada sócio?

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

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

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

- Gastos (investimento inicial, custos e despesas);
- Preço de venda;
- Escala - Ponto de Equilíbrio e Margem de Contribuição;
- Retorno do investimento.

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



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

## GASTOS: INVESTIMENTO INICIAL, CUSTOS E DESPESAS



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

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

Inicialmente separe os **gastos** conforme três conceitos: **Investimento, Custos e Despesas**.

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

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

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

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

## INVESTIMENTO INICIAL

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

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

É de fundamental importância ter certeza de **quanto** vai gastar para montar a “Drogaria” e **quando** terá de efetuar cada pagamento. Veja o exemplo do quadro abaixo:

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

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

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

## CUSTOS

Em sua **“Drogaria”**, quando esta começar a funcionar, você terá ainda três famílias de gastos: **custo variável**, **despesas fixas** e **despesas comerciais**. Embora com as pesquisas e estudos que fará para entender e dominar completamente este assunto, você vai deparar com outras expressões como “custo direto” ou “custo indireto”, “custo fixo” etc. Mas para uma adequada avaliação e gestão do negócio,

basta a estruturação em **custos variáveis e despesas fixas**, além das **despesas comerciais** que veremos a seguir.

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

A razão de toda esta trabalhadeira é simples de entender: sua “Drogaria” será viável e compensadora **se for capaz de gerar lucro**. Lembra-se do que afirmamos no início? Seu negócio precisa gerar um montante de lucro que você possa considerar compensador.

$$\text{Lucro} = \text{Receitas} - (\text{custo variável} + \text{despesas fixas} + \text{despesas comerciais})$$

E o lucro acumulado em um período de tempo é um resgate do investimento que você fez na montagem da Drogaria. Denomina-se “**Retorno do Investimento**”.

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

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

As “**Despesas Comerciais**” são os gastos que ocorrerão todas as vezes que sua Drogaria obtiver mais clientes, receber mensalidades etc. Portanto, são despesas que variam conforme o volume de vendas e o volume de clientes. Normalmente, são os impostos, as contribuições

e a comissão dos vendedores. Mas, podem ocorrer outras despesas, como por exemplo, a taxa de administração de cartão de crédito (se receber pagamentos com cartão).

Deve-se dar atenção especial aos impostos e contribuições. Mais adiante, na Parte – II deste manual, a questão dos impostos e contribuições será melhor detalhada. Recomendamos que desde já, desde o Plano de Negócio e também no funcionamento da empresa, você procure entender e praticar cálculos dos impostos e das contribuições. Procure ainda, entender perfeitamente a mecânica de cálculo, de apuração e os efeitos sobre o preço de venda dos produtos e dos serviços.

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

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

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

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

- Gaveta nº 1 - identificada como “Fornecedores” (representando os Custos Variáveis).
- Gaveta nº 2 - identificada como “Impostos e Comissões” (representando as Despesas Comerciais).
- Gaveta nº 3 - identificada como “Estrutura da Empresa” (representando as Despesas Fixas).
- Gaveta nº 4 - identificada como “Lucro”.

Imagine que a cada Real (R\$) que receba de um cliente você já faça a divisão.

Que parte deste Real você deveria colocar em cada gaveta? (para que, no final do mês, possa ter em cada uma o equivalente ao que deverá pagar aos fornecedores, ao governo, aos funcionários e todas despesas fixas e acumular lucro).

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

Quanto na gaveta nº 2?

Quanto na gaveta nº 3?

E quanto na gaveta nº 4?

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

Percebe por que estamos insistindo tanto para que você estude bem e conheça bem este negócio de “Drogaria”?

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

Saber quais os impostos, taxas e comissões que a empresa paga ou pagará é também uma obrigação do empresário. Então, vamos repetir: *Esta obrigação começa agora, antes de abrir a Drogaria.*

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

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

Em especial, o “rateio” das despesas fixas para produto ou, a definição de quanto cada produto contribuirá para pagar estas despesas da empresa, exigirá um estudo à parte. Você como empresário precisará garantir, nesta questão, dois objetivos:

- Que as receitas de vendas darão cobertura plena ao pagamento das despesas fixas.
- Que o volume de despesas fixas de sua Drogaria seja compatível com a natureza deste tipo de negócio, e que cada Real (R\$) gasto em despesas fixas realmente contribua para a Drogaria ter movimento maior, vender mais produtos e ter mais clientes. Este é o fundamento da produtividade de uma empresa sem desperdícios.

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

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

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

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

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

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

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

Observe que:

- Este negócio certamente não é padrão. Por isso não listamos aqui os custos deste tipo de negócio. Pois não seriam os custos de sua empresa, seriam apenas custos exemplificados neste manual, o que poderia condicioná-lo a achar que são exatamente os custos que deveriam ser considerados em sua Drogaria.
- Nas Drogarias que você visitar, perceberá diferenças determinantes da oportunidade que o empresário decidiu explorar.



- Cada diferença introduzida, seja na forma de atender ao cliente, na disposição e combinação dos equipamentos e ambiente, terá consequência nos custos.
- E a sua Drogaria também será diferente, pois, seguirá seu estilo e será fruto de suas percepções e decisões, as quais influenciarão diretamente os custos.

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

Seu maior inimigo agora é sua “ansiedade” em ver o negócio que está na sua mente começar a funcionar. Não caia nesta armadilha. Reserve um tempo para este **planejamento inicial** e estabeleça uma meta de quando seu projeto de empresa estará concluído. O tempo que você investir nesta fase de planejamento será seu melhor investimento. Três meses? Seis meses? Não importa. O que importa é você ter consciência de cada passo, ter uma direção certa a seguir, ter boa visão e compreensão do que virá e das condições adversas que terá de resolver.

Então, reforçando:

- Estude bem como funciona uma “**Drogaria**” e **que oportunidade de inovação você poderá explorar na sua Drogaria;**
- Descreva como irá funcionar a sua Drogaria;
- Monte uma primeira lista dos **custos variáveis** e das **despesas fixas** que poderão ocorrer no formato de empresa que imaginou. Explore todas as possibilidades legais da composição das **despesas comerciais;**

- Melhore esta lista na medida em que progredir seus conhecimentos sobre o negócio e sobre o formato de Drograria que você vai montar;
- Faça cursos que abordem custos, não se contente apenas com um único curso. Lembre-se que seu objetivo é **dominar os gastos** de sua empresa, não apenas ter seus valores calculados uma única vez. Por isso mesmo fugimos à tentação de incluir aqui uma lista padrão de gastos, por sabermos ser inadequada para sua empresa;
- Utilize-se dos vários programas do Sebrae, inclusive das orientações de seus técnicos, específicas para seu caso, gratuitas e permanentes.

## PREÇO DE VENDA

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

Como já dissemos, e vale a pena repetir, todo dinheiro que sua empresa precisará mensalmente e diariamente para pagar as contas (os custos variáveis, as despesas fixas, as despesas comerciais) ou, em outras palavras, pagar os fornecedores, suprir a estrutura da empresa com pagamento de funcionários, das concessionárias de luz e energia, água, telefone, impostos, taxas e contribuições, além de garantir a recompensa dos sócios, você obterá do faturamento da empresa. Isso significa que é preciso garantir que o preço adotado para os produtos, seja, no acumulado, suficiente para pagar estas contas. Surgem, então, mais duas novas perguntas que seu “Plano de Negócio” precisa responder:

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

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

**Lucro (unitário) = Preço de venda que o mercado pratica – (Custo Variável + Despesas Comerciais + Parcela de Despesa Fixa), ou seja:  $L = PVm - (CV + DC + DF)$ .**

Ou

**Preço de venda desejado por você = Custo Variável + Parcela de Despesa Fixa + Despesas Comerciais + Lucro, ou seja:  $PVd = CV + DF + DC + L$ .**

## QUAL A DIFERENÇA?

O sentido da primeira equação é que o preço é fixado pelo mercado, e se você for praticá-lo, muito provavelmente, terá dificuldades para cobrir além dos custos variáveis e das despesas comerciais, as despesas fixas e ainda acumular lucro. Isto é, muito provavelmente seus custos variáveis e despesas comerciais serão semelhantes aos dos seus concorrentes, mas suas despesas fixas derivadas da estrutura adotada para sua empresa e sua intenção de lucro, quase sempre estarão acima dos praticados pelos seus concorrentes **mais experientes** na exploração do mercado. Para acompanhar o preço imposto pelo mercado você precisará manter as despesas fixas reduzidas para então ter “lucro”, pois, se o **Preço** for menor que os Gastos não haverá “**Lucro**”, e pior, dificilmente será possível aumentar o preço, pois o mercado não aceitará. A alternativa será baixar os custos e despesas.

**Mentalize a fórmula “ $PV - CV - DF - DC = Lucro$ ”.**

## LUCRO É O QUE SOBRA

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

Então, como resolver este dilema?

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

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

Estas questões nos levam a três outras: “Ponto de Equilíbrio”, “Margem de Contribuição” e “Atração de Clientes”.

## PONTO DE EQUILÍBRIO E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Veja que interessante:

Vamos supor que uma empresa conseguiu um preço de venda de um produto considerado bom para ela, e que os clientes o aceitam pelo preço de R\$ 103,00. Este empresário, definiu que o “lucro” é 10% (gaveta nº 4), o custo variável 64,5% (gaveta nº 1), as Despesas Comerciais totalizam 10,2% (gaveta nº 2) e este produto contribui com 15,3% do seu preço para pagar as Despesas Fixas (gaveta nº3). Isto é:  $R\$ 103,00 = R\$ 10,30 + R\$ 66,44 + R\$ 10,50 + R\$ 15,76$ .

Pois bem, se esta empresa vender apenas uma unidade deste produto, com os R\$ 103,00 que receber conseguirá pagar os custos da matéria prima, componentes, mão-de-obra etc, referentes a esta unidade do produto (isto é, o custo variável de R\$ 66,44). Conseguirá também pagar os impostos e despesas de venda (ou seja, as Despesas Comerciais de R\$ 10,50). Mas não conseguirá pagar as despesas fixas da empresa, que geralmente são mensais. Por exemplo: aluguel, luz, água, salários de funcionários, retirada pró-labore etc. Pois, cada venda apenas “contribui” com sua parcela para cobrir estes gastos mensais, daí vem o conceito de “Margem de Contribuição”.

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

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

Composição do Preço de Venda	Valores	% de Participação	Margem de Contribuição
Custo Variável	66,44	64,5%	
Despesas Comerciais	10,50	10,2%	
Parcela da Despesa Fixa	15,76	15,3%	15,3%
Parcela para Lucro	10,30	10,0%	10,0%
Margem de Contribuição unitária			25,3%
Total = Preço de Venda	103,00		

Portanto,

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

Neste exemplo é 25,3% do preço.

Isso significa que toda vez que vender este produto, o empresário deve guardar R\$ 26,05, juntando até completar a quantia que precisa para pagar as Despesas Fixas da empresa. Então, vem a pergunta: Quanto este empresário precisará vender para ter dinheiro suficiente para pagar os custos variáveis, as despesas comerciais e toda a despesa fixa da empresa no mês? Quantas vendas ele deverá realizar? Qual deve ser o faturamento mensal desta empresa para cobrir tudo que precisa?

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

Esta análise utiliza a técnica de “ponto de equilíbrio”.



## PONTO DE EQUILÍBRIO

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

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

Note que, mesmo que tenha sido calculado “lucro” em cada venda, pode ser que o pagamento das despesas fixas do mês consuma todo este “lucro” e no final dele, o resultado da empresa seja nulo ou prejuízo. Muitas empresas entram nesta situação, pois realizam venda com “lucro”, mas nunca sobra dinheiro no final do mês. Por quê? Porque as despesas fixas levam tudo. A quantidade vendida é inferior ao que necessitaria vender.

Para acumular lucro é necessário vender acima do Ponto de Equilíbrio.

Exercite da seguinte maneira:

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

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

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

**Simbolicamente, somente para exemplificar**, imagine uma empresa com Despesa Fixa mensal de R\$ 4.725,00, o Custo Variável chegando

a 64,5% do faturamento e as Despesas Comerciais alcançando 10,2% do faturamento. Qual deve ser o faturamento mensal desta empresa, que seja suficiente para pagar R\$ 4.725,00 de Despesas Fixas além das Despesas Comerciais e do Custo Variável que forem gerados?

**Se aplicarmos a fórmula, o Ponto de Equilíbrio =  $4.725 / 1 - (64,5\% + 10,2\%)$ ,**

**Ponto de Equilíbrio =  $4.725 / 1 - 74,7\%$ , ou fazendo a transformação dos valores percentuais,  $4.725 / 1 - 0,747$ .**

**Então,  $4.725 / 0,253 = 18.675,90$ .**

O Ponto de Equilíbrio, isto é, o faturamento, deveria ser de R\$ 18.675,90 mensais para pagar os R\$ 4.725,00 de Despesas Fixas e o montante de Despesas Comerciais e do Custo Variável que for gerado para se obter este volume de faturamento. Note que mesmo assim não gerando lucro nenhum.

Se fosse desejado um lucro de 10,0%, então, o volume de vendas seria calculado assim:

**Volume de venda =  $4.725,00 / 1 - (64,5\% + 10,2\% + 10,0\%)$ .**

**Volume de venda =  $4.725,00 / 1 - 84,7\%$ , ou fazendo a transformação dos valores percentuais,  $4.725,00 / 1 - 0,847$ ,**

**Então,  $4.725 / 0,153 = 30.882,40$**

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

Então, de novo chamamos sua atenção:

- Aprenda com precisão a calcular o Ponto de Equilíbrio de sua Drogaria. Determinar o volume de faturamento mínimo para não ter prejuízo. Estude bem este assunto, faça cursos, inclusive procure o Sebrae onde encontrará orientação segura, detalhada e gratuita tantas vezes quanto você necessitar.



- A fórmula de cálculo é simples, mas o que importa para a sua empresa é que você tenha domínio sobre todos os aspectos envolvidos nesta questão de volume de faturamento, não somente calcular um valor.

A primeira meta que desafiamos você a ter, foi elaborar um “Plano de Negócio” que desse total visibilidade à prática do negócio “**Drogaria**”, suficiente para perceber e tomar as decisões que precisam ser tomadas.

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

O simples alcance destas metas será a diferença entre ter sucesso, se ultrapassar o Ponto de Equilíbrio, ou fracassar, se seu faturamento ficar abaixo do necessário. Vender, vender, vender, esta é a lei. Para isto você precisará aprender como atrair clientes para seu negócio.

## ATRAÇÃO DE CLIENTES

Como dissemos no início, o negócio pode ser resumido em **vender e lucrar**. E isto depende da existência de interessados em comprar, ou seja, clientes.



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

## Mas onde estão estas pessoas?

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

- O que devo fazer para que freqüentem a minha Drogaria?

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

- O que você fará para informar aos interessados em Drogaria que a sua empresa existe?
- O que você fará para despertar a atenção e interesse deles?
- O que você fará para que um número suficiente destes clientes venha para a sua Drogaria ou freqüente **também** a sua Drogaria?
- O que você fará para que um número suficiente de clientes deixe de freqüentar Drogarias concorrentes, ou deixe de freqüentar somente seus concorrentes, isto é, use também a sua Drogaria?

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

Podemos arriscar dizendo que seus futuros clientes querem **vantagem**.

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

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

- Comodidade e beleza - quando dá prazer freqüentar o ambiente de sua Drogaria;
- Bom atendimento – o cliente fica sempre satisfeito mesmo quando sua Drogaria não dispõe do que ele deseja;
- Interesse em satisfazer, resolver – o cliente é sempre ouvido e suas opiniões consideradas;
- Diferenciação – o cliente percebe algo de especial na Drogaria;
- Personalização – a idéia de que este cliente é especial;
- Confiança e credibilidade – você passa a idéia de que a satisfação dele é mais importante para você do que a venda;
- Higiene – percebida em detalhes;
- Exposição – o cliente percebe que para se satisfazer não depende de ação sua, mas do que ele percebe na sua Drogaria, da forma como ela funciona;
- Crédito e facilidade de pagamento – sua empresa se adapta ao nível de renda do seu público;
- Serviços adicionais – na prática você entrega satisfação, não somente produtos ou serviços pelos quais o cliente já paga;
- Valorização do cliente, respeito e seriedade – os direitos do cliente você reconhece em todos os detalhes de sua operação;
- Flexibilidade e adaptabilidade – de algum jeito sua Drogaria deve satisfazer;
- Inovação – sua Drogaria é atualizada (esta imagem tem de ser constante);
- Garantias – para o cliente ter certeza e confiar que não terá prejuízos.

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

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

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

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

Você encontrará respostas para todas estas questões se observar empresas existentes, se aprender com quem já está fazendo, com quem está fracassando ou com quem está tendo sucesso. Não pode, de maneira alguma, imaginar que basta “abrir” que os clientes virão. Não virão! Você precisa ir buscá-los. Cada empresa descobre um jeito. Este é seu terceiro desafio. Sua terceira meta a ser alcançada.

Então, de novo chamamos sua atenção:

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

Então, nossa conclusão é que o negócio “**Drogaria**” que deseja montar, se resume na ação de **vender e lucrar**.

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

O que é isto?

## RETORNO DO INVESTIMENTO

Retornar o investimento significa que mensalmente sua empresa devolve parte do investimento que você fez inicialmente ou durante a vida da empresa. Esta parte que retorna, que paga o investimento feito, é o **lucro acumulado no período**.

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

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

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

Como exemplo simbólico, imagine uma empresa que necessitou de um investimento inicial de R\$ 31.000,00 esteja proporcionando um lucro mensal de R\$ 3.088,24. (veja na Parte-II deste manual, as opções legais para apuração do lucro, dos impostos e contribuições incidentes). Ela está proporcionando um retorno de 10% ao mês. Como chegar nesta conclusão? Faça a conta para entender melhor:

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

Com uma taxa de retorno sobre o investimento de 10,0% ao mês, significa que os R\$ 31.000,00 investidos serão totalmente recuperados em 10 meses.

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

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

A necessidade de renda do empresário é outro fator que causa muito insucesso nas empresas.

**A renda: entender o “Dinheiro da Família” de forma diferente do “Dinheiro da Empresa”.**

As micro e pequenas empresas geralmente são empresas familiares, isto é, são administradas e operacionalizadas pelos membros de uma mesma família. Sua operacionalização costuma ocupar todo o tempo das pessoas, exigindo delas, dedicação exclusiva. Também é normal que a renda destas pessoas venha exclusivamente desta empresa familiar. “E ai é que mora o perigo”. É muito comum as pessoas confundirem a **necessidade** familiar de renda com a **possibilidade** de remuneração da empresa para com as pessoas que trabalham nela. Estas são duas coisas completamente diferentes.

Então, cuidado! O fato da família se dedicar à operação da empresa *não significa que a empresa conseguirá sustentar a família*.

A empresa poderá apenas gerar recursos compatíveis com a natureza do negócio, compatíveis com o investimento realizado.

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

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

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

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

Então, em nosso exemplo anterior, suponhamos que a empresa tenha dois sócios que trabalhem na empresa. Cada um retira mensalmente R\$ 1.000,00 como pró-labore. Mensalmente a empresa tem gerado lucro de R\$ 3.088,24, que é distribuído entre os sócios, em partes iguais de R\$ 1.544,12<sup>1</sup>. Assim, cada sócio recebe da empresa um total de R\$ 2.544,12, ou seja, R\$ 1.000,00 de pró-labore mais R\$ 1.544,12 de lucro distribuído.

Mas estes sócios têm despesas familiares superiores a R\$ 4.000,00 cada um. De onde eles completarão a necessidade pessoal de renda? Com certeza não será da empresa, pois se retirarem da empresa mais dinheiro ela se tornará inviável.

Veja, no entanto, que a empresa de nosso exemplo é muito lucrativa. Ela consegue pagar 10% ao mês ao investimento realizado. O que dá para cada sócio R\$ 1.544,12 mais o pró-labore. Os sócios não podem dizer que pelo fato de se dedicarem todo tempo à empresa esta tem que suprir a renda desejada de cada um. Não é assim que funciona. Cada empresa, cada investimento tem um limite de geração de recursos para os sócios, independente de suas necessidades.

---

<sup>1</sup> Sobre apuração e distribuição de lucro, informe-se com contabilistas, no Sebrae ou nas publicações que o Sebrae disponibiliza.

Consideramos que nesta nossa empresa fictícia:

A venda total deve chegar a .....	R\$ 30.882,40
O Custo Variável alcança .....	R\$ 19.919,16
As Despesas comerciais alcançam .....	R\$ 3.150,00
O pagamento das Despesas Fixas chega a .....	R\$ 4.725,00
<hr/>	
Portanto, o total de gastos desta empresa chega a .....	R\$ 27.794,16

Receita de vendas (-) total de gastos, isto é, R\$ 30.882,40 – R\$ 27.794,16, resulta num lucro bruto de R\$ 3.088,24.

Este é o lucro que pode ser distribuído. E não nos esqueçamos, parte deste lucro deveria ser reinvestida na empresa em modernização ou expansão.

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

Perceba que se os sócios retirarem mais dinheiro certamente faltará para pagar alguma conta. Pode ser que no dia-a-dia isto não seja percebido, se for intenso o fluxo de entrar dinheiro com as vendas e sair dinheiro com pagamento de contas. Mas é assim que surge o tal de “rombo” nas contas da empresa. Esta prática leva em poucos dias a geração de dívidas sem condições de serem saldadas.

Se ocorrer retirada acima do possível nesta empresa que utilizamos como exemplo, acontecerá o seguinte:

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

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



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

Entre os vários instrumentos de gestão que precisará adotar em sua empresa, para ajudar você a tomar decisões corretas com o dinheiro da empresa, dois instrumentos são fundamentais: “Fluxo de Caixa” e “Apuração de Resultados”.

## FLUXO DE CAIXA

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

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

Pois, tenha certeza que quando sua Drogaria começar a funcionar, a disponibilidade diária de recursos a curto prazo, será o que mais chamará sua atenção. Tomara que não seja uma das suas maiores preocupações!

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

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

Estes dois processos podem ser desdobrados em outros, que são a **previsão** de entrada e a **previsão de saída de dinheiro**. Você logo perceberá que o que realmente importa nesta questão são as **previsões**, e sua capacidade de “enxergar” os acontecimentos futuros em tempo de tomar decisões. No caso de criar condições para **gerar entrada de dinheiro** em contra partida às **saídas dele**, o instrumento “Fluxo de Caixa” surge como a ferramenta certa para equilibrar as **saídas** com as entradas. Muitas decisões você deverá tomar para equilibrar as **saídas** com as **entradas** de dinheiro.

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

Dois formatos você precisará adotar:

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

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

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

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

Então, reforçando:

- Aprenda a montar o “Fluxo de Caixa”, por mais trabalhoso que pareça no início, entenda que é a mais importante ferramenta de decisão de todos os empresários. Desde já, na montagem da sua Drogaria e também em todos os dias de sua operação.
- Adote também o formato de “Fluxo de Caixa Projetado”, além de ser um importante instrumento de fixação de metas, permitirá antever desajustes financeiros futuros, em tempo de tomar decisões preventivas. Desenvolva o hábito de fazer previsões de receitas, de volume de vendas e também previsões de gastos.
- Faça cursos que abordem a gestão financeira da empresa. Que abordem o controle do fluxo de caixa. Não se contente com apenas um curso. Nem se contente em apenas dispor de “instrumentos computadorizados” que apenas ajudam a montar controles financeiros. Lembre-se que seu objetivo é **dominar a situação financeira da empresa e garantir sua adequação**. Portanto, desenvolver habilidade nesta questão e ser capaz de tomar decisões eficazes, é uma prioridade. Comece a praticar a partir de agora!
- Utilize-se dos vários programas do Sebrae, dos vários Manuais e Informativos Técnicos que publicamos sobre estas questões, inclusive das orientações específicas dos nossos técnicos, gratuitas e permanentes.



## APURAÇÃO DE RESULTADOS

Se o “Fluxo de Caixa” é a bússola dos empresários, o “Demonstrativo de Resultado”, isto é, a apuração de resultados equivale aos momentos de parada para conferir e acertar o rumo, a direção.

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

- previsão de vendas;
- previsão de lucro.

Praticar estas duas previsões é saber para onde ir.

Estas duas estimativas influenciarão todas as demais. Cumprir estas estimativas significa simplesmente, viabilizar sua Drogaria.

Por isso, agora, no “Plano de Negócio”, você deverá realizar uma apuração de resultados para cada alternativa que você criar.

A prática da apuração de resultados obrigará sua empresa a manter toda a operação bem organizada; muito bem documentada. No final do mês você confrontará as vendas realizadas, com os custos variáveis, com as despesas comerciais, com as despesas fixas e conferirá se obteve resultado positivo - **lucro**, ou negativo - **prejuízo**.

Juntos, o “Fluxo de Caixa” e o “Demonstrativo de Resultados” são os dois instrumentos mais importantes da gestão financeira da empresa. Por isso todo empresário deve dominar sua prática, interpretação e tomada de decisão.

Então, reforçando:

- Aprenda a apurar o resultado da empresa, por mais trabalhoso que pareça no início. Entenda que depois do fluxo de caixa, a apuração de resultado é a mais importante ferramenta de decisão para empresários. É importante desde agora na elaboração do Plano de Negócio e por toda vida da empresa.
- Você só saberá se a empresa é viável conhecendo o resultado de sua operação. Portanto, faça cursos que abordem gestão financeira da empresa. Recorde o que dissemos antes, não se contente com apenas um curso, nem com “instrumentos computadorizados” que apenas ajudam a montar controles financeiros. Em tempo de elaboração do Plano de Negócio e no dia-a-dia da empresa, a gestão financeira será sua maior ocupação. Ser habilidoso no trato destas questões é parte do “segredo” do empresário competente.
- Utilize-se dos vários programas do Sebrae, dos vários Manuais e Informativos Técnicos que o Sebrae publica sobre estas questões, inclusive das orientações específicas dos nossos técnicos, gratuitas e permanentes.

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

Mas vale ainda, antes de terminarmos esta primeira parte que tratamos do conjunto dos principais pontos para começar certo, lembrar da importância da opção de ser empresário. Em ter seu próprio negócio, sua própria empresa. Podemos dizer que o nosso natural não é depender de emprego para sobrevivência e acumulação de riquezas. O homem sempre foi empreendedor no sentido de aproveitar oportunidades para criar riquezas. Ademais, um excelente emprego é coisa sempre provisória. Imagine assim, alguém com um

excelente emprego sofre um acidente e vem a falecer. O que deixou para a família? Uma poupança? Seguro de vida? Pode ser, mas não deixou o emprego. Pois, este é pessoal e intransferível. É como se com a morte da pessoa sua família ficasse “desempregada”.

Mas, se esta pessoa tiver um negócio, uma empresa, a família terá a opção de continuar com ela; somente dependendo dela própria e de seus membros, levá-la para frente, mantendo sua viabilidade e usufruindo de seus lucros e de sua rentabilidade. Aliás, não depende só da família, mas também depende do empresário, que deve sempre preparar a família para comandar a empresa em sua falta.

**Pense nisso, desde já!**

**PARTE II**  
**ASPECTOS LEGAIS DA ATIVIDADE**

## PARTE II - ATIVIDADE DESENVOLVIDA

A **DROGARIA** é um estabelecimento comercial, cuja atividade está regulada pela Lei Federal nº Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973, que dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos. Esta lei, por sua vez, foi regulamentada pelo Decreto nº 74.170, de 10 de junho de 1974.

O comércio (bem como o fornecimento gratuito) de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, é privativo dos seguintes estabelecimentos, devidamente licenciados: DROGARIA, farmácia, posto de medicamento e unidade volante, e dispensário de medicamentos.

As **DROGARIAS** poderão manter serviços de atendimento ao público para a aplicação de injeções e curativos de pequeno porte sob a responsabilidade do técnico habilitado, de acordo com normas técnicas específicas.

Conceito de **DROGARIA** – é o estabelecimento que comercializa drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais.

É permitido às **DROGARIAS** e farmácias exercerem o comércio de determinados correlatos, como aparelhos e acessórios usados para fins terapêuticos ou de correção estética, produtos utilizados para fins diagnósticos e analíticos, de higiene pessoal ou de ambiente, de cosméticos e perfumes, os dietéticos, os produtos óticos, de acústica médica, odontológicos, veterinários e outros, desde que observada a legislação específica federal e a supletiva pertinente dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

No que a **DROGARIA** difere da **FARMÁCIA**?

Os objetivos sociais da **FARMÁCIA** são mais amplos que os da **DROGARIA**. Vejamos o que determina a legislação federal em vigor ao conceituar **FARMÁCIA**: estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, a título remunerado ou não, e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica.



## ALGUMAS EXIGÊNCIAS LEGAIS

A **DROGARIA** terá, obrigatoriamente, a assistência de técnico responsável, inscrito no Conselho Regional de Farmácia, na forma da lei. A presença do técnico responsável será obrigatória durante todo o horário de funcionamento do estabelecimento.

O Código Sanitário do Estado de São Paulo (Lei nº 10.083, de 23 de agosto de 1988), também estabelece algumas regras sobre o assunto:

- As **DROGARIAS** deverão possuir local ou armário com chave para armazenamento de substâncias e produtos de controle sanitário especial, com registro de entrada e saída dessas substâncias e produtos.
- Não poderão ser entregues ao consumo ou expostos à venda as drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos que não tenham sido licenciados ou registrados pelo Serviço Nacional de Fiscalização da Medicina e Farmácia.

As **DROGARIAS** e farmácias serão obrigadas a plantão, pelo sistema de rodízio, para atendimento ininterrupto à comunidade, consoante normas a serem baixadas pelos Estados, Distrito Federal e Municípios.

**Obs.: A DROGARIA não faz manipulação de fórmulas magistrais nem de medicamentos homeopáticos.**

## LICENÇA DE FUNCIONAMENTO

O comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos será exercido somente por empresas e estabelecimentos licenciados pelo órgão sanitário competente dos Estados, do Distrito Federal, em conformidade com a legislação local baixada pelos mesmos, respeitadas as disposições da Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973.

O pedido da licença será acompanhado dos seguintes documentos:

- prova de constituição da empresa;
- prova de relação contratual entre a empresa e seu responsável técnico, quando for o caso;

- prova de habilitação legal do responsável técnico, expedida pelo Conselho Regional de Farmácia.

São condições para licença:

- localização conveniente sob o aspecto sanitário;
- instalações independentes e equipamentos que satisfaçam aos requisitos técnicos adequados à manipulação e comercialização pretendidas;
- assistência de técnico responsável.

A licença é válida pelo prazo de um ano e será revalidada por períodos iguais e sucessivos, e sua revalidação deverá ser requerida até cento e vinte dias antes do término de sua vigência.

É vedado utilizar qualquer dependência da **DROGARIA** ou da farmácia como consultório, ou em outro fim diverso do licenciamento.

Compete aos órgãos de fiscalização sanitária dos Estados e do Distrito Federal, a fiscalização das **DROGARIAS** para verificação das condições de licenciamento e funcionamento, bem como das drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos que comercializar.

Preste muita atenção: Há muitas legislações que regulamentam a atividade desenvolvida pelas **DROGARIAS**, especialmente com relação às vendas de medicamentos que você deverá atender. Não deixe de consultar a Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, o Centro de Vigilância Sanitária e Agência Nacional de Saúde. Não economize esforços, colha todas as informações possíveis, faça seu plano de negócios e Comece Certo. Veja os endereços úteis no final deste manual.

## AS FORMAS DE ATUAÇÃO NESTE RAMO DE ATIVIDADE

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

Se você preferir assumir os riscos do negócio sozinho, você deverá se registrar como EMPRESÁRIO. Porém, se você optar por montar o empreendimento com outra pessoa, compartilhando os riscos do negócio, você deverá constituir uma SOCIEDADE EMPRESÁRIA. O registro como EMPRESÁRIO, ou o registro da SOCIEDADE EMPRESÁRIA, deverá ser feito na Junta Comercial do Estado de São Paulo – JUCESP.

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

Por outro lado, se você preferir atuar com um ou mais sócios para explorar a atividade, vocês (os sócios) deverão constituir uma sociedade em que todos deverão contribuir com recursos suficientes para que possam constituir a empresa e dar início às atividades. Neste caso, a Sociedade Empresária poderá ser LIMITADA. Aliás, este tipo de sociedade é a preferida pelas pequenas empresas, pois os sócios não respondem com seus bens pessoais caso a empresa não possua bens suficientes para honrar seus compromissos. Entretanto, se os sócios tomarem decisões contrárias ao interesse da sociedade, ou que manifestamente visem prejudicar interesse de terceiros, poderão responder com seus bens pessoais para cobrir os prejuízos causados. O novo Código Civil dispõe claramente que os sócios têm o dever de exercer suas funções com responsabilidade, assim como costumam empregar na administração de seus próprios negócios.

## EMPRESÁRIO E SOCIEDADE EMPRESÁRIA



Para melhor compreensão do que vem a ser Empresário e Sociedade Empresária, se faz necessário conferirmos os conceitos trazidos pelo novo Código Civil brasileiro que está em vigor desde janeiro de 2003.

### EMPRESÁRIO:

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

“É **empresário** quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a **produção ou circulação de bens ou de serviços**”.

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

### SOCIEDADE EMPRESÁRIA:

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

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

Deste modo, **sociedade empresária** é aquela em que duas ou mais pessoas (empresários) exercem profissionalmente atividade econômica organizada em estabelecimento próprio e adequado para a *produção ou circulação de bens ou de serviços*, constituindo elemento de empresa.

## IDADE MÍNIMA PARA SER EMPRESÁRIO

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



## CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

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



É importante que você saiba que o CDC somente se aplica às operações comerciais em que estiver presente a *relação de consumo*, isto é, nos casos em que uma pessoa (física ou jurídica) adquire produtos ou serviços como destinatário final. Melhor dizendo, é necessário que em uma negociação estejam presentes o *fornecedor* e o *consumidor*, e que o *produto* ou *serviço* adquirido satisfaça as necessidades próprias

do consumidor, na condição de destinatário final. Portanto, operações não caracterizadas como *relação de consumo* não estão sob a proteção do CDC, como ocorre, por exemplo, nas compras de mercadorias para serem revendidas por sua empresa. Observe que nestas operações, as mercadorias adquiridas se destinam à revenda e não ao consumo de sua empresa. Tais negociações se regulam pelo Código Civil brasileiro e legislações comerciais específicas, e não pelo CDC.

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

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

## A ESCOLHA DO PONTO PARA ABERTURA DA EMPRESA



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

- a) Certifique-se de que o imóvel em questão atende as suas necessidades operacionais quanto à localização, capacidade de instalação, características da vizinhança - se é atendido por serviços de água,

luz, esgoto, telefone etc. Veja, ainda, se o local é de fácil acesso, se possui estacionamentos para veículos, local para carga e descarga de mercadorias e se possui serviços de transporte coletivo.

- b) Cuidado com imóveis situados em locais sujeitos a inundações ou próximos às zonas de risco. Consulte a vizinhança a respeito.
- c) Verifique se o imóvel está legalizado e regularizado junto aos órgãos públicos municipais que possam interferir ou impedir sua futura atividade.
- d) Confira a planta do imóvel aprovada pela Prefeitura, e veja se não houve nenhuma obra posterior, aumentando, modificando ou diminuindo a área primitiva, que deverá estar devidamente regularizada.
- e) Verifique também na Prefeitura Municipal:
  - se o imóvel está regularizado, ou seja, se possui HABITE-SE;
  - se as atividades a serem desenvolvidas no local, respeitam a Lei de Zoneamento do Município, pois alguns tipos de negócios não são permitidos em qualquer bairro;
  - se os pagamentos do IPTU referente ao imóvel encontram-se em dia;
  - no caso de serem instaladas placas de identificação do estabelecimento, será necessário verificar o que determina a legislação local sobre o licenciamento das mesmas.

## CORPO DE BOMBEIROS - VISTORIA DO IMÓVEL

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

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



detecção de incêndio e sinalizações que orientem a localização dos equipamentos e rotas de fuga.

Na fase de vistoria, são verificadas no local as exigências dos projetos previamente aprovados durante a fase de análise no Corpo de Bombeiros.

(Informações extraídas do *site*: <http://www.polmil.sp.gov.br/ccb/pagina3.html>).

## CONTRATO DE LOCAÇÃO COMERCIAL

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



**Contrato de Locação:** é o instrumento jurídico celebrado entre locador e locatário que estabelece regras claras e objetivas no sentido de que o locatário receba e utilize o imóvel cedido pelo locador, sob determinadas condições, mediante o pagamento de um aluguel.

**Partes Contratantes:** No contrato de locação temos de um lado o locador e de outro o locatário.

**Locador** é o proprietário ou o representante do proprietário que dá o imóvel em locação.

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

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

**Lembre-se, estas cláusulas deverão ser previamente discutidas e avaliadas pelas partes. Leia o contrato atentamente.**



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

**Prazo do Contrato:** Muita atenção neste ponto! Você deverá negociar um prazo de locação do imóvel que seja compatível com o retorno do seu investimento. Saiba que após o término do prazo de locação, o locador poderá pedir a restituição do imóvel. O locador não está obrigado a prorrogar o prazo da locação e, caso o imóvel não seja desocupado, ele poderá ingressar com ação de despejo.

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

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

## PROCESSO DE ABERTURA DE EMPRESA



Bem, após você ter escolhido o imóvel mais adequado às suas necessidades e firmado o contrato de locação comercial com o locador, você precisará constituir a sua empresa. Como vimos no

começo, você poderá atuar como “empresário” (sem sócio), ou como “sociedade empresária” (caso você prefira atuar com um ou mais sócios). O processo de abertura de empresa é um pouco complexo, pois exige análise e registro por parte de vários órgãos públicos. Para tanto, sugerimos que você busque o auxílio de um contabilista.

Vejamos, agora, os procedimentos necessários, começando pelo processo de abertura e legalização de uma “Sociedade Empresária” e, em seguida, sobre o registro de “Empresário”.

## **Constituição de Sociedade Empresária**

### **1º Passo – A escolha do tipo societário:**

A legislação brasileira estabelece 5 (cinco) tipos de sociedade que a “sociedade empresária” deverá optar entre elas:

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

As sociedades *Anônima* e *Limitada* são as mais comuns no Brasil em virtude da responsabilidade dos sócios ser limitada em relação às obrigações assumidas pela empresa. Os demais tipos societários possuem sócios que respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais, portanto, não são aconselháveis. Para se ter uma idéia, segundo dados divulgados pelo Departamento Nacional de Registro do Comércio - DNRC, aproximadamente 99% das sociedades registradas entre 1985 e 2001, foram do tipo “Sociedades por Cotas de Responsabilidade Limitada”.

A “Sociedade Anônima” é mais adequada aos grandes empreendimentos, ou seja, às grandes empresas, em virtude da rigidez das regras que a regulamenta, portanto, não é uma boa opção para as pequenas empresas. A melhor opção para a pequena empresa, sem dúvida nenhuma, é o tipo “**Sociedade Limitada**”, uma vez que possui regras mais simples que as demais, além de preservar melhor a figura dos sócios.

## 2º Passo – O Nome da Empresa:

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

A **sociedade limitada** pode adotar tanto *firma* como *denominação social*, tanto faz, mas ao final do nome deve constar a palavra “limitada” ou sua abreviatura “Ltda.”.

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

**Ex.: José Terra e Luis Marte Drogaria Ltda.**

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

**Ex.: Multidrogas – Drogaria Ltda.**

Cuidado! A omissão da palavra “Limitada”, ou de sua abreviatura “Ltda.”, determina a responsabilidade solidária e ilimitada dos administradores que assim empregarem a firma ou a denominação da sociedade.

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

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

### **3º Passo – Providenciar os seguintes documentos:**

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

### **4º Passo – Contrato Social:**

Para o registro da sociedade, é preciso elaborar e apresentar o contrato social da empresa na Junta Comercial. Para se ter uma idéia sobre a importância do contrato social, ele representa para a empresa (pessoa jurídica), o que a certidão de nascimento representa para as pessoas físicas. Neste contrato devem constar cláusulas exigidas pela legislação em vigor, que estabeleçam regras a serem observadas pelos sócios, inclusive os direitos e deveres de cada um. Recomendamos que ele seja elaborado por um advogado, entretanto, muitos contabilistas possuem modelos para este fim. Ao final, o contrato deve ser assinado por um advogado, exceto se tratar de microempresa ou empresa de pequeno porte nos termos da LC nº 123/2006.

#### **- Cláusulas necessárias de um contrato social:**

- a) Tipo societário;
- b) Qualificação completa dos sócios;
- c) Endereço completo da empresa;
- d) Nome empresarial (firma ou denominação social);
- e) Objeto social (indicação da atividade da empresa);
- f) Capital social (é a quantia necessária, representada por bens ou dinheiro, necessária para que a empresa possa iniciar suas atividades);
- g) Valor da quota de cada sócio no capital social;

- h) Responsabilidade limitada dos sócios;
- i) Forma de convocação das reuniões ou assembléias;
- j) Nomeação do administrador e seus poderes (no próprio contrato social ou em documento separado);
- k) A participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;
- l) Exclusão ou falecimento de sócio;
- m) Regulamentar a cessão de cotas sociais;
- n) Foro de eleição (indicação do juízo em que deverá ser resolvida qualquer controvérsia referente ao contrato social);
- o) Prazo de duração da empresa.

Para obter informações complementares, consulte os técnicos do Sebrae-SP ou solicite publicações sobre este assunto. Acesse também o site do Departamento Nacional de Registro de Comércio – DNRC: <http://www.dnrc.gov.br> - Clique em: Serviços-Código Civil/2002.

## **5º Passo – Órgãos de Registro:**

### **5.1. Registro na Junta Comercial:**

O registro da Sociedade Empresária é feito na Junta Comercial e deve seguir os seguintes passos:

Depois de escolher o nome da empresa, realizar a busca do nome e providenciar a documentação mencionada, você deverá providenciar 4 (quatro) vias de igual teor do contrato social, com todas as folhas rubricadas e a última assinada pelos sócios, testemunhas e advogado (micro ou pequenas empresas estão dispensadas da assinatura de um advogado). Em seguida, o contrato social deverá ser entregue na Junta Comercial, juntamente com os demais documentos exigidos pelo órgão.

**No Estado de São Paulo**, a Junta Comercial – JUCESP, traz em seu site todas as informações e documentos necessários para se constituir uma empresa. Para tanto, basta acessar o seguinte endereço: [www.jucesp.sp.gov.br](http://www.jucesp.sp.gov.br).

Caso não seja possível acessar o *site*, dirija-se ao posto da Junta Comercial mais próximo.

## 5.2. Receita Federal (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ):

Todas as pessoas jurídicas, inclusive as equiparadas (empresário e pessoa física equiparada à pessoa jurídica), estão obrigadas a se inscrever na Receita Federal. Todas as informações e documentação necessárias ao cadastro podem ser obtidas no seguinte endereço na *internet*: [www.receita.gov.br](http://www.receita.gov.br). Procure no *site*: → Cadastros da Receita Federal → Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ → Orientações ao Contribuinte.

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

## 5.3. Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo

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

O registro na Secretaria da Fazenda para obtenção da Inscrição Estadual (IE), destinada aos contribuintes do ICMS, deve ser feito junto ao Posto Fiscal Eletrônico da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo pela *internet*, no seguinte endereço [www.pfe.fazenda.sp.gov.br](http://www.pfe.fazenda.sp.gov.br) → Serviços Eletrônicos - "Abertura: Deca Inicial". Caso você tenha dúvidas sobre o procedimento, clique em "Treinamento" que o sistema irá simular o preenchimento das guias necessárias ao registro.

*"O Posto Fiscal Eletrônico também dispõe de outros serviços, tais como: alteração de dados Cadastrais, a nova AIDF (Autorização para a Impressão de Documento Fiscal), sua conta-corrente com o Fisco, a possibilidade de calcular e atualizar seu débito, incluindo a impressão da respectiva GARE (Guia de Arrecadação do Estado) ou pagamento por home-banking, transmitir sua GIA (Guia de Informação e Apuração de ICMS) pela internet. Tudo isso com segurança devido ao sistema rigoroso de controle de acesso e indecifrável sistema de geração e distribuição de senhas." (Informações obtidas no site).*

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

### **IMPORTANTE**

Cadastro Sincronizado de Contribuintes da Receita Federal e da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (CNPJ e I.E.) A partir de 20/03/2006, foi implementada a sincronização do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e do Cadastro de Contribuintes do ICMS (I.E.), prevista no convênio celebrado entre a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo e a Receita Federal. A implantação desse novo sistema significa uma entrada única de dados cadastrais e a simplificação dos procedimentos para os contribuintes no âmbito das duas administrações tributárias. Portanto, a partir dessa data, nos casos de inscrição, alteração e baixa no CNPJ e na I.E., os contribuintes e contabilistas deverão utilizar o Programa Gerador de Documentos (PGD), disponível no *site* da Receita Federal, e os contribuintes do ICMS do Estado de São Paulo ficam dispensados do preenchimento da Deca Eletrônica.

FONTE: SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Outras informações podem ser obtidas no seguinte endereço:  
<http://pfe.fazenda.sp.gov.br>

#### **5.4. Inscrição na Prefeitura Municipal de São Paulo**

Estão sujeitas à inscrição no Cadastro de Contribuintes Mobiliários (CCM) do Município de São Paulo, as pessoas físicas e jurídicas estabelecidas no município que desenvolvam algum tipo de atividade.

Se você pretende atuar neste município, visite o *site* da Secretaria de Finanças de São Paulo e obtenha maiores informações:

[http://www.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/financas/servicos/guia\\_do\\_contribuinte/tributos\\_mobiliarios\\_iss.asp](http://www.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/financas/servicos/guia_do_contribuinte/tributos_mobiliarios_iss.asp).

A inscrição é gratuita, dispensa intermediários e deve ser procedida no prazo de 30 (trinta) dias contados do início da atividade.

Se não for possível acessar o *site*, dirija-se ao Departamento de Rendas Mobiliárias da Secretaria das Finanças do Município de São Paulo (Rua Brigadeiro Tobias, 691 - São Paulo).

#### **5.4.1. Inscrição em outro Município**

Se sua empresa for constituída em outro município, consulte a Prefeitura local para obter informações sobre a inscrição da mesma.

#### **Registro de Empresário**

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

A Junta Comercial do Estado de São Paulo - JUCESP, disponibilizou em seu *site* ([www.jucesp.sp.gov.br](http://www.jucesp.sp.gov.br)), o programa **Cadastro Digital**, que permite ao usuário gerar em disquete informações cadastrais relativas aos arquivamentos de constituições ou anotações do **Empresário**. O sistema permitirá, também, que todos os formulários necessários sejam emitidos corretamente, com o mínimo de trabalho para seu operador.

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

## **CONTRATAÇÃO DE EMPREGADO**

Pode ser que você necessite contratar pessoas para auxiliá-lo nos serviços essenciais de sua empresa, tais como caixa, balconista, vendedores externos, compradores, faxineiras, vigilantes, *office-boy* etc. Para realizar estas e outras contratações você deverá observar o que dispõe a legislação em vigor.



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

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

Saiba que segundo a CLT o vínculo empregatício caracteriza-se pela relação de trabalho sempre que estiverem presentes os seguintes elementos: subordinação, horário, habitualidade e pessoalidade, mediante pagamento denominado salário.

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

**Horário Rígido:** sempre que houver um controle no horário de trabalho do empregado no que diz respeito à entrada, horário de almoço e saída do estabelecimento ou fora dele.

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

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

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

## TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

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

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

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

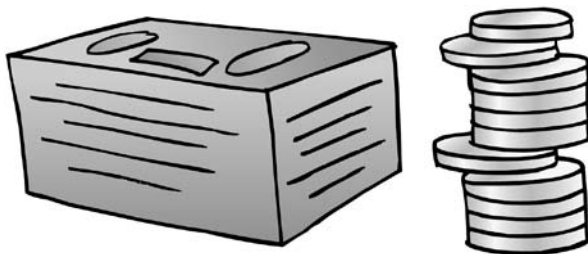
Lembramos que a contratação de empregado de forma irregular pode gerar grandes aborrecimentos à empresa em questão, tais como:

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

Assim, você poderá contratar empresas especializadas para prestarem serviços de limpeza e vigilância para a sua **DROGARIA**. Veja que os exemplos que mencionamos são de atividades que servem de apoio aos objetivos sociais de sua empresa, e não tem qualquer relação direta com o comércio realizado por sua ela. Portanto, sua **DROGARIA COMERCIALIZA MEDICAMENTOS**, e esta é sua atividade-fim, isto é, sua atividade essencial.

Desta forma, com a terceirização das atividades-meio de sua empresa, você poderá dedicar-se com mais afinco nas atividades essenciais típicas de sua **DROGARIA** que, vale lembrar, é a **COMERCIALIZAÇÃO DE MEDICAMENTOS**. Mas lembre-se, nesta relação não podem haver os elementos caracterizadores do vínculo empregatício, certo? O vínculo empregatício é próprio da relação patrão-empregado, conforme demonstramos anteriormente.

## TRIBUTAÇÃO E ENCARGOS SOCIAIS



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

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

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição para a Seguridade Social (cota patronal);

- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

**\* Nota:**

1. O recolhimento na forma do Simples Nacional não exclui a incidência de outros tributos não listados acima.
2. Mesmo para os tributos listados acima, há situações em que o recolhimento dar-se-á à parte do Simples Nacional.

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

As **alíquotas** do Simples Nacional constam nos Anexos I a V da Lei Geral, devendo ser aplicado o anexo ou os anexos correspondentes às atividades exercidas pela empresa. A alíquota encontrada será aplicada sobre a receita bruta auferida mês a mês pela empresa (**base de cálculo**). Saiba como determinar a alíquota acessando o site da Receita Federal do Brasil: [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br). Clique em: Simples Nacional.

Os Anexos estão assim divididos:

Anexo I: Comércio (revenda de mercadorias pelo contribuinte);

Anexo II: Indústria (venda de produtos industrializados pelo contribuinte);

Anexos III, IV e V: Serviços (conforme o tipo de serviço).

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

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

**Mas atenção:** Não pode optar pelo Simples Nacional a empresa que exerça atividade de produção ou venda no atacado de bebidas alcoólicas, bebidas tributadas pelo IPI com alíquota específica, cigarros, cigarrilhas, charutos, filtros para cigarros, armas de fogo, munições e pólvoras, explosivos e detonantes. Assim consulte seu contabilista.

**Recolhimento do Tributo:** O Simples Nacional deverá ser recolhido até o último dia útil da primeira quinzena do mês subsequente ao do período de apuração do tributo, por meio do **DAS** (DOCUMENTO DE ARRECAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL).

**Atenção:** As empresas optantes do Simples Nacional, por determinação legal não farão jus à apropriação, nem transferirão créditos relativos a impostos e contribuições abrangidos pelo Simples Nacional, tampouco poderão utilizar ou destinar qualquer valor a título de incentivo fiscal.

Obs.: No entanto, vale esclarecer que se a **DROGARIA** também exercer atividades realizadas por enfermeiros ou médicos legalmente habilitados; serviços de vacinação e imunização humana; laboratórios clínicos, etc. estará impedida de ingressar no Simples Nacional por força da Resolução CGSN nº 6, de 18 de junho de 2007.

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

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

## **IRPJ - IMPOSTO DE RENDA DAS PESSOAS JURÍDICAS**

c) **Lucro Real:** É o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas em nossa legislação. Este sistema é o mais complexo de todos, entretanto, dependendo de uma série de fatores que devem ser avaliados com seu contabilista, o lucro real pode ser a melhor opção para a sua empresa.

Para se chegar ao tributo devido, a empresa deverá aplicar a **alíquota** de 15% sobre a **base de cálculo** (que é o lucro líquido). Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20.000,00 multiplicado pelo número de meses do período. O imposto poderá ser determinado trimestralmente ou anualmente. Neste último caso o imposto deverá ser recolhido mensalmente sobre a base de cálculo estimada.

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

A **base de cálculo** corresponde a 1,6%, 8%, 16% ou 32% da receita bruta conforme a atividade desenvolvida pela pessoa jurídica. A **alíquota** é determinada em 15% a ser aplicada sobre a base de cálculo encontrada. Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20.000,00 multiplicado pelo número de meses do período.

### **CSL - Contribuição Social sobre o Lucro**

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

**Base de Cálculo:** 12% da receita bruta (indústria e comércio).

32% da receita bruta (serviços).

**Alíquota:** 9% - Apuração trimestral.

- Para as empresas que optantes pelo sistema do Lucro Real:

**Base de Cálculo:** Lucro líquido.

**Alíquota:** 9%, podendo a apuração ser trimestral ou anual. No caso de apuração anual a empresa recolherá com base em estimativa.

### ***PIS - Programa de Integração Social***

**Base de Cálculo:** Faturamento Bruto.

**Alíquota:** 0,65% - Recolhimento Mensal - Formulário DARF - Código 8109.

Empresas tributadas pelo Lucro Real: **Alíquota** de 1,65% - compensável.

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

**Base de Cálculo:** Faturamento Bruto.

**Alíquota:** 3% - Recolhimento Mensal - Formulário DARF - Código 2172.

Empresas Tributadas pelo Lucro Real: **Alíquota** de 7,6% - compensável.

### ***ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e Comunicação.***

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

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

## ***INSS - Previdência Social***

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

## ***ISS - Imposto sobre Serviços***

Regra geral:

**Base de Cálculo:** valor dos serviços.

**Alíquota:** de 2% a 5% (verificar alíquotas da atividade na Prefeitura Local).

O município pode estabelecer valor fixo do ISS para serviços prestados sob a forma de trabalho pessoal do próprio contribuinte (inclusive sociedades de profissionais).

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

### ***TFE- Taxa de Fiscalização de Estabelecimento***

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

### ***FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço***

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

Alíquota de 8% sobre as remunerações mensais.



## ***CONTRIBUIÇÃO SINDICAL PATRONAL***

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

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

## ***CONTRIBUIÇÃO SINDICAL DOS EMPREGADOS***

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

## **ATENÇÃO: EMISSOR DE CUPOM FISCAL - ECF**

Conforme artigo 251 do RICMS/SP é obrigatório o uso de Equipamento Emissor de Cupom Fiscal - ECF, por **todo** estabelecimento que efetue operação com mercadoria ou prestação de serviços, cujo destinatário seja pessoa física ou jurídica não-contribuinte do imposto. As empresas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 120 mil reais estão dispensadas da adoção do ECF.

**Mas atenção:** Entretanto, existem projetos no sentido de obrigar todas as empresas independentemente de seu faturamento a adotarem o ECF. Assim, consulte seu contabilista.

## OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS

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

- a) Escrituração e registro dos Livros Fiscais e Contábeis;
- b) Levantar Balanços Patrimonial e de Resultado Econômico;
- c) Escriturar os Livros Empresariais;
- d) Emissão de Notas Fiscais;
- e) Emissor de Cupom Fiscal;
- f) Entrega da Declaração do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica;
- g) Entrega da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS);
- h) Entrega do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED);
- i) Instituir o Programa de Prevenção a Acidentes (CIPA);
- j) Realizar Exames Médicos nos empregados (PCMSO), análise do Meio Ambiente do Trabalho (PPRA), e elaborar relatório final (PPP);
- k) Livro de Inspeção do Trabalho;
- l) Adotar Livro, Fichas ou Sistema Eletrônico para controle da jornada de trabalho.

## ENCERRAMENTO DA EMPRESA

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

- a) O final do prazo de duração estipulado em contrato social;
- b) Por deliberação dos sócios;
- c) Falta de pluralidade de sócios (a continuidade da sociedade pressupõe a existência de dois ou mais sócios), não reconstituída no prazo de 180 dias;
- d) Extinção de autorização para funcionar;
- e) Em virtude de requerimento judicial;
- f) Pela declaração da falência (em caso de sociedade empresária);

g) Outras causas, conforme previsão contratual.

Se a extinção da sociedade for de interesse dos sócios, estes deverão se reunir para deliberar sobre tal interesse. A decisão dos sócios se dará em reunião ou em assembléia, conforme o caso, especialmente convocada para deliberar sobre este assunto, quando será lavrada uma ata de dissolução relatando a decisão final.

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

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

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

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

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

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

## A IMPORTÂNCIA DO CONTABILISTA

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

etc. Portanto, é fundamental que você procure um contabilista para que ele possa lhe auxiliar nesta importante e difícil tarefa.

Nunca contrate um profissional levando-se em conta somente o preço cobrado. A importância do contabilista para a empresa se equipara à do médico para as pessoas. Procure indicações com amigos ou parentes sobre um bom profissional que lhes prestam ou já prestaram serviços. Converse com o contabilista e veja os serviços que ele pode lhe oferecer. Uma vez escolhido o profissional, exija um contrato escrito que estabeleça todas as obrigações das partes, valor dos serviços, forma de pagamento etc.

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

## INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

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

O Sebrae-SP possui várias cartilhas, materiais impressos, pôsteres, livros, além de auxiliá-lo em atendimentos pessoais realizados em nossos escritórios, palestras, cursos e seminários.

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

necessário, contrate um profissional qualificado que possa lhe assessorar nos casos mais difíceis. **Lembre-se de que o barato pode sair caro.**

## ENDEREÇOS ÚTEIS

**Conselho Federal de Farmácia:** [www.cff.org.br](http://www.cff.org.br);

**Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo:**  
[www.polmil.sp.gov.br/ccb/pagina3.html](http://www.polmil.sp.gov.br/ccb/pagina3.html);

**Departamento Nacional de Registro de Comércio - DNRC – Registro na Junta Comercial dos Estados:** [www.dnrc.gov.br/](http://www.dnrc.gov.br/) - Clique na margem direita em: Serviços-Código Civil/2002;

**Governo do Estado de São Paulo:**  
[www.saopaulo.sp.gov.br/home/index.htm](http://www.saopaulo.sp.gov.br/home/index.htm);

**Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI:** [www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br);

**Junta Comercial do Estado de São Paulo – JUCESP:**  
[www.jucesp.sp.gov.br](http://www.jucesp.sp.gov.br);

**Poupatempo – São Paulo:** [www.poupatempo.sp.gov.br/](http://www.poupatempo.sp.gov.br/);

**Prefeitura Municipal de São Paulo:** [www.prefeitura.sp.gov.br/](http://www.prefeitura.sp.gov.br/);

**Procon – São Paulo:** [www.procon.sp.gov.br/](http://www.procon.sp.gov.br/);

**Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo:**  
[www.pfe.fazenda.sp.gov.br](http://www.pfe.fazenda.sp.gov.br);

**Secretaria da Receita Federal:** [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br);

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo:**  
[www.sebraesp.com.br/](http://www.sebraesp.com.br/).







**SEBRAE**  
**SP**