

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARINA QUELHO DE MACEDO

TATIANE GORAS

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A VIABILIDADE FINANCEIRA NA VENDA DE
VACINAS EM UM HOSPITAL PEDIÁTRICO**

CURITIBA

2014

MARINA QUELHO DE MACEDO
TATIANE GORAS

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A VIABILIDADE FINANCEIRA NA VENDA DE
VACINAS EM UM HOSPITAL PEDIÁTRICO**

Trabalho apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial à conclusão de Curso de Especialização em Gestão da Cadeia de Suprimentos do setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Msc. Gustavo Valentim Loch

CURITIBA
2014

RESUMO

A gestão da Cadeia de Suprimentos pode proporcionar vantagem competitiva às empresas as auxiliando estrategicamente a adquirir maior inserção no mercado. Tal fato impacta diretamente nos custos das atividades que compõem a produção do material/serviço que será entregue ao cliente e, conseqüentemente, influencia o preço a ser cobrado bem como o valor percebido pelo consumidor final que dará ou não valor aquele produto. Nessa perspectiva, a análise de viabilidade econômico-financeira é um método que permite identificar se determinado produto vendido por uma empresa está trazendo o retorno desejado sobre o dinheiro utilizado, ou seja, se aquele produto/projeto é economicamente e financeiramente viável. Sendo assim, o tema deste trabalho é a análise da viabilidade econômico-financeira nas vendas das vacinas de um hospital pediátrico situado no interior do estado de São Paulo e tem por objetivo geral analisar a viabilidade econômico-financeira na venda das vacinas do hospital pediátrico considerando a influência da gestão da cadeia de suprimentos. Para tanto, foi caracterizado o hospital e, posteriormente, foi realizada uma revisão bibliográfica de maneira a identificar os principais indicadores financeiros, suas características e métodos.

Palavras-chave: Gestão da cadeia de suprimentos. Valor percebido pelo cliente. Análise de viabilidade econômico-financeira. Curva ABC.

ABSTRACT

The Supply Chain Management enables a competitive advantage for companies helping them to strategically obtain deeper Market penetration. It impacts directly on product manufacturing costs, therefore influences over selling price and customer perceived value. Economic and financial viability analysis is a methodology that companies use to identify how profitable is a product or if its development is viable. This paper's subject is about the economic and financial viability analysis of vaccine sales performed by a children's hospital located at São Paulo state. Additionally this work seeks to identify the influence of Supply Chain Management over the financial viability on selling such vaccines. For this purpose, the hospital was fully characterized, followed by a literature review in order to identify key financial indicators and its features.

Keywords: Supply Chain Management. Customer Perceived Value, Economic viability analysis. ABC curve.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DO HOSPITAL.....	20
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - QUADRO DE FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL	18
QUADRO 2 - RESULTADO CURVA ABC.....	41
QUADRO 3 - RESULTATO MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	41
QUADRO 4 - COMPARATIVO DE PREÇOS DE VENDA DAS VACINAS.....	48

LISTA DE GRÁFIOS

GRÁFICO 1 - GRIPE ADULTO	43
GRÁFICO 2 - VARICELA	44
GRÁFICO 3 - HEPATITE A INFANTIL	45
GRÁFICO 4 - HEXA	45
GRÁFICO 5 - HPV	46
GRÁFICO 6 - PNEUMOCÓCICA 23	46
GRÁFICO 7 - MENINGO C	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	TEMA	9
1.2	PROBLEMA	10
1.2.1	Gerenciamento da cadeia de suprimentos	10
1.2.2	Caracterização setor da saúde no Brasil	11
1.3	OBJETIVOS	12
1.3.1	Objetivo geral	12
1.3.2	Objetivos específicos	12
1.4	JUSTIFICATIVA	13
1.4.1	Importância da gestão da cadeia de suprimentos	13
1.4.2	Importância da análise da viabilidade econômico-financeira	14
2	OBJETO ESTUDO DE CASO	15
2.1	HISTÓRICO HOSPITAL	15
2.2	CARACTERÍSTICA HOSPITAL	15
2.3	ORGANOGRAMA	19
3	REVISÃO DA LITERATURA	23
3.1	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	23
3.1.1	Índices para análise da viabilidade econômico-financeira	24
3.1.1.1	Receita	25
3.1.1.2	Custos	26
3.1.1.3	Despesas	27
3.1.1.4	Margem de contribuição	27
3.1.1.5	Taxa mínima de atratividade	28
3.1.1.6	Valor presente líquido	29
3.1.1.7	Taxa de retorno sobre investimentos	30
3.1.1.8	Ponto de equilíbrio	31
3.1.1.9	Índice de benefício/custo	32
3.1.1.10	Margem líquida	33
3.2	CLASSIFICAÇÃO ABC	33
3.3	PRECIFICAÇÃO E PREÇO DE VENDA DE UM PRODUTO	35

4	METODOLOGIA DE PESQUISA	37
4.1	TIPOS DE PESQUISAS	37
4.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
5	ANÁLISE DOS DADOS	40
5.1	CURVA ABC.....	40
5.2	M ARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	41
5.3	TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE.....	42
5.4	ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	42
5.5	ANÁLISES COMPLEMENTARES RELACIONADAS AO TEMA	43
5.6	COMPARATIVO DE MERCADO	47
6	CONCLUSÃO	49
	REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

Diante do crescente aumento da concorrência entre os diversos setores da economia, há a procura constante por vantagens competitivas, destacando-se neste contexto o gerenciamento da cadeia de suprimentos como uma ferramenta estratégica para que as empresas conquistem uma inserção cada vez maior no mercado.

Estas vantagens competitivas surgem no momento em que a empresa possui uma gestão eficiente e diferenciada de seus custos, de sua logística, da garantia da qualidade de seus produtos/serviços e do cumprimento de seus prazos. Estes fatores estratégicos estão inseridos na cadeia de suprimentos que, conforme definida por Poirier e Reiter (1997), é formada pela interligação de uma rede de organizações responsável pela entrega do produto/serviço ao cliente. Pires (2001) ainda complementa que esta cadeia é constituída por processos de negócios integrados pela cadeia produtiva por meio de estratégias competitivas definidas. Sendo assim, a competitividade estabelecida no mercado se dá entre essas cadeias produtivas que compõem a cadeia de suprimentos.

Ainda, de acordo com Robert e Ernest (1999), o gerenciamento da cadeia de suprimentos integra todo o fluxo de informação e de transformação da mercadoria/serviço de maneira a aperfeiçoar sua interação para adquirir vantagem competitiva. Ballou (2006) complementa que esses fluxos correspondem a atividades funcionais que ocorrem repetidas vezes, agregando valor ao consumidor final.

Dessa forma, o gerenciamento da cadeia de suprimentos impacta diretamente nos custos das atividades que compõem a produção do material/serviço que será entregue ao cliente e, conseqüentemente, influencia o preço a ser cobrado bem como o valor percebido pelo consumidor final que dará ou não valor àquele produto.

Nesse sentido, Brustello e Salgado (2006) apresentam que um dos benefícios de ter um planejamento da cadeia de suprimentos é a redução dos custos da empresa como um todo. Esses benefícios incluem a obtenção de diferenciais como: prazos de entrega menores, maior confiabilidade, disponibilização de

informações, transparência e preço. Os autores comentam que este último ponto abordado é resultado da eficiência da empresa ao gastar menos com estoques e utilizar melhor os seus ativos.

O preço do produto/serviço, portanto deve estar condizente com o valor percebido pelo cliente, além de ser atrativo perante os seus concorrentes.

Dessa maneira, uma forma de avaliar se o gerenciamento da cadeia de suprimentos está sendo eficiente seria analisando o preço do produto vendido aos consumidores finais, uma vez que, conforme apresentado anteriormente, estes refletem se os demais componentes da cadeia estão sendo bem geridos ou se estão resultando em custos a mais do que deveriam, prejudicando o preço de venda.

Entretanto, existem casos que, para que as empresas se mantenham competitivas, estas colocam em seus produtos preços de venda que não trazem retorno econômico-financeiro.

Nessa perspectiva, a análise de viabilidade econômico-financeira é um método que permite identificar se determinado produto vendido por uma empresa é lucrativo, ou seja, o custo do produto é menor que seu preço de venda.

Dessa forma, serão abordados neste trabalho conceitos de análise econômico-financeira a fim de identificar a viabilidade na venda das vacinas de um hospital pediátrico.

1.1 TEMA

O tema deste trabalho é a análise da viabilidade econômico-financeira nas vendas das vacinas de um hospital pediátrico situado no interior do estado de São Paulo.

1.2 PROBLEMA

1.2.1 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

O problema do gerenciamento da cadeia de suprimentos é abordado por Ballou (2006) como o resultado da deficiência apresentada em cada uma de suas partes compostas por atividades que interligam todo o fluxo do processo de transporte até a armazenagem do produto/serviço final. Além do fluxo de informação que repercute nos valores das vendas, nos custos dos produtos, na quantidade de estoque, na capacidade utilizada dos armazéns, entre outros. O autor ainda afirma que a ineficiência da gestão da cadeia de suprimentos, resultante da não interação entre os fluxos de mercadorias e de informação, interfere na qualidade do serviço oferecido ao cliente.

O nível de serviço ao cliente é definido por Ballou (2006) como sendo o reflexo da disponibilidade do produto/serviço procurado em estoque, da entrega rápida e ágil e de pedidos processados com precisão. A garantia destes requisitos ao cliente implica em aumento dos custos relacionados ao processo produtivo e demais fatores a ele envolvidos (BALLOU, 2006).

Gomes e Ribeiros (2004) comentam que os custos dos estoques, da manutenção, da distribuição e da entrega podem ser reduzidos pela eficiência da logística. Entretanto, apesar dos diversos custos atrelados aos estoques como armazenagem, obsolescência, processo de aquisição, venda perdida, entre outros, eles tem significativas finalidades: melhorar o nível de serviço, incentivar economia e produção, proteger aumento de preço e segurar contingências (GOMES e RIBEIROS, 2004). Os mesmos autores ainda ressaltam que o ganho proporcionado pela gestão da cadeia de suprimentos sobre a armazenagem resulta em previsões mais precisas, níveis melhores de quantidade e tempo de produção.

Os autores supracitados relacionam os custos referentes a erros na gestão da cadeia de suprimentos, entre eles:

- a) Erro no fornecimento da mercadoria inferindo no custo para tratar os pedidos dos clientes;
- b) Erro na quantidade da mercadoria fornecida acarretando em custo de armazenagem e estoque;
- c) Erro no local da entrega resultando em custo de carga e descarga, de transporte e movimentação de entregas; entre outros.

Dessa forma, Campos (2010) apresenta a redução de custo como uma das vantagens competitivas adquiridas pela gestão da cadeia de suprimentos, a qual pode ser aplicada em qualquer etapa desta cadeia agregando valor ao produto.

1.2.2 Caracterização setor da saúde no Brasil

Em 2013, o Brasil ocupou a 6^o posição dentre as maiores economias mundiais, segundo dados do Fundo Monetário Internacional (FMI). Entretanto, a realidade do setor da saúde brasileira diverge daquela apresentada pelos países desenvolvidos, uma vez que o país investiu 4,1% do seu orçamento para a saúde enquanto que a média mundial de investimento foi de 14,3% no mesmo período.

Neste contexto, o setor privado de saúde do Brasil, nos últimos anos, apresentou crescimento. Segundo dados da Agência Nacional de Saúde (ANS), até 2001 havia aproximadamente 30 milhões de usuários de plano de saúde e, em 2011, esse número cresceu para 47 milhões, um aumento de 57%. Fato este que incentivou o aumento de investimentos na área privada e também resultando em maior concorrência entre as empresas do setor.

O crescente aumento da demanda implica que as empresas, além de ofertarem serviços de qualidade, analisem seus custos por meio de indicadores de viabilidade econômico-financeira de maneira a visualizarem o estado econômico na qual se encontram e possam, assim, tomar ações necessárias para obter o maior lucro possível.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a viabilidade econômico-financeira na venda das vacinas do hospital pediátrico considerando a influência da gestão da cadeia de suprimentos.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar os indicadores econômico-financeiros utilizados para análise de viabilidade;
- b) Selecionar os indicadores a serem utilizados neste trabalho;
- c) Identificar quais vacinas são vendidas no hospital pediátrico;
- d) Determinar as principais vacinas vendidas por meio do método de classificação ABC;
- e) Realizar análise de viabilidade econômico-financeira nas vacinas “classe A” da Curva ABC;
- f) Identificar os preços praticados pelos concorrentes diretos do hospital pediátrico;
- g) Analisar os preços praticados pelos fornecedores ao longo do ano de 2013.

1.4 JUSTIFICATIVA

1.4.1 Importância da gestão da cadeia de suprimentos

O eficiente planejamento da cadeia de suprimentos proporciona benefícios à empresa como (BRUSTELLO e SALGADO, 2006):

- a) Redução dos estoques de produtos acabados uma vez que se tem uma melhor previsão de demanda e menores prazos de entrega;
- b) Redução dos estoques de matéria-prima com prazos de entregas mais flexíveis e uma produção mais organizada e coordenada;
- c) Redução de tempo despendido com gerenciamento de estoque entendendo a capacidade de produção e coordenando os materiais;
- d) Aprimoramento do serviço ao cliente por meio da determinação de prazos mais confiáveis uma vez que se conhece a capacidade de produção;
- e) Maior quantidade produzida visto que há uma melhor programação e um melhor planejamento.

Segundo Ballou (2006), a cadeia de suprimentos está relacionada à criação de valor a todos aqueles envolvidos nela diretamente, além de clientes e fornecedores, considerando principalmente, fatores de tempo e lugar. O autor ainda complementa que este processo de agregação de valor em cada atividade da cadeia resulta em um consumidor que se encontra disposto a pagar pelo produto ou serviço prestado a um preço superior ao custo de colocá-lo a sua disposição.

Além da agregação de valor, Campos (2010) também apresenta a importância da cadeia de suprimentos com a criação de vantagem competitiva o que torna o produto ou serviço vendido diferente do concorrente de acordo com a percepção do cliente. Entre as razões que proporcionam vantagem competitiva,

Campos (2010) destacam-se: tecnologia da informação, redução de custo, nível de serviço ao cliente, logística estratégica, avaliação de desempenho logístico. Sendo assim, de acordo com o mesmo autor, tais fatores irão facilitar a integração da cadeia logística.

1.4.2 Importância da análise da viabilidade econômico-financeira

Considera-se que as empresas privadas, no desenvolvimento de suas atividades, tem por objetivo principal a obtenção de lucro. Para isso, como forma de auxílio às decisões gerenciais é necessária a análise de seus custos, bem como o preço de venda de seus produtos e serviços. Conforme Camargo (2007), com o intuito de elaborar uma análise acurada, a matemática financeira é usada para determinar a viabilidade econômico-financeira de um projeto. Assim, os aspectos econômicos consideram a rentabilidade do investimento, enquanto que os aspectos financeiros envolvem a observação da disponibilidade de recursos.

A análise da viabilidade econômico-financeira é importante para a empresa, pois proporciona a ela visualizar o projeto de forma completa, assim como, o produto ou o investimento, desde a ótica financeira até a econômica. Pode-se assim traçar metas para atingir a receita e o lucro esperados pelos investidores.

Desta forma, este trabalho se justifica pela importância de se verificar a viabilidade econômico-financeira das vacinas que são vendidas no hospital, fato este que afeta diretamente a margem de lucro da empresa.

2 OBJETO ESTUDO DE CASO

2.1 HISTÓRICO HOSPITAL

O hospital pediátrico, segundo um dos sócios e fundadores, foi constituído em 1989 pela união de 16 médicos pediatras e um cirurgião pediátrico.

Ele descreve que, inicialmente, seu funcionamento ocorria em um prédio contíguo a um hospital geral. Nessa época, o atendimento era direcionado como Pronto Socorro Pediátrico onde os pacientes eram atendidos pelos profissionais médicos e de enfermagem. Nessa ocasião, os pacientes passavam por consulta médica, fisioterapia respiratória, se o caso assim exigisse, e programa de vacinação de doenças infectocontagiosas.

Todo o recebimento dessas atividades destinava ao pagamento das despesas com funcionários, materiais, entre outros. O “lucro” não era distribuído entre os sócios, mas sim, destinado a um caixa único que foi utilizado posteriormente para a compra de um terreno de 1.858,58 m² em uma área nobre da cidade e construção de um hospital pediátrico de 2.972,15 m² onde atua até hoje.

O funcionamento do mesmo é baseado em um Regimento Interno, com firma jurídica, credenciado junto ao Conselho Regional de Medicina, supervisionado regularmente pela Vigilância Sanitária Estadual, Vigilância Epidemiológica Municipal e Conselho Regional de Enfermagem.

2.2 CARACTERÍSTICA HOSPITAL

O hospital em análise é caracterizado pelo atendimento direcionado à faixa etária pediátrica de até 17 anos. Recebe pacientes particulares e convênios. Não há vínculo com o Sistema Único de Saúde (SUS).

O paciente é recepcionado em uma sala de espera ampla por duas ou três funcionárias que identificam o tipo de atendimento: consulta de

urgência/emergência, internação para cuidado clínico e/ou cirúrgico ou mesmo exame radiológico.

Outra via de acesso, que é totalmente independente, se destina ao paciente que vai ser vacinado. O Centro de Vacinação do hospital utiliza dessa estratégia de acesso para que o paciente a ser vacinado, supostamente hígido¹, não entre em contato com aqueles portadores de alguma doença.

O centro de vacinação é supervisionado por uma enfermeira e duas vacinadoras que possuem formação de auxiliar de enfermagem e são treinadas quanto às técnicas de aplicação, conservação dos imunobiológicos bem como informações do calendário vacinal, eventos adversos e indicações dos mesmos. Além das vacinas utilizadas na rede pública, o hospital oferece outras recomendadas pela Sociedade Brasileira de Imunologia. O centro de vacinação é credenciado e supervisionado pela Vigilância Epidemiológica Municipal. Todas as vacinas são mantidas em temperaturas ideais de conservação (2^o a 8^o C) e, em casos de falta de energia elétrica, a mesma será suprida por um gerador. Essas atividades de vacinação estão sob a responsabilidade técnica de um médico sanitário, também sócio, e em todos os momentos tem a retaguarda do médico plantonista.

A área de Pronto Socorro é composta por três consultórios médicos, uma sala médica para pequenos procedimentos como suturas² de ferimentos feitos pelo cirurgião pediátrico que também auxilia as avaliações médicas quando necessário, um posto de enfermagem para cuidados de enfermagem como curativos, aplicação de medicamentos, coleta de material para exames laboratoriais, um centro radiológico e ultrassonográfico para dar suporte ao próprio Pronto Socorro e pacientes internados.

Esse serviço de radiologia é terceirizado contando com um técnico de radiologia por plantão e um médico radiologista à distância para atendimentos de sua competência como laudos médicos, ultrassonografia, entre outros.

Um desses consultórios eventualmente é utilizado para atendimento ortopédico em avaliação clínica, colocação de gesso e talas gessadas.

¹ Hígido se refere à pessoa saudável.

² Sutura se refere ao ato de costurar.

Outra área é o Centro Cirúrgico que é composto por três salas cirúrgicas e uma sala de recuperação. É equipado de acordo com as exigências sanitárias³. Uma equipe de anestesistas dá o suporte para os procedimentos cirúrgicos. Esse Centro Cirúrgico também é utilizado por cirurgiões de outras especialidades como otorrinolaringologistas.

O instrumental cirúrgico e o vestuário utilizados no Centro Cirúrgico são esterilizados em sala apropriada dentro do centro cirúrgico atendendo às normas sanitárias vigentes. Os materiais cirúrgicos são desinfetados, limpos e esterilizados por uma auxiliar de enfermagem do centro cirúrgico. Esse procedimento é executado após o paciente ter se recuperado da anestesia e já ter retornado para o leito.

O hospital é composto por 36 leitos, sendo que seis deles são apartamentos e os outros trinta são de enfermaria. Esses leitos são distribuídos em dois andares que contam cada um com posto de enfermagem. Esses quartos tem banheiro conjugado, equipados com televisor e ar condicionado.

O hospital possui uma brinquedoteca destinada aos pacientes internados funcionando como ludoterapia⁴ e integração.

Os funcionários de enfermagem trabalham em turnos de 12 horas de trabalho e 36 horas de descanso e todos são contratados de acordo com normas da Consolidação das Leis Trabalhistas.

O setor de Farmácia conta com um farmacêutico e um auxiliar de farmácia que são responsáveis pela distribuição dos medicamentos nos postos de enfermagem bem como o cuidado com a manutenção e reabastecimento dos mesmos. Toda a compra desses insumos é autorizada pelo diretor tesoureiro.

Os setores de Nutrição e Lactário ficam sob a responsabilidade de uma nutricionista que avalia a dieta prescrita e orienta os cardápios que serão preparados pelas cozinheiras e distribuídos pelas copeiras. A compra dos alimentos utilizados nessa área é de responsabilidade da nutricionista e supervisão do tesoureiro.

O hospital possui programas de informática para controle das diferentes áreas. Isso é acompanhado pelo diretor de informática e um técnico de informática.

³ As exigências sanitárias constam na Resolução RDC nº 50/2002/MS da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

⁴ Ludoterapia é um método de tratamento que visa à distração/divertimento do paciente com a utilização de brinquedos ou jogos.

A limpeza e a higienização do hospital são realizadas por sete auxiliares de limpeza que se revezam em diferentes turnos gerando uma cobertura nas 24 horas do dia. Esse trabalho tem a supervisão e orientação das enfermeiras.

A manutenção dos equipamentos e materiais permanentes é realizada por dois funcionários que em trabalho diário de 8 horas procuram atender às necessidades.

Um escritório especializado presta serviços de contabilidade para o cumprimento e orientação das exigências trabalhistas, pagamentos de impostos e outros procedimentos legais.

A área de Administração se responsabiliza pelo faturamento, recebimento de honorários médicos e hospitalar, controle de contas a pagar e a receber, faturamento de contas e encaminhamento das mesmas aos convênios.

Além destas áreas, o hospital possui um refeitório utilizado diariamente pelos seus funcionários. O quadro abaixo apresenta o quadro funcional do hospital.

FUNÇÃO	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
Médico	21 (19 pediatras, 1 cirurgião pediatra, 1 endoscopista)
Recepcionista	7
Enfermeira	6
Auxiliar de enfermagem	26
Vacinadora	2
Auxiliar de limpeza	7
Farmacêutico	1
Auxiliar de farmácia	1
Nutricionista	1
Cozinheira	2
Copeira	5
Administrador	3
Faturamento	5
Técnico de informática	1
Manutenção	2
TOTAL	90

QUADRO 1 - QUADRO DE FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL

FONTE: As autoras, elaborado a partir de informações oferecidas pelo hospital (2014)

É possível visualizar que o hospital possui um quadro de funcionários com diversificadas funções e especialidades de maneira a se enquadrarem nas variadas áreas bem como atender a suas necessidades.

2.3 ORGANOGRAMA

Conforme informado pelo sócio do hospital, o organograma apresenta em seu nível máximo de hierarquia o cargo de Presidente. Nos níveis inferiores da hierarquia se encontram seis diretorias, são elas: vacinas, clínica, tesouraria, recursos humanos, secretaria e informática.

O diretor de vacinas é responsável pela gestão da área de vacinas bem como das funcionárias da área. Já o diretor clínico coordena toda a área médica.

O diretor tesoureiro e o diretor secretário são responsáveis pela prática das atividades de suas áreas não gerindo nenhuma outra.

O diretor de recursos humanos administra seis setores. Um destes setores é o de enfermagem onde trabalham as enfermeiras que também incorporam em suas funções a orientação das vacinadoras, das auxiliares de enfermagem e das recepcionistas. Outro setor é o de manutenção e o de administração. Este último é supervisionado por uma chefia responsável pelo recebimento de contas e pelo faturamento da empresa. O setor de serviços gerais conduz as auxiliares de limpeza, já o de farmácia, o farmacêutico e auxiliar de farmácia.

O setor de nutrição é representado pela nutricionista que coordena as cozinheiras e as copeiras.

A hierarquia das funções no hospital é apresentada na figura 1.

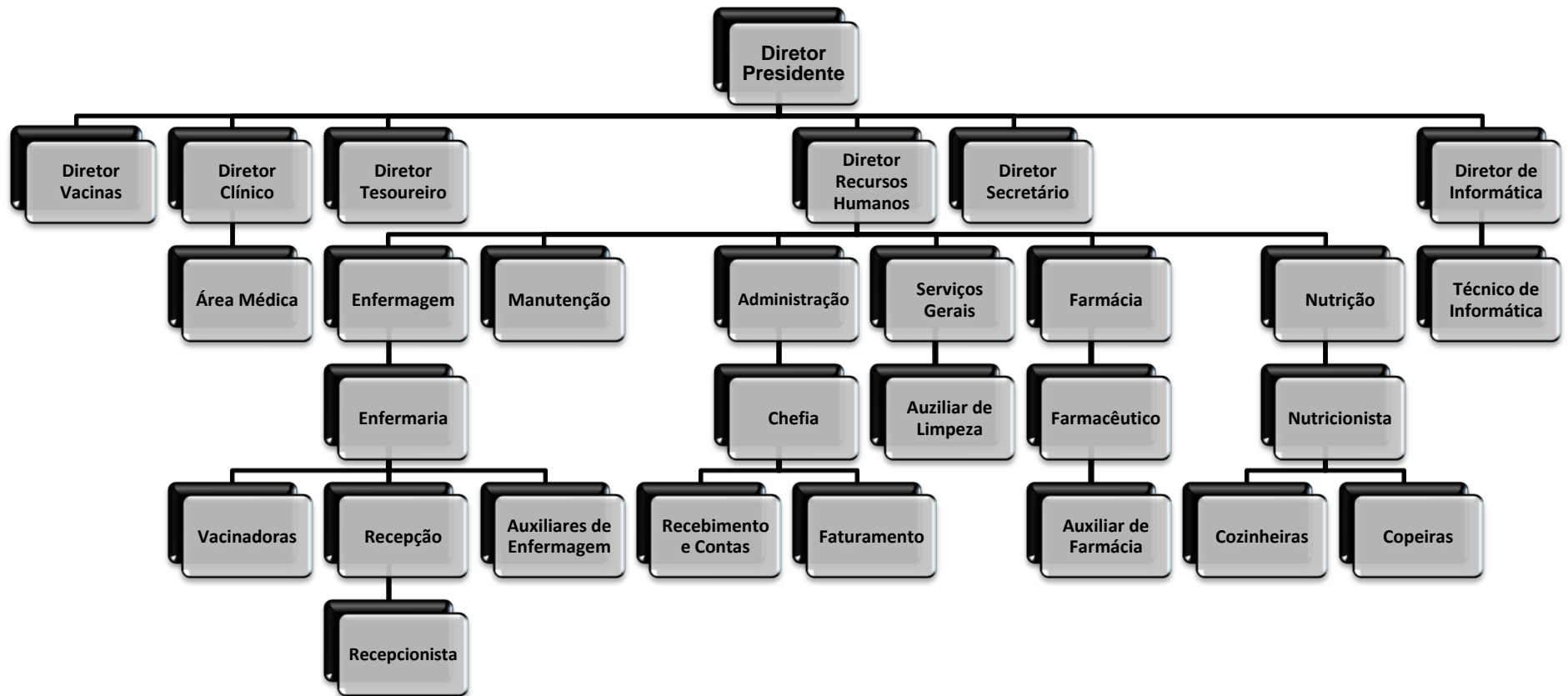


FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DO HOSPITAL

FONTE: As autoras, elaborado a partir de informações oferecidas pelo hospital (2014)

A responsabilidade do Presidente é a de responder juridicamente por todas as atividades da empresa, acompanhar as atividades dos diferentes setores, presidir todas as reuniões ordinárias e extraordinárias, identificar necessidades das diferentes áreas e buscar soluções para as mesmas, convocar os sócios para decisões de ordem organizacional e/ou administrativas.

O Diretor Clínico é responsável por responder pelas atividades médicas de acordo com as normas éticas da profissão, responder pelo convívio harmônico entre os profissionais médicos, representar os médicos junto ao Conselho Regional de Medicina, fazer cumprir as exigências da Vigilância Sanitária, responder junto à Vigilância Epidemiológica nas doenças de notificação compulsória e outras de interesse epidemiológico em casos de surtos e epidemias e buscar atualizações de cunho médico na aplicação prática dos atendimentos.

O Diretor de Vacinas tem responsabilidade técnica do centro de vacinação, atua constantemente quanto aos imunobiológicos⁵ utilizados na prática médica, bem como repassa essas informações aos profissionais da área, faz cumprir as exigências de conservação dos imunobiológicos, garante a aplicação de vacinas dentro das exigências da Vigilância Epidemiológica, fornece sistematicamente os boletins de produção das atividades atendendo normas da Vigilância Epidemiológica, notifica eventos adversos quando ocorrerem acompanha os estoques de vacinas e suas compras, além de analisar e decidir convênios com empresas em campanhas de vacinação em funcionários.

O Diretor de Recursos Humanos contrata e demite funcionários nos diferentes setores, acompanha o desempenho das atividades sugerindo mudanças, lida com o relacionamento interpessoal nos diferentes setores, acompanha as escalas de plantão e férias e promove reuniões para aprimoramento das funções.

O Diretor Tesoureiro responde pelas atividades financeiras da empresa e pelas contas bancárias, presta contas junto aos acionistas nas reuniões ordinárias e/ou extraordinárias, controlam diariamente as prestações de conta nos diferentes setores, autoriza ou não a compra de materiais, medicamentos, alimentos, entre outros, nos

⁵ Imunobiológico é um produto que desencadeia uma resposta imunológica de defesa do organismo, como por exemplo, as vacinas e o soro antitenânico, entre outros.

diferentes setores, faz pagamentos das despesas contraídas pela empresa e autoriza pagamentos dos funcionários.

O Diretor Secretário responde pelas atas nas reuniões de diretoria e convoca sócios para reuniões ordinárias e extraordinárias.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

O Mercado pode ser definido como um ambiente composto por agentes econômicos (empresas, consumidores e governo) que possuem interesses comuns ou distintos e que negociam bens por troca de outros bens ou valores monetários. Esse ambiente é equilibrado pela lei da oferta e da procura que possibilita a livre concorrência.

Com o passar dos anos houve um aumento no número de empresas entrantes no mercado, situação essa que influencia no nível de concorrência e impacta os preços dos produtos e serviços ofertados. Sendo o principal fim a obtenção de lucro, as empresas privadas, no desenvolvimento de suas atividades, buscam formas de se tornar mais competitivas no mercado e consolidar-se frente à grande concorrência. Para isso se utilizam de ferramentas que auxiliam a visualização dos custos e resultados atingidos pelo negócio ou produto específico e que possibilitam tomadas de decisões mais assertivas. Nesse contexto a aplicação da análise de viabilidade econômico-financeira possibilita a visualização do negócio ou produto como um todo já que consolida duas vertentes distintas, a análise de dados dos demonstrativos financeiros e a análise de dados econômicos encontrados no fluxo de caixa.

Fulgencio (2007) define a análise de viabilidade como uma avaliação das possibilidades de sucesso de um projeto, por meio de um exame cuidadoso das características variáveis que possam afetar o sucesso deste projeto. A análise de viabilidade é utilizada pelas empresas para auxiliar no processo decisório, em geral referente à implantação ou não de um negócio/projeto. Ainda segundo Fulgencio (2007), a análise econômica pode ser definida como a aplicação à realidade econômica do método científico de decomposição em elementos mais facilmente compreensíveis que o todo visando inseri-los em um esquema explicativo.

Nessa vertente, o mesmo autor, descreve a análise financeira como uma das metodologias usadas pelos analistas para verificar a situação de uma empresa. Esta metodologia se baseia na análise dos demonstrativos financeiros (balanços patrimonial, demonstrativos de resultado e demonstrativos de origens e recursos) de uma empresa, com o objetivo de determinar a sua posição financeira atual, assim como o seu desempenho futuro.

De forma a evidenciar as características de cada metodologia, Helfert (1997) diferencia as duas análises, de um lado, a análise financeira, baseada em sua grande parte, em demonstrações financeiras e em dados contábeis e, do outro, a análise econômica que enfoca o fluxo de caixa. Como forma de esclarecer o tema, Helfert (1997), ainda destaca que a tarefa básica da análise econômico-financeira se justifica na junção de um conjunto de dados razoavelmente coerentes, expressivos e relacionados que apoiarão o processo de tomada de decisão. Se isso for bem feito, as estruturas e ferramentas escolhidas permitirão ao analista e ao gerente julgar os ganhos econômicos, as condições financeiras, a eficiência operacional e a perspectiva para o valor e desempenho econômico do empreendimento.

Com o intuito de obter um melhor entendimento sobre o tema abordado, no próximo tópico serão listados com uma breve introdução, alguns índices que contemplam o processo de análise de viabilidade econômico-financeira. Esses, direcionados para a realidade apresentada nesse trabalho, ou seja, considerando a aplicação dos métodos para um produto já existente, nesse caso as vacinas, com o objetivo de analisar a viabilidade econômico-financeira na venda das mesmas pelo hospital pediátrico localizado no interior do estado de São Paulo.

3.1.1 Índices para análise da viabilidade econômico-financeira

Primeiramente, para iniciar a análise de viabilidade econômico-financeira na venda das vacinas do hospital pediátrico, será necessário conhecer alguns conceitos e índices que fazem parte desse processo, sendo esses, direcionados para a realidade

apresentada no contexto desse trabalho, ou seja, analisar a viabilidade de um produto específico da empresa, desconsiderando os dados macros do negócio e focando apenas nos dados dimensionados na venda do produto.

Segundo Camargo (2007), os índices econômico-financeiros são relações entre elementos das demonstrações contábeis estabelecidas de forma a evidenciar a saúde financeira ou econômica da entidade, base para a tomada de decisão. Lembrando que, saúde financeira refere-se à capacidade que a empresa possui de cumprir com suas obrigações no prazo e saúde econômica à capacidade que a empresa possui de gerar resultados com a utilização dos recursos empresariais.

Camargo (2007) ainda relata que existem diversos índices que podem ser analisados, podendo ser criados segundo relações estabelecidas entre diferentes contas de um mesmo demonstrativo, de acordo com o interesse do analista. Sendo assim, será abordada a definição de alguns conceitos e índices relacionados com a análise de viabilidade, definidos em: Receita que tal produto obteve em um determinado período; os Custos envolvidos no processo de aquisição e venda do produto, contemplando os Custos Fixos (CF) e Custos Variáveis (CV); as Despesas Fixas (DF) e Despesas Variáveis (DV) quando houver; a Margem de Contribuição do produto (MC); à Taxa de Retorno Sobre Investimento (TIR); Taxa Mínima de Atratividade (TMA); o Valor Presente Líquido (VPL); o Ponto de Equilíbrio (PE) para venda do produto; o Índice Benefício/Custo (IBC) e a Margem Líquida (ML).

A análise desses índices será realizada por meio da coleta de dados na empresa foco do estudo de caso.

3.1.1.1 Receita

A receita, em termos de empresa privada, pode ser considerada como a soma da entrada de valores monetários provenientes da venda de um produto ou serviço. Para Marques (2010), entende-se por receita a entrada de elementos para o ativo, em forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondentes, geralmente, à venda de

mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços. Uma receita pode derivar de juros sobre depósitos bancários ou títulos de outros ganhos eventuais.

Segundo Ferrari (2008), a receita pode ser conceituada como variações positivas do patrimônio líquido. Entre outras formas, têm origem nas vendas de mercadorias, produtos ou prestação de serviços.

A receita pode ser dividida em duas vertentes, a receita operacional ou receita e a receita não operacional ou outras receitas. A receita operacional é aquela proveniente do produto ou serviço fim da empresa, já a receita não operacional refere-se aos valores recebidos de acréscimos do ativo e patrimônio líquido proveniente a aplicações financeiras.

3.1.1.2 Custos

O custo pode ser definido como o valor gasto para fabricar ou comprar um produto ou serviço. Segundo Marques (2010) custo é o preço pelo qual se adquire um produto ou serviço.

Nas empresas comerciais, o custo compreende o preço que é pago para a compra de matéria prima, compra de produto, mão de obra e demais gastos com a produção, assim como, os gastos decorrentes da atividade de venda dos produtos. Já para empresas prestadoras de serviço, os custos estão voltados aos valores gastos para realizar determinado serviço como transportes, seguros, bancos, mão de obra e outros. Marques (2010) relata que o custo é fundamental para as entidades com fins lucrativos, pois a empresa depende dele para alcançar os fins a que se destina. A empresa que conseguir melhorar sua eficiência e reduzir seus custos estará obtendo um resultado econômico cada vez melhor.

O custo pode ser dividido em duas vertentes, o custo variável e o custo fixo. O primeiro varia proporcionalmente com a produção, ou seja, se o volume de produção aumentar o custo aumenta, se o volume baixar o custo reduz. Esses custos englobam o os valores gastos com matéria prima, impostos, fretes, compras de produtos para a produção, mão de obra direta, energia elétrica, água e combustível, ou seja, todos os

gastos em decorrência do aumento ou redução da produção. Já o custo fixo é aquele que não está relacionado diretamente à produção, ou seja, não varia com o aumento ou redução da produção. São eles: salários e encargos, o pró-labore dos sócios, aluguéis, depreciação de máquinas e equipamentos, manutenção industrial, entre outros. Marques (2010) complementa que todas as empresas possuem custos variáveis e fixos e que a soma dos mesmos resulta nos custos totais da empresa.

3.1.1.3 Despesas

As despesas podem ser consideradas como os sacrifícios que a empresa faz para dar apoio a sua atividade fim. Referem-se, por exemplo, aos gastos com a aquisição de mercadoria, transporte, armazenagem, funcionários, entre outros.

Conforme Marques (2010), as despesas podem ser caracterizadas como despesas variáveis que são aquelas que variam de acordo com o volume de vendas da empresa, ou seja, quando as vendas aumentam as despesas aumentam na mesma proporção e vice-versa. Podem-se citar como despesas variáveis as comissões de vendedores, as despesas financeiras, os descontos de duplicatas, entre outros.

Para o mesmo autor, as despesas fixas são aquelas que não variam proporcionalmente ao volume de vendas da empresa, como por exemplo, as despesas administrativas, os impostos fixos (IPTU, taxas diversas), depreciação contábil, entre outros.

3.1.1.4 Margem de contribuição

A Margem de Contribuição pode ser definida como o valor restante do preço de venda de um produto, ou seja, após retirar os custos e despesas variáveis é o valor que

sobra. Ela representa a margem de cada produto vendido que contribuirá para cobrir os custos fixos e o lucro da empresa.

Para melhor entendimento, Marques (2010) define margem de contribuição como a diferença entre a receita e a soma dos custos e despesas variáveis. Assim, torna-se mais fácil visualizar a potencialidade de cada produto mostrando como cada um contribui para, inicialmente, amortizar ou diminuir os gastos fixos e após formar o lucro propriamente dito.

O cálculo da Margem de Contribuição é expresso na equação (1):

$$MC = \text{Preço de Venda} - (\text{Custo Variável} + \text{Despesas Variáveis}) \quad (1)$$

Ainda segundo Marques (2010), a Margem de Contribuição proporciona analisar a maneira mais adequada de comparar o lucro e o retorno.

De acordo com SA (2009), para calcular a Margem de Contribuição da empresa em um determinado período pode-se somar a margem de contribuição de todos os produtos vendidos dentro do período ou pode-se obter essa informação com base na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

3.1.1.5 Taxa mínima de atratividade

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é uma taxa de juros evidenciada para retorno de investimento e gastos com financiamento, ou seja, ela representa o mínimo de retorno para o investidor e o máximo de gasto que uma pessoa está disposta a desembolsar com um financiamento. Para Camargo (2007), a taxa mínima de atratividade refere-se à taxa de desvalorização imposta a qualquer ganho futuro por não estar disponível no momento. Sua escolha deve ser cautelosa, pois a análise de um

mesmo investimento pode demonstrar diferentes resultados em virtude da alteração da taxa utilizada como parâmetro.

O autor ainda completa que a TMA pode ser definida como o ganho mínimo que a empresa, quando dispõe de recursos próprios para financiar o investimento, pode obter com uma melhor segunda alternativa de aplicação do capital ou ainda como o custo do capital emprestado de fontes de financiamentos de terceiros. Então, se a rentabilidade estimada for menor que a TMA, o projeto deve ser rejeitado, pois isso indica uma redução no potencial de ganho da empresa e acarreta um custo de oportunidade.

3.1.1.6 Valor presente líquido

A análise do Valor Presente Líquido (VPL) é uma técnica utilizada para determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados da taxa de juros e diminuindo o custo do investimento inicial. Para Camargo (2007), o VPL é uma das técnicas mais conhecidas e utilizadas para análise de investimentos. Ela consiste em concentrar na data zero o valor presente de todos os fluxos de caixa do investimento descontados pela TMA, evidenciando o lucro econômico do projeto. Assim, em um fluxo convencional, o VPL pode ser representado conforme equação (2):

$$VPL = \text{Investimento Inicial} + \sum(\text{valor atual dos fluxos esperados de benefício}) \quad (2)$$

ou equação (3):

$$VPL = -CF_0 + \sum \left(\frac{CF_j}{(1+i)^n} \right) \quad (3)$$

Onde, CF_0 refere-se ao investimento inicial, CF_j refere-se ao retorno do investimento, n refere-se ao número de períodos, i refere-se a taxa.

Conforme Camargo (2007), o resultado do *VPL* de um investimento representa, em valores monetários, o ganho excedente ao rendimento obtido com a *TMA*. O resultado poderá ser negativo, o que significa que o projeto terá retorno menor que a *TMA*. O *VPL* positivo demonstra que o investimento é mais rentável do que a aplicação na *TMA*, porém, o processo de tomada de decisão é subjetivo, e o projeto continuará sendo analisado.

3.1.1.7 Taxa de retorno sobre investimentos

A taxa de Retorno sobre Investimentos (TIR) é a taxa utilizada para igualar o valor de um investimento presente, com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa. É utilizada em análises de investimentos e se refere à taxa de retorno de um projeto. Caso a TIR seja maior que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), significa que o investimento é economicamente atrativo e o Valor Presente Líquido (VPL) é positivo. Caso a TIR seja igual à Taxa Mínima de Atratividade, isso significa que o investimento é indiferente, ou seja, o Valor Presente Líquido (VPL) é igual a Zero. Caso a TIR seja menor que a Taxa Mínima de Atratividade, o investimento não é economicamente atrativo, pois seu retorno é superado por outro investimento com o mínimo de retorno.

Para Camargo (2007), a TIR é a taxa de remuneração obtida sobre determinado fluxo de caixa. Quando um fluxo de caixa apresenta VPL positivo, significa que o investimento está remunerando mais do que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) utilizada no cálculo. Por outro lado, se o VPL é negativo, isto significa que o investimento está rendendo menos do que a TMA. Sendo assim, a taxa exata de remuneração do investimento deve tornar o VPL igual a Zero. O autor complementa que o cálculo da taxa interna de retorno de um fluxo de caixa pode ser definido pela equação (4):

$$-CF_0 + \sum \left(\frac{CF_j}{(1+TIR)^n} \right) = 0 \quad (4)$$

Segundo Marques (2010), a melhor forma de avaliar o grau de sucesso de um empreendimento é calcular o seu retorno sobre o investimento realizado em relação à margem de contribuição. Também descreve que a forma ideal de avaliar a taxa de retorno é dividir o lucro obtido antes do imposto de renda e antes das despesas financeiras pelo ativo total utilizado para adquirir o produto.

De acordo com Castanheira e Macedo (2008) a taxa interna de retorno ou apenas taxa de retorno, é a taxa de juro composto, taxa de desconto, que anula o seu valor presente, valor atual, sendo necessário observar o valor algébrico das suas parcelas dentro de alguns critérios como os recebimentos ou depósitos que terão sinal positivo por representarem entradas de caixa, e os pagamentos terão sinal negativo por representarem saídas de caixa.

Em relação a um produto, Marques (2010) completa que a taxa de retorno evidencia o quanto cada produto gerou de margem de contribuição sobre o investimento da empresa. Em resumo, a taxa de retorno evidencia por meio de um índice qual o percentual de retorno que realmente é da empresa, ou seja, quanto à empresa teve de retorno em relação ao produto ou ao lucro.

3.1.1.8 Ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio (PE) pode ser definido como o momento em que a receita se iguala aos gastos, refere-se a um nível onde não há lucro e não há prejuízo. Conforme Camargo (2007), a expressão ponto de equilíbrio remete ao nível ou ao volume de venda de uma entidade em que não há lucro nem prejuízo operacional, ou seja, no qual os gastos totais são exatamente iguais às receitas totais em determinado período. À medida que o volume de operações se desloca acima do PE, surgem os lucros crescentes, e abaixo desse ponto, ocorrem os prejuízos.

O cálculo para obter o ponto de equilíbrio é apresentado na equação (5):

$$\text{Custos totais} + \text{Despesas totais} = \text{Receitas totais} \quad (5)$$

As empresas procuram conhecer o ponto de equilíbrio da venda de seus produtos para então projetarem um aumento do lucro e evitarem o prejuízo.

3.1.1.9 Índice de benefício/custo

A relação custo-benefício é uma comparação que se faz em relação aos benefícios e custos que serão evidenciados para a implantação de um determinado projeto ou aceitação de uma proposta, geralmente considerada em valor monetário.

Segundo Camargo (2007), o Índice de Benefício/Custos (IBC) também chamado de índice de lucratividade, demonstra o retorno que a empresa obtém para cada real investido em um determinado projeto. Para tanto, devem ser relacionados os dispêndios de capital com os fluxos de benefícios resultantes do investimento, descontados pela Taxa Mínima de Atratividade. O IBC é calculado por meio do valor presente das entradas de caixa dividido pelo valor presente das saídas de caixa.

Ainda, segundo Camargo, o ponto de corte para determinar a atratividade de um projeto pelo IBC é o índice 1,0. Sendo assim, um IBC maior que 1,0 quer dizer que para cada real investido no projeto, a empresa está obtendo um retorno maior já descontado o ganho que poderia ser obtido pela aplicação na TMA. De outra forma, com um IBC menor que 1,0 a empresa estará perdendo dinheiro em relação ao TMA por não obter retorno suficiente para cobrir cada real investido. O autor também relata que o fato de o IBC ser maior do que 1,0 não significa que a organização estará satisfeita com seu retorno, então, a decisão de aceitar um projeto depende do nível de retorno mínimo que a mesma espera.

3.1.10 Margem Líquida

A Margem Líquida (ML) corresponde ao lucro líquido dividido pelo total das vendas líquidas. Para Camargo (2007), a margem de contribuição mede o percentual da receita de vendas que restou após serem descontados todos os custos, as despesas e os impostos, indicando a lucratividade da empresa sobre suas vendas líquidas. A fórmula para o cálculo da ML é lucro líquido dividido pela receita líquida. O autor relata que quanto maior o ML, melhor para a organização, pois maior será a proporção de ganhos que ela obterá sobre o faturamento.

Segundo Padoveze (2012) não há parâmetro de interpretação do percentual da margem líquida (ML). Quanto mais o ativo se transforma em vendas, ou seja, quanto maior o giro, menor poderá ser a margem líquida. A ML positiva deve ser confrontada com o patrimônio líquido para verificar se a rentabilidade final foi adequada.

3.2 CLASSIFICAÇÃO ABC

A classificação ABC também apresentada por Ballou (2006) como curva 80-20 é uma ferramenta que traduz a ocorrência de determinados comportamentos padrões entre os produtos. Este conceito tem relevante utilidade para o planejamento da distribuição de produtos que foram agrupados ou classificados por suas atividades. Sendo assim, de acordo com o mesmo autor, a Classificação ABC também é utilizada para agrupar produtos em categorias e geridos com disponibilidades diferentes. De forma a se determinar o tratamento logístico que os produtos deverão receber.

Na visão de Bowersox, Cooper e Closs (2002) a classificação produto/mercado, também conhecida como classificação ABC ou sintonia fina, agrupa produtos mercados ou clientes que possuem características similares, com o intuito de facilitar a gestão de inventário. Esse processo de classificação evidencia que nem todos os produtos e mercados possuem a mesma característica ou o mesmo grau de relevância. Sendo

assim, uma gestão sólida de inventário exige que a classificação seja compatível com os objetivos de serviços e estratégias da empresa.

Ainda na visão de Bowersox, Cooper e Closs a classificação tem como objetivo focar e aprimorar os esforços de gestão de inventário.

Para o cálculo da classificação ABC, primeiramente, deve-se listar os itens a serem considerados e então aplicar a metodologia de 20-80, que enquadra 20% dos produtos na Classe A e com importância de até 65% no consumo total em termos de valor monetário, 30% dos produtos são enquadrados na Classe B e com importância de até 25% do consumo em termos monetários e por fim enquadra 50% dos produtos na Classe C com 10% de representatividade no consumo monetário do período a ser analisado. Essas definições são confirmadas por Macohin (2012) que relata que uma classificação ABC de itens de estoque definida como típica, apresenta configurações onde 20% dos itens são considerados A e respondem com até 65% do valor de demanda ou consumo anual. Os itens B representam até 30% do total de números de itens e 25% do valor de demanda ou consumo anual. Restando 50% dos itens que considerados Classe C e que representam 10% do valor de consumo anual.

A partir dessa classificação é possível visualizar os itens com maior representatividade no faturamento da empresa, auxiliando também na tomada de decisões quanto a gestão de estoque.

Ballou (2006) sugere a equação 6 para a classificação ABC conforme segue abaixo:

$$Y = \frac{(1+A)X}{A+X} \quad (6)$$

Onde:

Y: Fração cumulativa das vendas

X: Fração cumulativa dos itens

A: Uma constante a ser determinada

No contexto exposto, a curva ABC será utilizada nesse trabalho com o intuito de identificar as vacinas mais vendidas e as vacinas de maior valor agregado, possibilitando assim a análise de viabilidade econômico-financeira com foco nos produtos com maior relevância nas vendas do hospital. Esse parâmetro de corte foi estabelecido para facilitar e justificar a análise de viabilidade, já que são produtos que possuem alto custo.

3.3 PRECIFICAÇÃO E PREÇO DE VENDA DE UM PRODUTO

Conforme abordado anteriormente, o objetivo principal de uma empresa privada é a obtenção de lucro. Para atingir esse objetivo as organizações buscam aperfeiçoar seus processos, reduzir os custos e praticar preços competitivos que lhe tragam retorno.

A precificação eficaz é uma forma de obter maior retorno sobre os investimentos feitos para promoção de um produto por exemplo. Conforme Silk (2006) a precificação é a combinação de produto, praça e promoção que determina a percepção do cliente-alvo sobre o valor do produto oferecido pela empresa em um determinado contexto competitivo. Ou seja, esse valor percebido representa o máximo que o cliente está disposto a pagar pelo produto.

Os clientes geralmente atribuem valores diferentes ao produto, por isso a organização deve precificar os produtos de forma a atingir o maior número de percepções.

Para a composição do preço de venda é necessário que a empresa tenha conhecimento de todos os custos, gastos e despesas incidentes sobre determinado produto. É importante também conhecer o preço do concorrente, o mercado comprador potencial, as exigências governamentais e o retorno desejado sobre a venda.

De acordo com Galvão, Bressan e Campos (2008) para formular o preço de venda de um produto é necessário identificar todos os elementos relacionados ao

produto, como os custos, as despesas, os impostos e o lucro correspondente. Portanto, o preço deverá ser suficiente para:

- a) Retornar os custos incorridos na fabricação do produto ou prestação de serviço ou na aquisição da mercadoria para revenda.
- b) Retornar as despesas, como os gastos administrativos, comerciais, financeiros e tributários, não especificamente relacionados com o processo de transformação da matéria prima, prestação de serviço ou aquisição da mercadoria.
- c) Pagar os impostos e contribuições incidentes sobre o preço de venda, incluídos (ICMS, ISS, COFINS E PIS) ou acréscimos ao preço (IPI).
- d) Proporcionar o lucro desejado, levando-se em consideração os impostos incidentes sobre o lucro (IR e CSLL).

Em suma o preço de venda pode ser calculado por meio da fórmula abaixo:

$$PV = \frac{\text{Despesas Operacionais}}{1 - \frac{\text{Taxas sem Venda}}{100}} + \frac{\text{Custos}}{\frac{1 - \text{Lucro}}{100}} \quad (7)$$

Onde as taxas devem ser convertidas em índices percentuais

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1 TIPOS DE PESQUISAS

“A finalidade da metodologia é garantir a confiabilidade dos dados obtidos” (ROESCH, 1999). Para tanto é necessário definir qual tipo de pesquisa será abordada, levando em consideração o enfoque que será dado ao estudo. Entre os vários tipos de pesquisas existentes, serão evidenciados apenas três tipos: a bibliográfica, a documental e a descritiva.

Segundo Rampazzo (2005), a pesquisa bibliográfica pode ser utilizada de forma independente ou como parte de outros tipos de pesquisas, ela procura explicar um problema partindo de referências teóricas escritas, como livros, revistas e outros. Desse modo, a Pesquisa Bibliográfica nada mais é do que o embasamento por meio da citação de bibliografias públicas e oficiais.

Nesse contexto, Rampazzo (2005) descreve a Pesquisa documental como a busca de documentos de fonte primária em dados primários oriundos de órgãos que realizaram as observações, esses podendo ser de ordem pública ou particular. Trata-se da coleta de informações por meio de documentos publicados por entidades públicas, como Prefeituras, Estado e Governo Federal, ou entidades particulares, como, bancos, igrejas, empresas entre outros.

Ainda nessa vertente, Rampazzo (2005), caracteriza a Pesquisa descritiva como o estudo de fatos e fenômenos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Ela observa, analisa e correlaciona fatos ou variáveis sem manipulá-los.

Dessa forma, a metodologia abordada foi o estudo de caso que segundo Yin (1987), se baseia em generalizações analíticas, ou seja, alguns aspectos nele levantados podem servir como subsídio para a análise das relações existentes entre as categorias analíticas estudadas em outras realidades que apresentam algumas semelhanças com as organizações em estudo, sendo possível a transferibilidade de algumas conclusões, desde que as limitações de caráter funcional sejam consideradas.

A pesquisa utilizada foi a documental, por meio da coleta de dados focada em observação direta, coleta de documentos e análise de arquivos.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme descrito anteriormente, este trabalho foi realizado na forma de estudo de caso utilizando-se para isso a pesquisa documental além da coleta e análise dos dados do setor de vacinas de um hospital pediátrico situado no interior do estado de São Paulo. Para Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se obtenha um conhecimento detalhado do assunto em questão.

Dessa forma, conforme citado por Yin (1987) a concentração de grande força do estudo de caso consiste na utilização de várias fontes para coleta de dados em busca de evidências. As fontes para um estudo de caso podem ser provenientes de documentos, registros de arquivos, entrevistas e observação direta ou não dos participantes e de artefatos. Então, inicialmente foi realizado um estudo em livros, artigos e dissertações, sobre a necessidade que as empresas demonstram ter por uma eficiente gestão da cadeia de suprimentos de maneira a adquirirem vantagem competitiva uma vez que é uma forma de agregar valor no produto que é percebido pelo consumidor final. Também foi identificado que cada uma das partes que compõe a cadeia de suprimentos é responsável pelo aumento ou redução dos custos envolvidos em todo o processo, fato este que interfere diretamente no preço cobrado sobre o produto vendido. Entretanto, observou-se que, para que as empresas sejam competitivas, em alguns casos colocam um valor de venda em seus produtos que não lhe traz retornos, só pelo fato de ser o preço praticado por seus concorrentes. Este aspecto foi o objeto de análise deste trabalho que se justifica pela importância de uma eficiente gestão da cadeia de suprimentos bem como a prática de preços em seus produtos finais que tragam retorno à empresa.

A revisão bibliográfica foi realizada em livros, sobre métodos de análise de viabilidade econômico-financeira com o objetivo de relacionar quais deles seriam os mais indicados para determinar se o preço da venda das vacinas no hospital em análise está sendo viável. Além disso, também se estudou o método de Classificação ABC com o objetivo de identificar quais são as vacinas mais vendidas no hospital, uma vez que são o foco de análise neste trabalho.

Posteriormente, foi realizada a caracterização do hospital objeto de estudo deste trabalho por meio de entrevistas com um dos seus sócios e proprietários e visitas no local. O histórico do mesmo foi retratado, identificando quando e como foi fundado, qual seu público alvo e o tipo de atendimento oferecido. Além disso, caracterizaram-se as áreas que o constituem bem como suas inter-relações, os profissionais envolvidos em cada atividade e o organograma do hospital.

Depois de entendido como se dá o funcionamento do hospital e de identificados quais os métodos de análise de viabilidade, foram selecionados para este trabalho alguns indicadores levando em consideração os dados disponíveis para análise, são eles: Margem de Contribuição, Taxa Mínima de Atratividade, Valor Presente Líquido e Ponto de Equilíbrio.

Para o desenvolvimento deste trabalho foram relacionadas todas as vacinas vendidas pelo hospital durante o ano de 2013, bem como o volume da venda de cada uma delas, o preço cobrado, o volume de compra e o preço de aquisição das unidades.

A esta relação de vacinas foi aplicado o método de Curva ABC considerando a quantidade vendida e a receita obtida com cada uma delas de maneira a identificar as vacinas mais relevantes para o hospital apresentadas na “classe A” que foram: Gripe adulto, Varicela, HPV, Pneumocócica 23, Meningo C, Hepatite A infantil e Hexa.

Para estas sete vacinas, foram aplicados os indicadores de viabilidade econômico-financeiro expostos anteriormente.

Adicionalmente, pesquisou-se quais os concorrentes diretos do hospital com relação à venda de vacinas e o preço de venda praticado por eles e comparou-se ao preço cobrado pela empresa deste estudo de caso.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Após o detalhamento dos índices de viabilidade econômica, foram identificados quais seriam os índices aplicados considerando os dados em análise. Sendo eles: Margem de Contribuição, Taxa Mínima de Atratividade, Valor Presente Líquido e Ponto de Equilíbrio.

Para a aplicação destes índices, foram identificadas quais são as vacinas vendidas pelo hospital, os custos de aquisição, os preço de venda, as quantidades de compra e venda referentes ao ano de 2013. Esses dados foram apresentados no presente trabalho em valores percentuais por questão de sigilo da empresa. Para o cálculo dos índices que contemplam custos e despesas, foram considerados apenas os custos de aquisição das vacinas, pois a empresa foco do presente estudo de caso não divulgou as informações do Balanço Patrimonial, assim como do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE).

As análises realizadas referentes à curva ABC, Margem de Contribuição, Taxa Mínima de Atratividade, Valor Presente Líquido e Ponto de Equilíbrio serão apresentadas nas seções a seguir.

5.1 CURVA ABC

A classificação ABC foi utilizada com o objetivo de identificar as vacinas mais relevantes para este trabalho. Dentre as 22 vacinas vendidas pelo hospital, foi considerado o volume total de venda de cada vacina no ano de 2013, assim como o valor total da receita por elas obtida. Tal classificação resultou em um total de sete vacinas indicadas como as mais representativas para a empresa, conforme valores apresentados no quadro 2, que serão utilizadas como base para as demais análises de índices de viabilidade econômico-financeiros:

Vacinas	% da Receita	% Acum.	Curva ABC
Gripe adulto	19%	19%	A
Varicela	13%	32%	
HPV	11%	43%	
Pneumocócica 23	11%	54%	
Meningo C	8%	62%	
Hepatite A Infantil	8%	70%	
Hexa	8%	78%	

QUADRO 2 - RESULTADO CURVA ABC
 FONTE: As autoras (2014)

Por meio da classificação ABC foi possível identificar 7 das 22 vacinas vendidas pelo hospital que correspondem a 78% das receitas de vendas e serão utilizadas como foco para o trabalho.

5.2 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Para o cálculo da Margem de Contribuição, foram utilizados os valores das receitas e os custos de aquisição referente a cada uma das sete vacinas selecionadas por meio da Curva ABC. Os valores obtidos pela equação 1 estão descritos no quadro 3.

Vacinas	Margem de Contribuição
Hepatite A Infantil	65,8%
Varicela	58,1%
Gripe Adulto	56,1%
Pneumocócica 23	51,3%
Hexa	44,0%
Meningo C	35,9%
HPV	18,4%

QUADRO 3 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
 FONTE: As autoras (2014)

Observou-se que as sete vacinas apresentaram uma Margem de Contribuição favorável para o hospital, sendo que as vacinas com maior índice, Hepatite A infantil e Varicela, segundo a administração do hospital possuem baixos valores de aquisição comparados com as demais.

Ressalta-se que a vacina HPV apresentou o menor índice de Margem de Contribuição que pode ser justificado pelo alto valor de compra.

5.3 TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE

Para o índice de Taxa Mínima de Atratividade, foi determinado o valor de 11% a.a. referente à taxa SELIC (atualizada em 28/05/2014). Este valor foi escolhido pelas autoras por se tratar de uma taxa que remunera os Títulos Públicos brasileiros e esta forma de investimento pode ser considerada de baixo risco.

Com base na TMA escolhida de 11% a.a., foi realizada a análise de viabilidade como método para verificar se o investimento realizado nas vacinas traz retorno para a empresa.

5.4 ANÁLISE DE VIABILIDADE

Após determinar o valor da Taxa Mínima de Atratividade (11% a.a. referente à taxa SELIC), esta foi convertida para taxa mensal resultando em um valor de 0,87%.

Assim, calculou-se o lucro mensal para cada uma das sete vacinas indicadas na Curva ABC e, aplicou-se a elas o cálculo do Valor Presente Líquido que resultou em um valor positivo, fato este que indica que investir nas vacinas é mais rentável do que aplicar o mesmo valor na TMA definida.

A partir do cálculo do Valor Presente Líquido, foi realizado o teste de hipótese por meio da função teste de hipótese atingir meta do software de planilha eletrônica

Excel, com o intuito de obter o maior valor possível de despesas mensais a fim de não ultrapassar o ponto de equilíbrio. Assim sendo, o hospital poderia despende mensalmente um valor de R\$ 22.588,23 com as despesas de energia elétrica e abastecimento de água, folha de pagamento, materiais diretos e indiretos, entre outras, relacionados à venda das sete vacinas.

5.5 ANÁLISES COMPLEMENTARES RELACIONADAS AO TEMA

Ao analisar o custo médio por fornecedor e por trimestre das vacinas selecionadas, obtiveram-se os gráficos a seguir.

Para a vacina Gripe Adulto, foi possível observar por meio da análise do gráfico 1 que, no ano de 2013, foram adquiridas de três fornecedores distintos, sendo que o eixo vertical está associado ao preço de compra das vacinas.

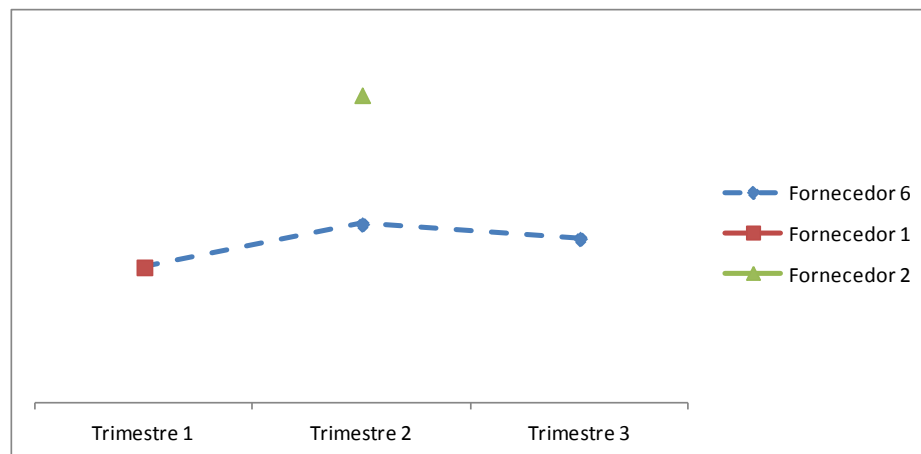


GRÁFICO 1 - GRIPE ADULTO
 FONTE: As autoras (2014)

Dessa forma, verificou-se que no primeiro e no segundo trimestre foram compradas vacinas de dois fornecedores, podendo ser justificado pelo fato de os mesmos não possuírem em estoque a quantidade necessária solicitada pelo hospital.

Sendo que, no segundo trimestre, o valor de compra do fornecedor 2 foi aproximadamente o dobro do valor de compra do fornecedor 6, situação que pode confirmar a hipótese acima abordada.

Este cenário poderia ser evitado por meio de uma previsão de demanda mais coerente com a realidade do hospital, bem como, uma gestão de estoque mais eficiente, acompanhamento dos preços de mercado e principalmente, considerando a sazonalidade, pois no período de inverno, a ocorrência da gripe é mais acentuada.

Verificou-se que este mesmo comportamento de compra para a vacina Gripe Adulto foi apresentado também para as vacinas Varicela, Hepatite A infantil e Hexa, porém com menor diferença dos valores unitários, conforme apresentado nos gráficos 2, 3 e 4.

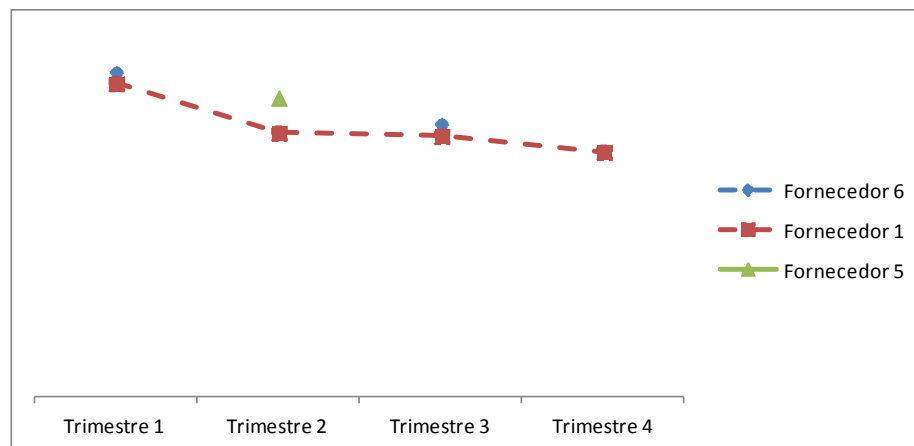


GRÁFICO 2 - VARICELA
FONTE: As autoras (2014)

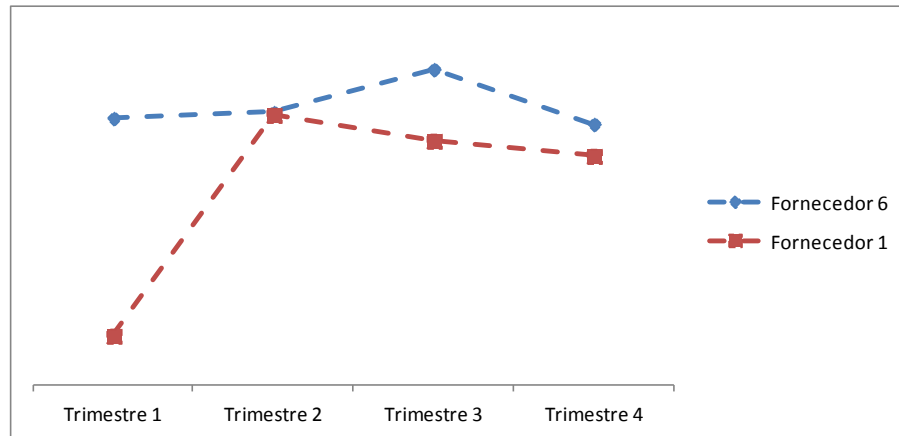


GRÁFICO 3 - HEPATITE A INFANTIL
FONTE: As autoras (2014)

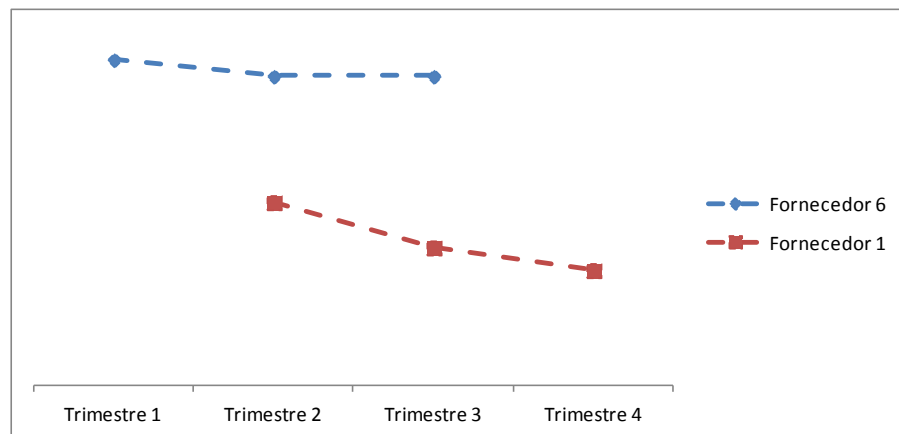


GRÁFICO 4 - HEXA
FONTE: As autoras (2014)

Diferentemente do comportamento de compra das vacinas acima relacionadas, observou-se que para a vacina HPV as compras foram realizadas somente de um fornecedor, fato este que pode indicar que não há concorrência no mercado ou este fornecedor apresentou os menores valores de venda no decorrer do ano de 2013, conforme apresentado no gráfico 5.

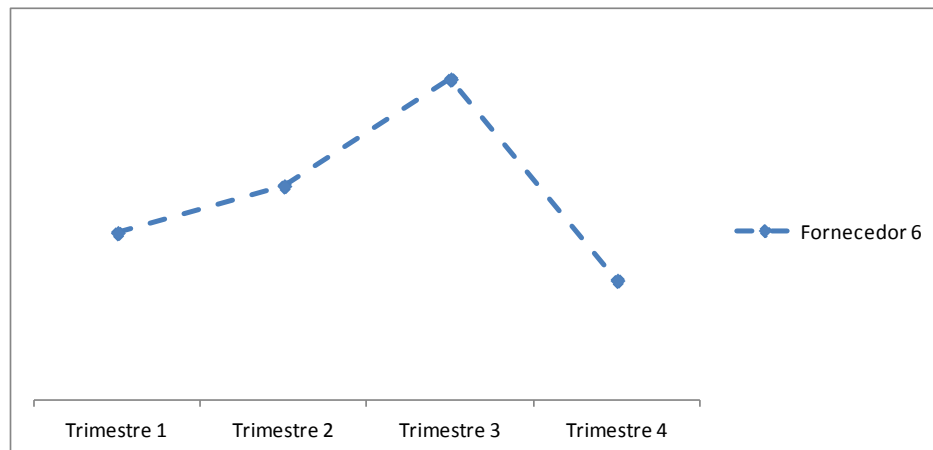


GRÁFICO 5 - HPV
 FONTE: As autoras (2014)

O cenário acima apresentado, onde há apenas um fornecedor para compra da vacina HPV, pode indicar a falta de concorrência que prejudica a negociação de preços pelo hospital, pois o mesmo não teria condições de barganha. Outro fator que pode ser influenciado é o fornecedor não disponibilizar de estoque para suprir o ponto de pedido do hospital, uma vez que provavelmente é o único fornecedor desta vacina para as demais clínicas da região.

Analisando os gráficos 6 e 7 das vacinas Pneumocócica 23 e Meningo C, observou-se o mesmo comportamento da vacina HPV.

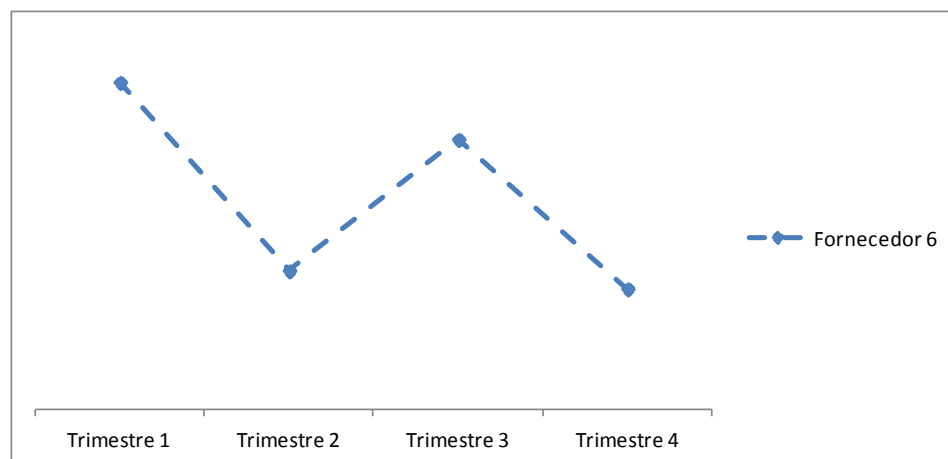


GRÁFICO 6 - PNEUMOCÓCICA 23
 FONTE: As autoras (2014)

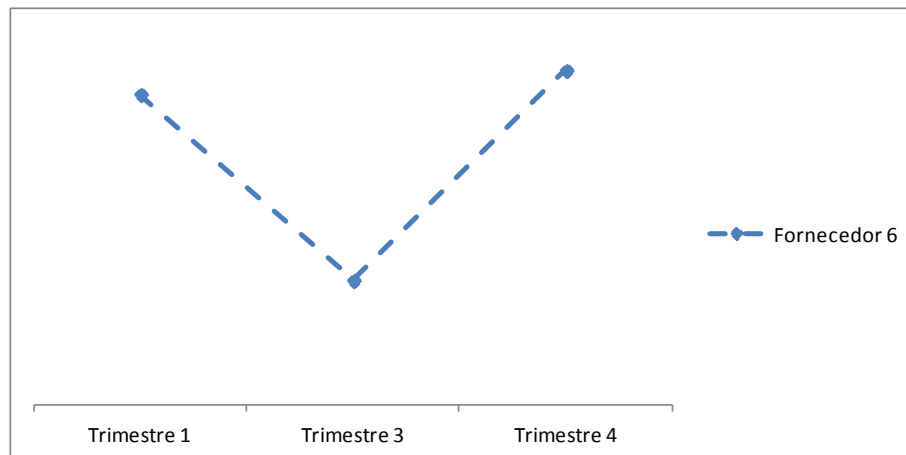


GRÁFICO 7 - MENINGO C
FONTE: As autoras (2014)

Para minimizar a dependência do hospital com esses fornecedores únicos, é necessária uma gestão de estoque eficiente levando em consideração a análise de preço de mercado realizando as compras quando houver redução de preço.

5.6 COMPARATIVO DE MERCADO

Considerando o preço de mercado em relação aos principais concorrentes, verificou-se que os valores de venda das vacinas do hospital pediátrico em geral apresentaram valores similares, pois as diferenças são baixas, destacando-se a vacina HPV que apresentou o menor preço do mercado, conforme quadro 4:

Vacinas	Hospital	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3	Concorrente 4
Gripe Adulto	R\$ 78,63	R\$ 60,00	R\$ 50,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Hepatite A Infantil	R\$ 103,53	R\$ 120,00	R\$ 100,00	R\$ 96,00	R\$ 100,00
Hexa	R\$ 203,78	R\$ 180,00	R\$ 170,00	R\$ 193,00	R\$ 200,00
HPV	R\$ 303,77	R\$ 420,00	R\$ 380,00	R\$ 420,00	R\$ 400,00
Meningo C	R\$ 109,65	R\$ 120,00	R\$ 100,00	R\$ 110,00	R\$ 110,00
Pneumocócica 23	R\$ 59,86	R\$ 70,00	R\$ 80,00	R\$ 60,00	R\$ 70,00
Varicela	R\$ 155,57	R\$ 160,00	R\$ 145,00	R\$ 135,00	R\$ 160,00

QUADRO 4 - COMPARATIVO DE PREÇOS DE VENDA DAS VACINAS

FONTE: As autoras (2014)

Apesar das pequenas diferenças entre os preços de venda dos concorrentes comparados aos preços de venda das sete vacinas vendidas pelo hospital em estudo, as vacinas Gripe Adulto e Hexa foram as que apresentaram preços superiores ao do mercado. Sendo que, a vacina Gripe Adulto apresentou o maior valor percentual de diferença no preço de venda.

6 CONCLUSÃO

O gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser considerado como uma ferramenta de auxílio estratégico para adquirir vantagem competitiva, seja pela gestão diferenciada dos custos da empresa, da logística, da qualidade dos produtos/serviços ou do cumprimento dos prazos com fornecedores ou clientes.

Neste sentido, o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode impactar os custos do processo produtivo e, conseqüentemente, interferir no preço final do produto a ser entregue ao consumidor. Dessa maneira, uma forma de avaliar a eficiência do gerenciamento da cadeia de suprimentos seria analisar o preço do produto vendido aos consumidores finais, uma vez que estes refletem se os demais componentes da cadeia estão sendo bem geridos ou se estão resultando em custos a mais do que deveriam, prejudicando assim, o preço de venda.

Nessa perspectiva, a análise de viabilidade econômico-financeira é um método que permite identificar se determinado produto vendido por uma empresa está trazendo retorno a ela, ou seja, se aquele produto/projeto é viável.

A análise da viabilidade econômico-financeira é importante para a empresa, pois possibilita que ela visualize o projeto, o produto ou o investimento de forma completa, desde a ótica financeira até a econômica, podendo assim, traçar metas para atingir a receita e o lucro esperado pelos investidores.

Este fato justifica o objetivo deste trabalho de analisar a viabilidade econômico-financeira na venda das vacinas do hospital pediátrico, considerando a influência da gestão da cadeia de suprimentos, que foi atingido pelo cumprimento dos objetivos específicos de, primeiramente, relacionar os indicadores econômico-financeiros utilizados para análise de viabilidade e, posteriormente, relacionar quais deles seriam utilizados neste trabalho considerando descrição, objetivo e aplicação de cada um deles. Estes foram: Margem de Contribuição, Taxa Mínima de Atratividade, Valor Presente Líquido e Ponto de Equilíbrio.

Para isso, de acordo com os demais objetivos específicos, foram relacionadas todas as vacinas vendidas e compradas pelo hospital no ano de 2013 e, aplicado a elas

o método da Curva ABC, com o qual foi possível identificar as sete vacinas mais relevantes para esse estudo em relação ao volume total de venda, assim como, o valor total da receita por elas obtida. A estas vacinas, também foram aplicados os índices indicados acima.

Por meio do cálculo da Margem de Contribuição foi possível verificar que todas as vacinas da categoria A resultantes da Classificação ABC, apresentaram valores positivos, indicando que a relação entre custo e receita é favorável para o hospital.

Observou-se também, que apesar de a vacina Hepatite A infantil não ser a mais vendida em 2013 e também, não ser a vacina com o maior preço de venda, apresentou a maior Margem de Contribuição das sete vacinas analisadas e, permaneceu em sexto lugar na classificação ABC, a qual baseia-se na quantidade de vacinas vendidas e no valor da receita obtida por elas. Em contra partida, a vacina HPV com o menor índice de Margem de Contribuição é a vacina com maior preço de venda. Com tais considerações é possível afirmar que o fato de a vacina ser a mais vendida ou ter o maior preço de venda nem sempre trará mais retorno para a empresa, pois esses fatores separados podem não ser eficazes.

Assim, considerando o valor da Taxa Mínima de Atratividade igual à taxa Selic (11% a.a.), calculou-se o lucro mensal para cada uma das sete vacinas e aplicou a elas o método do Valor Presente Líquido que resultou em um valor positivo, situação essa, que indica que investir nas vacinas é mais rentável do que aplicar o mesmo valor na TMA.

Com o intuito de complementar este estudo de caso, foram feitas análises relacionadas ao processo de compra das vacinas, onde se observou comportamentos distintos. Por meio destes, foi possível agrupar as vacinas em duas categorias. A primeira categoria considerou as vacinas Gripe adulto, Varicela, Hepatite A infantil e Hexa, as quais, no mesmo trimestre, foram adquiridas em mais de um fornecedor com variação nos preços. Esse cenário pode ser justificado pelo fato de os fornecedores não possuírem em estoque a quantidade necessária solicitada pelo hospital. Isto poderia ser evitado por meio de uma previsão de demanda mais coerente com a realidade do hospital, bem como, uma gestão de estoque mais eficiente, acompanhamento dos preços de mercado e principalmente, considerando a sazonalidade.

A segunda categoria considerou as vacinas HPV, Pneumocócica 23 e Meningo C, as quais, no decorrer do ano de 2013, foram adquiridas em apenas um fornecedor, que pode indicar a falta de concorrência e prejudicar a negociação de preços pelo hospital, pois o mesmo não teria condições de barganha. Outro fator que pode ser influenciado é o fornecedor não possuir estoque suficiente para suprir o ponto de pedido do hospital, uma vez que provavelmente, é o único fornecedor desta vacina para as demais clínicas da região.

Em relação ao comparativo de preços de mercado, verificou-se que os preços de venda das vacinas do hospital pediátrico são similares aos valores praticados pelos concorrentes.

Pode-se considerar que a obtenção de bons resultados econômicos pelas empresas pode ser influenciada pela eficiente gestão da cadeia de suprimentos, pois busca melhores estratégias de compras, alocação de estoques, redução de custos, maiores prazos, logística integrada com o planejamento de compras, entre outras. Tais considerações podem ser relacionadas ao fato do hospital apresentar preços de venda das vacinas de acordo com o mercado ou menores que o mesmo.

Por fim, por meio da análise elaborada, pode-se afirmar que a venda das sete vacinas estudadas é viável aos preços de venda praticados desde que, as despesas mensais do hospital pediátrico para essa atividade, não ultrapassem o valor de R\$ 22.588,23, valor este obtido por meio da análise de viabilidade econômico-financeira.

Para trabalhos futuros sugere-se identificar os custos e despesas relacionados ao setor de vacinas do hospital por meio do método de rateio, aplicar a análise utilizada neste trabalho para as demais vacinas vendidas e analisar as técnicas de previsão de demanda utilizadas no hospital bem como, a gestão de compras.

REFERÊNCIAS

Associação Nacional da Saúde. Disponível em <www.ans.gov.br>. Acessado em 09/10/2013.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: logística empresarial. São Paulo: Editora Bookman, 5 ed., 2006.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B.; CLOSS, D. J. **Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Editora Artmed S.A., 2002.

BRUSTELLHO, A. de C.; SALGADO, M. H. **Elementos básicos de uma cadeia de suprimentos**. XIII SIMPEP de Bauru, São Paulo, 2006.

CAMPOS, A. J. C. **A Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Curitiba: Editora IESDE, 2010.

CASTANHEIRA, N. P.; MACEDO, L. R. D. de. **Matemática Financeira Aplicada**. Paraná: Editora Ibpe, 2 ed. 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 221 p., 1993.

FERRARI, E. L. **Contabilidade Geral**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Eletrônica. 2008.

FULGENCIO, P. C. **Glossário Vade Mecum**. Rio de Janeiro: Editora Mauá Ltda., 48 p., 2007.

Fundo Monetário Internacional. Disponível em <www.imf.org>. Acessado em 09/10/2013.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GALVÃO, A.; BRESSAN, A. A; CAMPOS, B. de; **Finanças Corporativas**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Ltda, 2008.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo: Editora Thomson, 2004.

HELFERT, E. A. **Técnicas de Análise Financeira**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 9 ed., 1997.

MACOHIN, G. A. **Compras, Contratações e Terceirizações**. Curitiba: Editora IESDE Brasil, 1 ed., 2012.

MARQUES, W. L. **Viabilidade Econômica**. Paraná, 1 ed., 2010.

MARQUES, W. L. **Contabilidade Gerencial à Necessidade das Empresas**. Paraná, 2 ed., 2004.

NETO, J. A. M. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

Organização Mundial da Saúde. Disponível em <www.portal.saude.gov.br>. Acessado em 09/10/2013.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Paraná: Editora IESDE, 2012.

PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo do consórcio modular**. Revista de Administração/USP, São Paulo, v. 33, n. 3, 1998.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios**. São Paulo: Editora Futura, 1997.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: para alunos do curso de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Edições Loyola, 2005. 51 p.

ROBERT, B. H.; ERNEST, L. N. ***Introduction to Supply Chain Management***. Prentice Hall, PTR, 1999.

SA, C. A. **Contabilidade Para Não Contadores**. Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 5 ed., 2009.

SILK, A. J. **O que é Marketing**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2006.

YIN, R. ***Case study research: design and methods***. 7. ed. Beverly Hills: Sage Publications, 1987. 23 p.