

CUSTO E GESTÃO DE PREÇOS NAS FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO DE PEQUENO PORTE

FRANCISCO ISIDRO PEREIRA¹
PALMIRA LEÃO DE SOUZA²

(Universidade Federal de Roraima)

Resumo

Em meio às discussões polêmicas geradas pelas autoridades da saúde e finanças quanto aos altos preços praticados pelo setor farmacêutico nacional, uma obviedade veio à tona: o custo deve constituir, na realidade, sempre o limite inferior do preço de venda. O que se instiga é qual o custo a ser considerado para essa parametrização. A hipótese conjecturada é de que o consumidor está pagando acima do seu verdadeiro custo. Se isso é verdade nas grandes empresas farmacêuticas, qual o perfil nas pequenas? Para atender minimamente essa questão, o presente trabalho apresenta um estudo de caso, resultante de uma intervenção em uma farmácia de manipulação sob gestão familiar, em que procura apaziguar de forma prático-teórico o quadrinômio empresarial do segmento: preço, custo, lucro e valor percebido pelo consumidor, simulando um sistema gestorial simples de custos e preços.

1 – INTRODUÇÃO

Quanto o consumidor estaria disposto a pagar por um remédio que restabeleça a imunidade natural de quem tem AIDS? Quanto vale a garantia de oxigenação mínima do cérebro num surto de apnéia? Qual seria o preço justo para um medicamento que elimine as rugas de uma pessoa ou a calvície de um senhor?

A resposta para essas questões, conforme Raposo (2.000), parece ter sido encontrada por grandes companhias mundiais do setor químico, em meados dos anos 90. E o resultado dessa descoberta é a enorme migração do capital da química tradicional para as “ciências da vida”, em que a maior atração é, de longe, a indústria farmacêutica.

Nesta virada de milênio, uma coisa ficou absolutamente clara para os capitalistas que gravitaram ao redor do setor químico: mediante a uma persistente busca de vida mais longa e/ou mais saudável pela humanidade, o ramo de medicamentos será o mais fácil de obter lucros.

¹ Mestre em Administração. Professor Assistente II do Departamento de Administração da Universidade Federal de Roraima.

² Mestranda em Contabilidade e Controladoria/FEA-USP. Professora Colaboradora do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal de Roraima.

Nesse contexto, aponta Ferreira (1999), as projeções mostram que o negócio da farmácia será um dos mais promissores do século 21. A faixa dos 60 anos que hoje responde por 40% do consumo mundial de medicamentos será ampliada pela possibilidade dessas pessoas viverem 110 anos. A indústria farmacêutica se posiciona como meio necessário para a fisiologia da máquina humana ter continuidade. Frente a isso, imaginar-se que essa indústria global e intensiva de capital deixaria de obter no país – o quinto maior de remédios do mundo – os lucros que tem condições de conseguir é, no mínimo, desconhecer as regras básicas do capital.

O custo constitui nesse espaço um fator absolutamente decisivo na formação do preço de venda. A sua inserção compõe-se sempre como limite inferior. Abaixo desse não estaria assegurada a sua reposição física, princípio integralmente fundamental para a sobrevivência da organização, independentemente dos seus objetivos em termos de índices de retorno.

A questão que se coloca é: qual o custo a ser considerado para essa parametrização? Quais são os itens que poderão ser oferecidos como subsídios para contribuir com o gerenciamento do resultados, em especial às micro e pequenas farmácias de manipulação? A escolha desse segmento como objeto de estudo deu-se devido às seguintes razões:

1. Trata-se de uma unidade de negócios que atua em uma fatura de mercado, ou seja, um nicho de mercado que atende a uma pequena parcela da população e, portanto, é um núcleo de promoção de saúde;
2. Enquanto a indústria farmacêutica trabalha com dosagens padronizadas em escala industrial, as farmácias magistrais trabalham em escala de manipulação individual e personalizada, complementando, assim, o atendimento das necessidades da população; e
3. A possibilidade dos estabelecimentos oferecerem facilidades, como, por exemplo: associações não disponíveis no mercado, proporcionando conforto e comodidade posológica, principalmente a pacientes idosos.

2 – OS INGREDIENTES PREÇO, CUSTOS E LUCROS NO ÂMBITO DOS NEGÓCIOS FARMACÊUTICOS

O faturamento do mercado brasileiro de medicamentos está estimado em 12 bilhões de dólares ao ano. Independentemente de abuso de preços, remessa de lucro indevida ao exterior ou superfaturamento de matérias-primas importadas, os remédios, especialmente os de última geração, são caros em qualquer parte do mundo. Somente depois de oito a dez anos, quando vencem as patentes, é que o número de cópias produzidas ao redor do mundo começa a comandar o ritmo da queda do seu preço.

Beulke & Bertó (1997) focalizam que o parâmetro mais conhecido e tradicionalmente utilizado é o custo total. Dentro desse conceito a fórmula do preço de venda é:

$$\text{Preço} = \text{Custo Total} + \text{Resultado}$$

Como se pode observar, nessa modalidade todos os custos ocorridos num determinado período são de alguma forma agregados aos bens e serviços visando à obtenção de um custo total.

Em princípio e na teoria, afirmam Dolan & Simon (1998), os fundamentos econômicos do preço são simples, mas na prática mostram-se mais sutis, devido aos múltiplos efeitos do preço e lucros.

É óbvio que o preço afeta diretamente a margem de lucro por unidade. Um preço mais elevado proporciona uma margem maior por unidade vendida e, assim, um lucro maior para um dado volume de vendas.

Entretanto, um preço mais elevado implica um volume de vendas menor, o que acarreta um impacto que contrabalança o lucro. O preço também pode ter impacto sobre o custo: ou seja, um maior volume de vendas resultante de um preço mais baixo pode induzir a uma diminuição de custos por unidade, devido à economia de escala. Ou, então, um preço mais baixo pode atrair novos compradores, que permanecerão fiéis no futuro e, assim, aumentarão lucros futuros.

A **figura 1** mostra o sistema de lucro em forma hierárquica simples. Analisando de cima para baixo, vemos que no primeiro nível os fatores de lucro são a receita de vendas e os custos. A receita de vendas, por sua vez, é o preço multiplicado pelo volume de vendas. Os custos têm componentes fixos e variáveis. Os custos variáveis mudam de acordo com o volume de vendas, mas os custos fixos não. O custo de uma unidade adicional é denominado custo marginal.

A estrutura de custos exerce uma forte pressão sobre a relação preço/lucro. Os executivos do negócio de remédios sabem o que vendem e são dispostos a passar até dez anos investindo cifras em torno de US\$ 400 milhões para conseguir sintetizar uma só droga. Têm de testá-la em animais e cobaias humanas até obterem a aprovação de autoridades para os testes clínicos auditados, antes do lançamento em escala industrial. Essas pesquisas correspondem à maior parte dos custos e os custos unitários variáveis tendem a ser muito baixos.

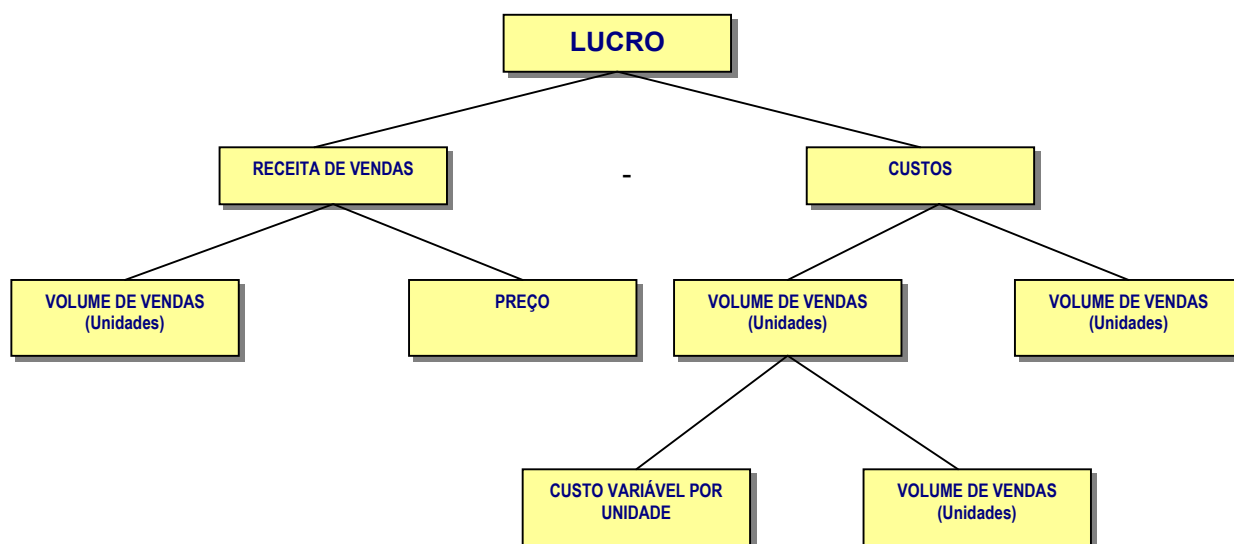


Figura 1 – Fatores de Lucro

FONTE: DOLAN, Robert & SIMON, Herman, 1998

No coração do processo de fixação de preço está o conceito de valor percebido, como analisa Cooper & Slagmulder (2.000). A **figura 2** exhibe o papel primordial do valor percebido na formação do preço.

Começando do topo do diagrama, a análise inicial da empresa tem dois componentes – análise competitiva (à esquerda), para identificar as oportunidades de diferenciação, e análise do consumidor (à direita), para identificar os desejos do consumidor e a segmentação significativa do mercado. Com base nisso, são tomadas decisões que criam o valor percebido da oferta da empresa ao mercado: primeiro, seleciona-se o público-alvo e, depois, os elementos “criadores de valor” do composto de marketing, isto é, o próprio produto, a campanha publicitária para apoiar a distribuição do produto do mercado e torná-lo disponível ao consumidor, além de outras medidas de apoio.

Essas iniciativas, em acordo com as ofertas dos concorrentes, determinam o valor que o consumidor percebe no produto da empresa. Esse valor percebido é o preço máximo, o preço justo que o consumidor pagará por ele.

A linha pontilhada na base da figura mostra que o preço da empresa pode influir sobre as ofertas dos concorrentes – seja pelos preços, seja pelas iniciativas de criação de valor percebido. Ilustremos como exemplo o caso assinalado por Berndt *et. all.* (1994).

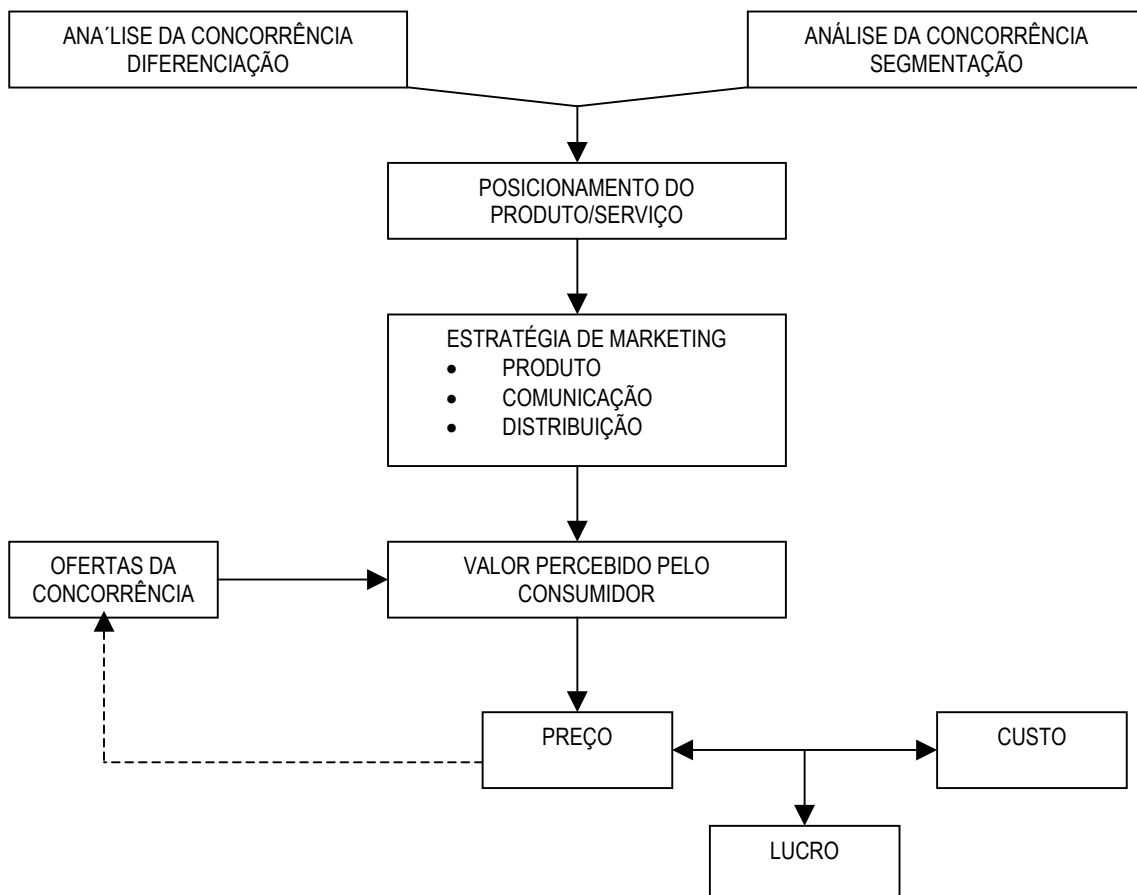


Figura 2 – Esquema do Processo de Preços e Valores

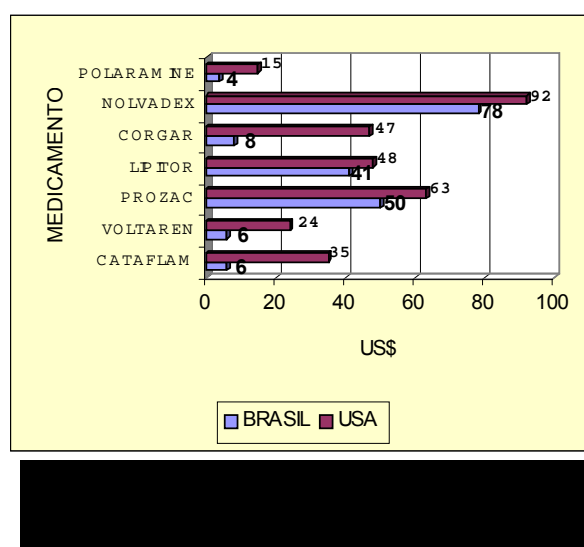
FONTE: DOLAN, Robert & SIMON, Herman, 1998

O laboratório Glaxo lançou um medicamento para úlcera chamado Zantac, após o lançamento do líder do mercado – o Tagamet. Pela mentalidade convencional, o novo produto deveria ter um preço dez por cento mais baixo. O presidente, Paul Girolam, entendeu que o

Zantac apresentava alguns diferenciais favoráveis quando comparado ao Tagamet, pois apresentava menos riscos de reação com outros medicamentos, menos efeitos colaterais e dosagem mais apropriada. Esse desempenho superior, se convenientemente comunicado ao mercado, proporcionaria as bases para um preço superior ao do Tagamet e ainda daria a liderança do mercado. Assim, a Glaco lançou o Zantac com um preço significativamente superior ao Tagamet e ainda ganhou a posição de líder do mercado. Além disso, quando o produto firmou-se e tornou-se mais conhecido, o preço foi aumentado em consonância com o valor atribuído pelo consumidor.

As considerações contidas nesta seção ajudam-nos a entender a prudência necessária quanto à visão dedutiva da questão: está ou não se pagando caro por remédios que poderiam ser acessíveis ao bolso do cidadão comum?

O material de pesquisa aponta que mesmo com o ímpeto remarcador que a indústria farmacêutica demonstra na hora de reajustar seus preços, o consumidor brasileiro, de um modo geral, paga em dólares menos que o consumidor americano pelos mesmos remédios, conforme revela a **figura 3**.



O **quadro 1** registra o peso do imposto sobre medicamentos em 22% do preço final do remédio frente quase o dobro do que o imposto equivalente cobrado na Argentina, quatro vezes maior do que o da França e dez vezes maior do que o da Espanha.

FONTE: Revista Veja, 02.02.200

Quadro 1 – Estrutura de Preços de Medicamentos

PAÍS	CUSTO DE PRODUÇÃO *	MARGEM DE LUCRO DO ATACADISTA	MARGEM DE LUCRO DAS FARMÁCIAS	PESO ICMS/IVA
Argentina	60,9	4,8	21,5	12,6
Brasil	45,3	8,7	23,4	22,0
Alemanha	55,3	8,8	22,7	13,2
Bélgica	56,6	8,3	29,2	5,6
Dinamarca	55,3	4,0	20,7	20,0
Espanha	59,9	8,2	29,0	2,9
França (reembolsável)	63,5	6,8	27,5	2,1
França (não reembolsável)	61,5	6,6	26,6	5,2
Holanda	58,1	11,6	24,6	5,7
Itália (com prescrição)	61,5	6,8	23,4	8,3
Itália (sem prescrição)	56,3	6,7	21,0	15,9
Reino Unido (com prescrição)	87,5	7,5	5,0	0
Reino Unido (sem prescrição)	50,2	6,8	28,1	14,9
Noruega	56,5	5,9	19,0	18,0
Suécia	68,2	2,8	29,0	0
Suíça	56,7	8,5	34,5	0

Nota: França, Itália e Reino Unido aplicam alíquotas diferenciadas de acordo com o tipo de medicamento. No Reino Unido, por exemplo, não é cobrado o imposto para remédios prescritos pela rede pública

* Incluindo gastos com matéria-prima, publicidade, mão-de-obra etc.

FONTE: Jornal Folha de S. Paulo, 26.01.2000

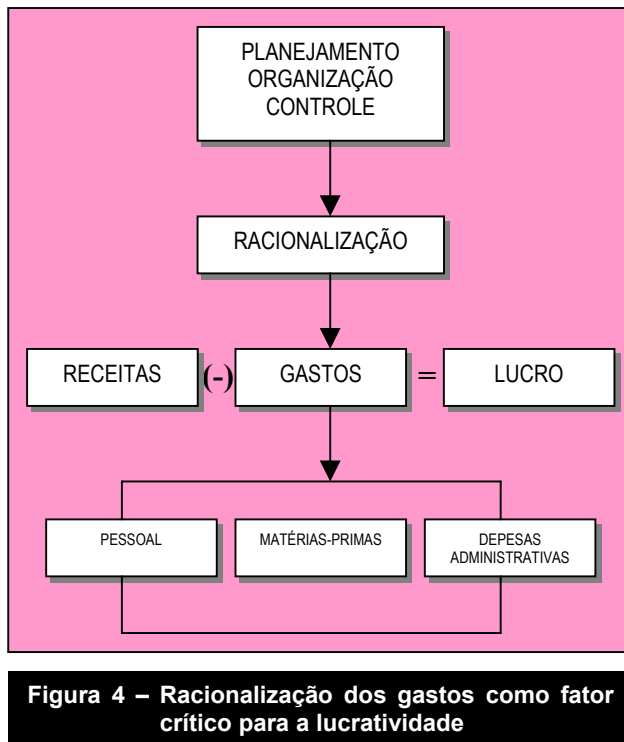
3 – O PROBLEMA

A manipulação é parte integral da prática da farmácia essencial à provisão dos cuidados com a saúde. Ela difere da fabricação, que é regulamentada pelas Boas Práticas de Fabricação (em inglês *GMPs – Good Manufacture Pratices*). Algumas das características ou critérios que diferenciam manipulação de fabricação incluem a existência de relações específicas entre médicos, pacientes e farmacêuticos, a quantidade da medicação preparada antes do recebimento de uma receita de uma ordem de receita; e as condições de venda, que são limitadas a ordens de receitas específicas.

A responsabilidade do farmacêutico na preparação de uma manipulação é aviar a preparação final de acordo com a receita, ou ordem, ou intenção de quem receita e prepará-las conforme exigências estabelecidas pelos Comitês de Farmácia e outros órgãos regulamentadores. Ele é, em síntese, o responsável pelo preparo de manipulações de força, qualidade e pureza aceitáveis com acondicionamento e rotulação apropriados, consoantes com as boas práticas de farmácia, padrões oficiais e dados e informações científicas relevantes.

O principal produto na farmácia de manipulação é, na verdade, um serviço: manipular fórmulas farmacêuticas ou cosmecêuticas, acrescenta Gomes (1997). O cliente deste produto possui características que geralmente não são atendidas pelo mercado convencional. Para que uma farmácia de manipulação atenda a todos os requisitos do mercado, acaba criando uma necessidade própria: obter informações para atingi-los. E de que maneira? Assinando revistas reconhecidas, contatar constantemente fornecedores e participar de cursos, congressos e outros eventos que aprimorem o conhecimento do profissional.

Na prática, é neste ponto onde ocorre uma limitação para a maioria das farmácias. Geralmente são micro ou pequenas empresas, onde o maior tempo do farmacêutico-proprietário é ocupado pela manipulação de fórmulas e assistência farmacêutica, negligenciando, inclusive, nuances administrativas tais como informações em relação à aferição dos gastos de seus produtos, ou seja, das receitas aviadas, impactando, dessa forma, melhorias na *performance* dos ganhos na empresa como exprime o conteúdo da **figura 4**.



Na falta de um sistema de planejamento financeiro, as empresas de natureza familiares tendem a concentrar seus interesses na qualidade dos produtos, melhorias exageradas na área da farmácia destinada à manipulação e dos equipamentos. Isso tudo pode gerar sistemas inadequados de controle de custos.

Cumpre salientar, ainda, que nesse cenário específico de micro e pequena empresa um dos métodos mais aceitos para fixar preços é o preço corrigido, no qual determinam-se os custos unitários e aplica-se uma alteração de preços. A remarcação pode basear-se na tradição da indústria, na experiência individual ou em critérios pessoais. A frase seguinte ilustra esse tipo de

comportamento em relação ao preço: “Não me importa se estou agindo certo ou errado. Como o gasto com frete é alto, aplico 100% sobre os custos da matéria-prima para cobrir todas as despesas”, registrada durante a presente pesquisa.

Conforme Baptista & Carvalho (1997), prevalece no mercado um método de formação de preço de venda baseado na multiplicação do custo da matéria-prima por 3 ou 7 (dependendo do custo da matéria-prima), mais um valor arbitrado, para cobrir os custos com a mão-de-obra) mais conhecido como custo técnico em farmácias de manipulação.

4 – METODOLOGIA

A pesquisa foi de natureza exploratória, dedutiva e qualitativa. O método que se caracterizou foi o estudo de caso. No entender de Mattar (1993), o estudo de caso é uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos. Ele pode envolver exame de registros existentes, observação de acontecimentos, entrevistas estruturadas e não estruturadas. Neste contexto, foi realizada uma intervenção em uma pequena farmácia de manipulação sob gestão familiar, onde foi ensaiado, pelos pesquisadores, um seminal sistema gestorial de custos e resultado, haja vista a ausência de um adequado sistema de apuração de custo.

Como já mencionado, o objeto da pesquisa, num primeiro plano, é o segmento da pequena empresa no ramo de farmácias magistrais.

Como acontece com a maior parte das tentativas de categorizar um fenômeno dos negócios, há desacordo entre os profissionais, os acadêmicos e os observadores a respeito de que critérios usar na definição de pequena empresa ou de traçar os limites. Conforme Smith

(1985), mesmo pela perspectiva legal, uma pequena empresa varia de quatro pessoas ou menos, para as leis da saúde e segurança.

Dadas essas peculiaridades, recorremos aos critérios qualitativos de Bolton (1971), quais sejam: em primeiro lugar, em termos econômicos, pequena empresa é aquela que tem uma parcela relativamente pequena do seu mercado. Em segundo, uma característica essencial é que ela é gerenciada por seus proprietários de forma personalizada e não através de uma estrutura gerencial formalizada. Terceiro, ela também é independente, no sentido de não fazer parte de um empreendimento maior, e dos proprietários-gerentes deverem estar livres de controles externos quando tomam suas decisões mais importantes.

Nesse contexto, a Ph Fórmula foi a empresa eleita para empreendermos o estudo. Ainda no estado embrionário do negócio, pois com dezoito meses de instalação ela se enquadra perfeitamente nos pensamentos de Robertson & Monkhouse (1993):

...para a maioria dos proprietários, a realidade de montar e gerenciar uma pequena empresa no mundo competitivo e turbulento...é muito mais dura. Ela é repleta de restrições financeiras e de recursos humanos, de pressões sem precedentes do ambiente dos negócios e demandas crescentes de uma legislação complexa.

O modo de gestão e os investimentos na Ph Fórmula realizados são feitos por pessoa que mantém entre si laço de sangue. A maior parte do trabalho é igualmente formada pelos membros da família. Ela demonstra uma estrutura familiar elaborada, tem diretrizes claras para onde vai o negócio e para onde vai a família e relacionamentos afetivos estáveis.

5 – ANÁLISE E RESULTADOS

Consoante as análise de Baptista & Carvalho (1997), a abrangência de uma farmácia de manipulação é eminentemente local e a produção é feita em função de prescrição médica. Nestes termos, os esforços gerenciais da empresa devem ser canalizados na obtenção de vantagens de custos. Estes normalmente dizem respeito às economias de escala (custos unitários decrescentes à medida que a produção aumenta) e às economias de escopo (vantagem de custo ou de produção ao se produzir mais de um tipo de produto com as mesmas instalações com fornecedores e mão-de-obra); e de diferenciação de produtos/serviços junto ao público-alvo estrategicamente determinado.

Como pode uma empresa simultaneamente diferenciar seus produtos ou serviços e reduzir custos? Os modos pelos quais as organizações podem obter tal intento duplamente estão vinculados à dedicação à qualidade, inovação de processo, inovação de produto e alavancagem por meio da perícia e da imagem organizacionais. Este último se refere à capacidade que uma empresa tem de fazer algo particularmente bem em comparação com seus concorrentes.

A **figura 5** tenciona ilustrar a posição estratégica da empresa em estudo com relação aos seus concorrentes tomando como referência o trabalho de Gimenez (1998). Apesar do aspecto favorável, a Ph Fórmula apresenta uma gestão empírica e intuitiva. O principal ponto vulnerável é adoção do preço de custo corrigido.

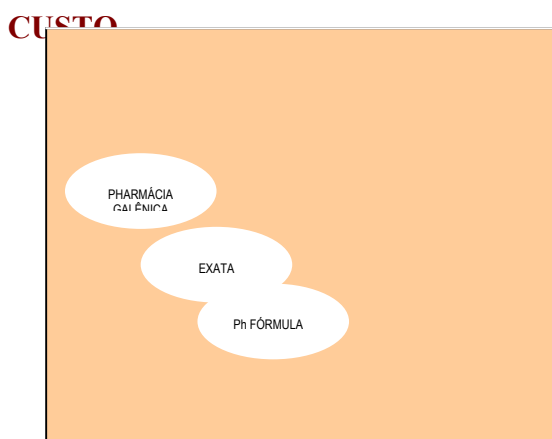


Figura 5 – Farmácia de Manipulação (Ph Fórmula) que compete utilizando a estratégia nicho-custos baixos/diferenciação e as outras empresas que competem utilizando a mesma estratégia

É verdade que esse método tem várias vantagens práticas como salientam Dolan & Simon (1998). É de simples e fácil aplicação. Baseia-se em dados rígidos de custo e aparentemente é o remédio para as incertezas do mercado. Em alguns casos, as áreas financeiras e contábeis, que sempre participam das decisões de preço, preferem pensar em termos de custos corrigidos e demonstram maior probabilidade de aceitar uma recomendação de preço fundamentada, dessa forma, do que orientar-se por dados provenientes de resposta do mercado. Pela ótica da concorrência, o preço de custo corrigido pode ensejar uma espécie de conluio tácito e uma prática de preços ideal, desde que os concorrentes tenham estruturas de custo semelhantes e apliquem as mesmas alterações.

Por outro lado, há argumentos ponderáveis contra esse método. É leviano não considerar

explicitamente o aspecto da demanda na determinação do preço. A disposição do consumidor em pagar não é determinada pelos custos de um produto, mas por seu desempenho e resultante valor para o consumidor. O método contém a falha fatal de que uma redução nas vendas leva a preços mais elevados – porque os custos fixos têm de ser distribuídos por menos unidades, de forma que os custos fixos por unidade aumentam.

A despeito de sua popularidade na prática, o método do preço corrigido não é aceitável pelo estrategista de preços, uma vez que ignora o valor percebido pelo consumidor. Pode-se, com isso, inferir que o que passa a ser realmente importante é constatar se o serviço ou procedimento auxilia na cobertura dos custos fixos e na formação do resultado.

Na opinião de Beulke & Bertó (1997), a formação do valor de venda ou prestação de serviço constitui, genericamente, um dos problemas mais delicados e complexos em qualquer instituição, notadamente dentro de um contexto inflacionário ou recessivo, ou de necessidade competitiva.

Com efeito, pode-se observar que inúmeros são os canais de saída dos recursos de uma organização, sob as mais diferentes formas de custos e despesas. No entanto, existe, a rigor, um único canal principal de entrada desses recursos, que é a receita. Na Ph Fórmula, esta é formada considerando os aspectos que seguem:

1. A produção é artesanal e individual
2. Os pedidos são sob encomenda

As principais características da produção por encomenda são: os serviços de manipulação são iniciados através da receita, que funciona como ordem de produção; a

produção é padronizada e personalizada; a mesma não é contínua, logo não há linha de produção.

Para a elaboração da metodologia de apropriação dos custos, era indispensável a definição de suas variáveis inerentes às atividades da Farmácia.

A identificação das mesmas foram agrupadas de maneira a possibilitar uma melhor representação para o estudo em questão. Abaixo está explanado o demonstrativo de gastos com valores médios, obtidos de dispêndios já pagos nos últimos três meses, levantamento este que representará os gastos globais admissíveis que a Ph Fórmula terá no mês subsequente.

Quadro 2 – Identificação das Variáveis de Custos na Ph Fórmula		
VARIÁVEIS	SUBVARIÁVEIS	GASTOS-R\$
1 – Produção	1A – Mão de obra direta	800
	2A – Encargos Sociais e Trabalhistas	320
	3A – Matéria-Primas	4.000
	4A – Material Acessório	1.500
	5A – Material de Embalagem	1.000
	6A – Depreciações	100
	7A – Combustíveis	200
	Subtotal	7.920
2 - Administração	1B – Honorários da Diretoria	2.500
	2B – Taxas e Multas	100
	3B – Energia/Água	400
	4B – Consultoria	3.000
	5B – Despesas Diversas	500
	Subtotal	6.500
3 - Comercial	1C – Propaganda e Publicidade	200
	2C – Despesas de Viagem	3.000
	3C – Fretes	2.000
	4C – Telefone	600
	5C – Refeições	150
	Subtotal	5.950
4 - Financeiro	1D – Despesas Bancárias	300
	Subtotal	300
Custo Total Admissível		20.670

A carga tributária sobre os medicamentos da Farmácia estão contidos na figura 6

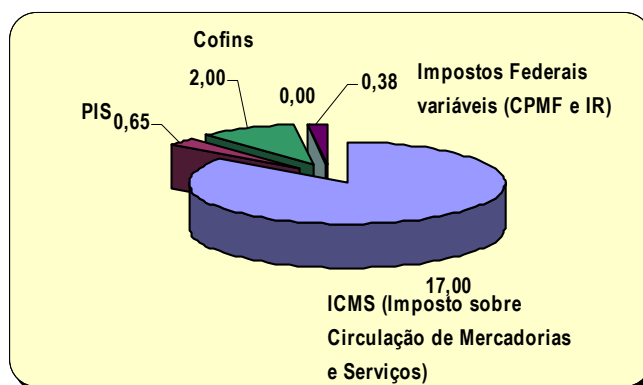


Figura 6 – Variáveis Componentes da Carga Tributária na Ph Fórmula (Alíquota em %)

Ao arrematar todas as informações anteriores, o preço de venda bruto foi composto de:

Preço de Venda Pretendido	100,00%
(-) ICMS	17,00%
(-) PIS	0,65%
(-) COFINS	2,00%
(-) CPMF/IR	0,38%
(=) Preço de Venda Líquido	79,97%
(-) Custo Total Admissível	Incógnita conhecida
(=) Margem de Lucro Pretendida (Previsto em percentagem)	20,00%

O custo admissível, R\$ 20.670, é a única variável conhecida. Por dedução ele representa 59,97% do preço de venda almejado. Nesse contexto, a composição do preço de venda da Ph Fórmula em % é:

Preço de Venda Pretendido	100,00%
(-) ICMS	17,00%
(-) PIS	0,65%
(-) COFINS	2,00%
(-) CPMF/IR	0,38%
(=) Preço de Venda Líquido	79,97%
(-) Custo Total Admissível	59,97%
(=) Margem de Lucro Pretendida (Previsto em percentagem)	20,00%

O *mark-up* é o parâmetro adotado para se chegar quantitativamente no preço de venda pretendido. Como os custos admissíveis representam 59,97% do preço de venda que é 100%, o *mark-up* aferido é: $100,00/59,97=1,6675$.

Ao aplicar o parâmetro de 1,6675 sobre o total dos custos admissíveis, obtemos R\$ 20.670 x 1,6675 = R\$ 34.467,23.

Como comprovação temos:

Preço de Venda Pretendido	34.467,23
(-) ICMS	5.859,43
(-) PIS	224,04
(-) COFINS	689,35
(-) CPMF/IR	130,97
(=) Preço de Venda Líquido	27.563,44
(-) Custo Total Admissível	20.670,00
(=) Margem de Lucro Pretendida	6.893,44

Tendo em vista que o preço na Ph Fórmula, como qualquer farmácia de manipulação, é feito individualmente para cada fórmula, pois como já frisamos a produção é por encomenda, utilizaremos o valor da matéria-prima por receita ou fórmula. A partir daí aplicar-

se-á o parâmetro do *mark-up* cujo cálculo observará o valor da matéria-prima aplicada na produção em relação ao preço de venda pretendido.

Nesse sentido, a ilustração toma como referência o receituário solicitando o medicamento OMEPRAZOL. Os componentes integrantes na manipulação do medicamento estão contidos na **figura 7**.

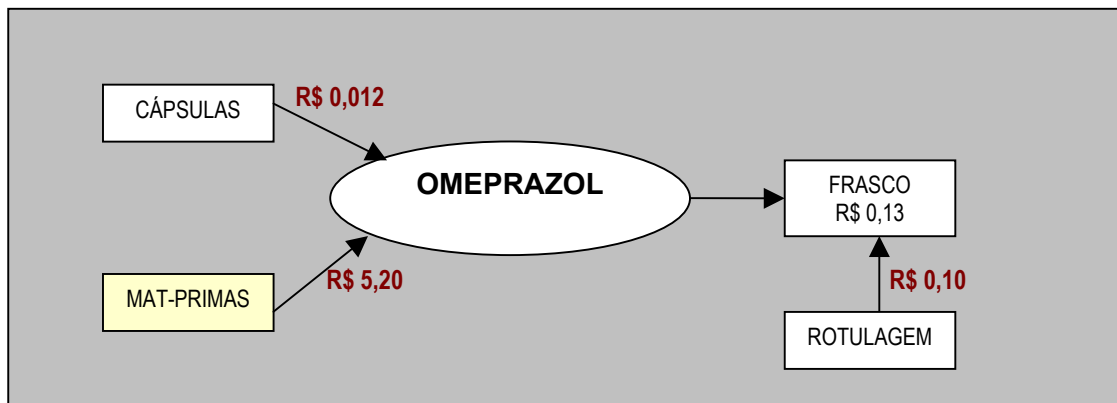


Figura 7 - Fluxograma com Gastos Acumulados

Observemos que a figura anterior mostra o total da matéria-prima em valores, incorporado no produto.

Tomando o preço de venda pretendido e o valor da subvariável 3A contida no **quadro 2**, obtemos o *mark-up* = 8,6168. Aplicando este ao valor da matéria-prima absorvido no Omeprazol, o seu preço de venda pretendido é: R\$ 44,81. Na venda do medicamento a este preço teríamos a seguinte demonstração de resultado:

Preço de Venda Pretendido	44,81
(-) ICMS incluso (17%)	7,62
(-) PIS (0,65%)	0,29
(-) COFINS (2,00%)	0,90
(-) CPMF/IR (038%)	0,17
(-) Custos Admissíveis Recuperados	26,87
(=) Resultado Pretendido	8,96
Rentabilidade (%)	20

Cumpra ainda esclarecer que entre os custos progressivos, não se pode apenas somá-los. Deve-se, também, subtrair quando se trazem para o presente aqueles valores a ser pagos a prazo. Em função do valor do dinheiro no tempo, com ou sem inflação, todos os valores são ajustados a seu valor presente. Nesse contexto, na aferição do preço de venda, é necessário que os elementos constitutivos no *mark-up* também estejam a valor presente. Assim, na confecção da planilha via computador utilizamos o seguinte raciocínio:

ICMS = X
 PIS = Y
 COFINS = W

$$\begin{array}{l} \text{CPMF/IR} \quad = \text{K} \\ \text{Lucro} \quad = \text{L} \end{array}$$

Considerando-se que o percentual de despesas com CPMF/IR e lucro se encontram a valor presente, temos:

$$\text{Mark-up} = \frac{100}{\left[100 - \frac{X}{(1+\theta)^{nx}} - \frac{Y}{(1+\theta)^{ny}} - \frac{W}{(1+\theta)^{nw}} - K - L \right]}$$

Grell & Belloli (1995) utilizam os juros de mercado no cálculo do valor presente dos impostos. Entretanto, os argumentos apresentados por Martins (1995) rechaçam tal procedimento. Normalmente não se atribuem juros nominais ao cálculo do valor presente dos impostos, visto não se tratar de dívida objeto de qualquer negociação e também por não fazer sentido considerar-se que o financiamento do estado para o seu recolhimento implique em qualquer ônus para a empresa. A empresa, inclusive, se quiser fazer o pagamento antecipado, não gozará de nenhum desconto. Assim, não se costuma tratar os impostos a pagar com passivo oneroso em termos de juros reais.

Diante disso, considera-se tão somente o efeito da inflação prevista (θ) até a data de pagamento; diferenças eventuais nessa previsão são consideradas como ajuste no resultado de quando se efetivar o pagamento.

Decidimos agregar esse raciocínio ao método em foco mesmo desconsiderando a pouca familiaridade e, principalmente, a filosofia adotada pela empresa: “deixa como está para ver como é que fica”, acreditando que o tempo é a melhor solução. Evidentemente, como afirma Donatti (1999), é uma alternativa como qualquer outra, mas quem a escolher deve estar preparado para arcar com as conseqüências.

De qualquer forma, na identificação do custo exato de determinada fórmula manipulada é necessário dispor de uma metodologia capaz de agregar todas as despesas ocorridas na produção/formação da mesma.

A metodologia aplicada permite que a Ph Fórmula defina suas margens de lucro analisando toda a linha de medicamentos manipulados (ou outro agrupamento de remédios) e aumenta ou diminui a preço de venda pretendido para os produtos separadamente, dependendo da situação real do mercado. A **figura 8** ilustra esquematicamente tal raciocínio:

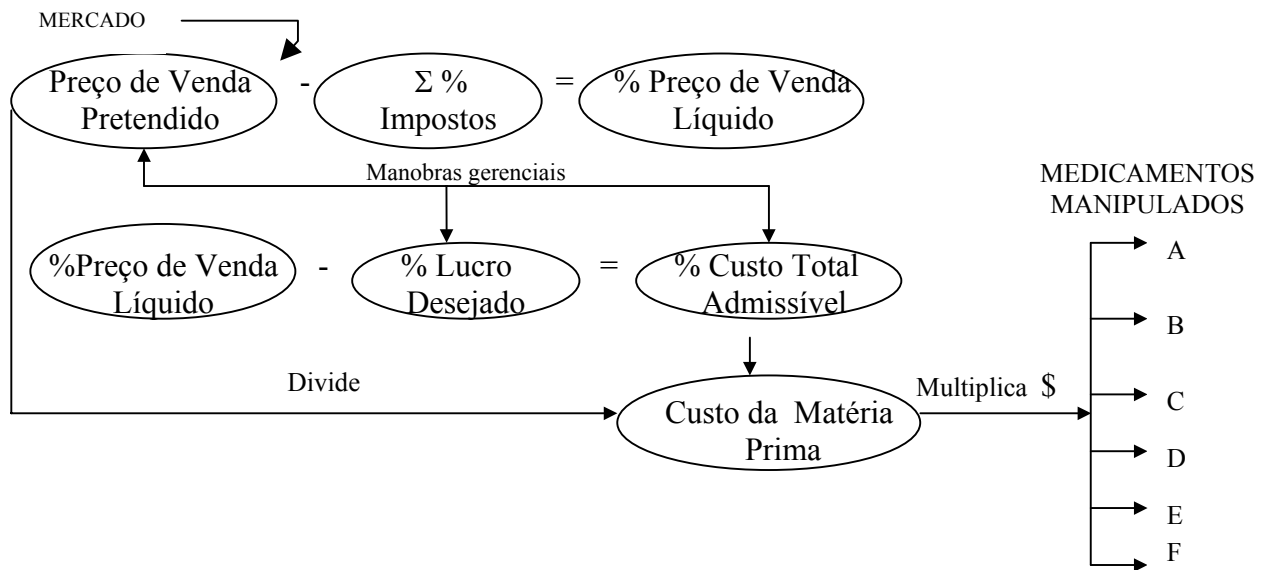


Figura 8 - Esquema Simplificado de Gestão de Preços e Custos na Ph Fórmula

Para quem quer ser competitivo não só em qualidade e atendimento mas também no preço, o caminho das pedras começa na adoção de uma postura política dentro da empresa: preço não é negócio que diz respeito apenas ao setor financeiro, por exemplo. Defini-lo é uma decisão que deve envolver a produção, o marketing e a unidade contábil-financeira.

Considerando a própria fase da Ph Fórmula, aquela em que a mesma ainda não ultrapassou os limites da vida do seu fundador, não é perceptível o entendimento das áreas supra-mencionadas. Daí não ser possível concentrar a atenção sobre duas coisas bem distintas, porém interligadas e fundamentais na formação do preço: o custo e a estratégia a ser adotada na hora de estabelecer a margem de lucro. Isso explica também a adoção do método tradicional pela empresa baseada na cartilha do definir quanto custou e depois acrescentar o percentual do lucro. A formulação que utilizamos para simular o sistema de mensuração de gastos, o seu preço de venda praticado é 3,1% acima do determinado pelo modelo em estudo.

Ao selecionarmos uma carteira de fórmulas manipuladas composta de vinte itens, com vendas diárias, registramos 70% com preço abaixo do valor mensurado pela metodologia aplicada. Isso implicando, preços fixados sem base com efeitos prováveis na diminuição da lucratividade. Os remanescentes sinalizam perdas nas vendas.

6 – CONCLUSÃO

O parâmetro de formulação do preço empregado proporciona não só a integral reposição dos insumos de cada medicamento produzido como se acresce de um determinado resultado que internaliza o conceito de valor percebido. Infere-se, dessa forma, o grau de amadurecimento gerencial no âmbito dos processos decisórios.

Não obstante, apesar do empenho percebemos pouca disposição por parte dos proprietários em operacionalizar o modelo devido, alguns aspectos relevantes, tais como:

- (a) Embora a farmácia goze de uma boa imagem organizacional, esta depende única e exclusivamente de uma só pessoa (filha do proprietário), considerando, principalmente, a sua peculiar natureza de lidar com a clientela. Assim mesmo, não há pretensão por parte da mesma de permanecer na empresa tendo em vista a supremacia de outros interesses que não aos da organização.
- (b) Dependência exclusiva de orientação de consultoria externa.
- (c) Otimismo quanto ao que a prática do dia-a-dia vislumbra.
- (d) Pouca sensibilidade com os aspectos gestoriais inerentes ao negócio, como, por exemplo, a falta de hábito e até mesmo dedicação na leitura e interpretação de demonstrativos contábeis-financeiros.

É importante observar que o sistema simulado não apresenta nenhuma novidade diante da literatura disponível, pois o propósito foi tomá-lo como referencial para convencer os proprietários-gestores da farmácia da atual negligência quanto à fixação do preço do produto manipulado, quando podia ser esta uma importante variável na consolidação da empresa.

Tal modelo não esgota a possibilidade de avanços metodológicos. Constantes aperfeiçoamentos poderão acontecer, na medida em que o perfil gerencial da empresa incorpore a lógica permeada no modelo.

A natureza do preço justo nesse contexto fica formatada à medida que o mesmo exerce o papel de mantenedor da substância patrimonial da farmácia; de gerador de informações de controle de custos e a otimização de recursos e é um provedor de acesso ao consumidor na aquisição do produto.

7 – BIBLIOGRAFIA

BAPTISTA, Marco A. & CARVALHO, D. Gestão de custos: diferencial competitivo. **Revista Anfarmag**, n.13, 1997, p. 26-81.

BERNDT, E. et. all. **The roles of marketing, product quality and price competition in the growth and composition on the U. S. anti-ulcer drug industry**. Report, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, mai.94.

BEULKE, Leonard L. & BERTÓ, Dalvio José. **Gestão de custos e resultado na saúde: hospitais, clínicas, laboratórios e congêneres**. São Paulo: Saraiva, 1997.

BOLTON, J. **Small firms: Report of the Committe of Enquiry on Small Firms**. 1971.

COOPER, Robin. & SLAGMULDER, Regine. Definir preço com rentabilidade. **Revista HSM Management**, v.18, jan.fev/2.000.

DOLAN, Robert & SIMON, Herman. **O poder dos preços: as melhores estratégias para ter lucro**. São Paulo: Futura, 1998.

DONATTI, Liria. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.1, n. 10, 3º Trim/99.

FERREIRA, Marcos. A farmácia do futuro. **Revista Abcfarma** n.10. dez/99.

GIMENEZ, Fernando A. P. *et all*. Small firms owner – managers construction of competition. **16 th Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS) – Organizations and Symbols of Competition**. São Paulo, Guarujá, 02-06 jun/1998.

GOMES, L. R. Yago. Farmácia de manipulação - bens ou serviço. **Revista Racine**, jul.-set/97.

GRELL, A. P. & BELLOLI, Osnir. Custo e gestão de preços. In: CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Custo como ferramenta gerencial**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARTINS, Eliseu. Conceitos de custos aplicados a uma empresa comercial. In: IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS E II CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS. Centro de Convenções da Universidade Estadual de Campinas. 16-20 de out/1995.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise v.1., 2.ed., São Paulo: Atlas, 1993.

RAPOSO, Márcia. O preço justo para os medicamentos. **Jornal Gazeta Mercantil**, 21.03.2000, p. A3.

ROBERTSON, Martyn & MONKHOUSE, Elaine. A promessa das pequenas e médias empresas. In: CLARKE, Thomas & C. MONKHOUSE, Elaine.(eds.) **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995, p. 195-212.

SMITH, I. Employment laws and the small firm. **Industrial Law Journal**, v.4, n.1, 1985.

Editoração eletrônica / Revisão da Língua Portuguesa:
BRUHMER CESAR FORONE CANONICE