

Plano de Negócios



ANTONIA DE FÁTIMA GOMES DA SILVA
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

SUMÁRIO EXECUTIVO

O início das operações do empreendimento irá criar no mercado de Salvador um sistema inédito de atendimento aos idosos, já bastante utilizado em países da Europa, Estados Unidos e em algumas regiões do país, especialmente o Sul.

O mercado é extremamente promissor, tendo em vista que as pessoas que iniciaram atividades profissionais na década de 70 estão agora começando a se aposentar e muitos têm recursos, principalmente decorrentes de Planos de Aposentadoria privadas, o que faz com que essas pessoas tenham uma renda acima da média.

O empreendimento em si consiste na disponibilização de atendimento médico voltado para o idoso, inclusive com fisioterapia, além de uma pousada, onde estes poderão ficar hospedados e participar de diversas atividades de lazer.

Trata-se de um empreendimento misto de lazer e saúde, onde além de se divertir o idoso poderá tratar de eventuais problemas de saúde, ou mesmo realizar uma verificação de rotina em seu estado geral.

O empreendimento se apresenta, do ponto de vista econômico-financeiro, bastante atrativo, tendo um Payback de apenas 7 meses, o que o torna um excelente negócio, além de outros indicadores extremamente favoráveis, como uma previsão de resultado líquido de R\$507 mil no primeiro ano de funcionamento, um ROI de 2,87 por ano e um fluxo de caixa com superávit de R\$678 mil no primeiro ano, recuperando inclusive o investimento inicial de R\$405 mil logo no primeiro ano.

Portanto, o que se observa é que trata-se de um negócio inédito, e que portanto será uma novidade no mercado local com um público alvo bem definido e um mercado promissor, além das possibilidade de retorno financeiro extremamente elevadas.

1) Descrição da Empresa

1.1 Dados da Empresa

1.1.1 Natureza do Negócio

A Clínica Horizonte será um centro especializado em atendimento clínico e hoteleiro com um moderno conceito em atendimento, voltado para a melhor idade, com assistência humanizada e alto grau de qualidade.

1.1.2 Missão e Visão

MISSÃO: Desenvolver e garantir aos nossos clientes, um atendimento com alto padrão de qualidade e humanização.

VISÃO: Ser a melhor clínica de atendimento à melhor idade da Bahia.

1.1.3 Objetivos Estratégicos

Atingir o faturamento médio em 50% nos primeiros 6 meses, dobrando esse número até o final do segundo ano.

Desenvolver projetos, em no máximo 6 meses de funcionamento, para proporcionar a população local, esclarecimentos à cerca de uma melhor qualidade de vida, como orientação alimentar, exercícios físicos e atividades culturais, consultas grátis para a população carente.

Atingir 50% da capacidade atendimento em 6 meses de funcionamento;

1.1.4 Abrangência de Atuação

A clinica ofertará serviços na região urbana e metropolitana de Salvador.

1.1.5 Estágio Atual da Empresa

A implantação da empresa se encontra em fase de projeto, e será consolidada após a conclusão do Plano de Negócio, que dará suporte através da análise da viabilidade econômico-financeira.

1.1.6 Diferenciais Competitivos

Atendimento clínico personalizado e hospedagem num só lugar, com atividades físicas e culturais, além da realização de passeios adequados às necessidades dos clientes.

1.1.7 Localização Geográfica

A Clínica terá sua sede à Av. Luiz Viana Filho,(Paralela), próximo ao condomínio Dom Bosco, numa área bastante arborizada, o que proporcionará melhor qualidade de atendimento aos clientes.

1.1.8 Exigências Legais para o funcionamento da empresa

Consulta Prévia para fins de Alvará de Funcionamento:

A Consulta Prévia é documento fundamental para a instalação de empresas, devendo ser o primeiro passo a ser dado quando se pensa em abrir um negócio. Tem a finalidade de informar se é permitida a instalação da atividade solicitada no endereço pretendido, de acordo com o Plano Diretor de cada município, evitando investimentos desnecessários. Na maioria dos casos são necessárias as seguintes medidas:

Após a aprovação do endereço e do nome escolhido será feita na JUCEB a abertura da empresa e registro para proteção do nome empresarial, além da elaboração e registro do Contrato Social.

Logo após, será feito o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ, gerando um número de CNPJ de identificação da empresa.

Então será feito o pedido de Licença para Localização e Funcionamento direcionado à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, que corresponde ao Alvará de Licença e Funcionamento - ALUF.

A empresa também deverá se inscrever no Sindicato Patronal da categoria - SINDISAUDE, e passar a pagar a Contribuição Sindical Patronal.

1.1.9 Alianças Estratégicas

Visando expandir e consolidar a empresa no mercado, serão firmadas alianças estratégicas com parceiros do segmento de saúde e de entretenimento, visando dotar o serviço de infra-estrutura adequada ao perfil da clientela da clínica.

1.1.10 Responsabilidade Social

Visando cumprir o papel social, a clínica proporcionará a comunidade carente local, consultas grátis a cada final de mês, com um médico clínico, assim como orientações em relação a uma melhor qualidade de vida, de forma voluntária por parte dos funcionários da clínica, assim como sorteios de entradas grátis a eventos culturais, passeios e outros.

2) Estrutura Organizacional

2.1 Estrutura Legal do Negócio

2.1.1 Estrutura Legal do Negócio

A Clínica Horizonte é uma Sociedade Empresária, composta por 1 sócio: Antônio de Fátima Gomes da Silva, que terá autoridade e responsabilidade total, sobre o

negócio, assumindo 100% do capital social da firma individual para a Receita Federal e classificada como Empresária pelo Código Civil Brasileiro.

A carga tributária:

Impostos que incidem sobre o funcionamento:

- 1- Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) - percentual = 4,88%
- 2- Programa de Integração Social (PIS) - Percentual = 0,65%
- 3- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) - Percentual = 2,88%
- 4- Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) - Percentual = 3%
- 5 - ISS = percentual = 5%

Todos os encargos = 16,41%

Impostos que incidem sobre a folha de pagamento:

- 1- Encargos sociais = 62,17%

2 .2 Gerência e Estrutura Organizacional

2.2.1 Descrição do Organograma

A estrutura organizacional da Clínica Horizonte é composta pela Diretoria efetivada pela diretora sócia, Antônia de Fátima Gomes da Silva e Gerência de Recursos Humanos, que estabelecerão as rotinas diárias.

Por ser uma empresa de médio porte, não serão necessários setores exclusivos e específicos para cada área:

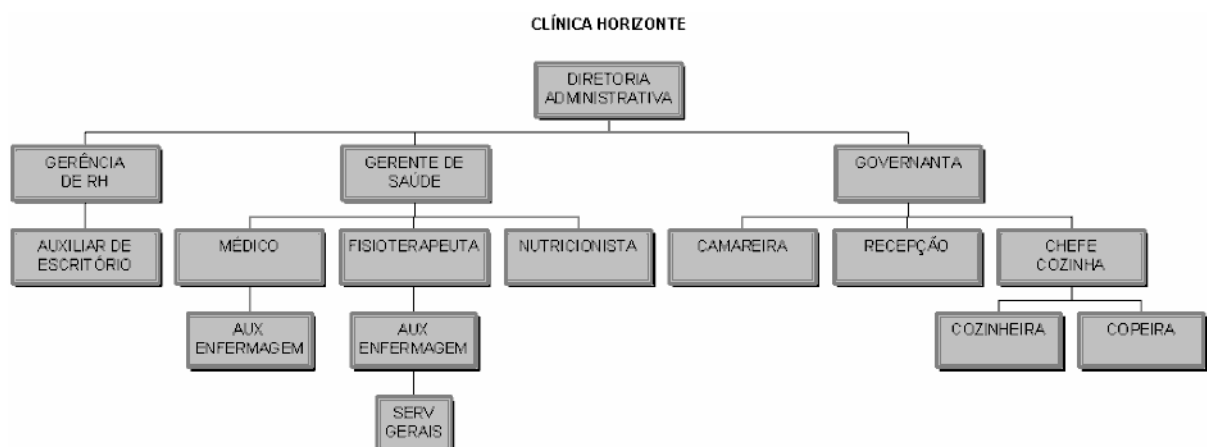
Diretoria Administrativa: o mais elevado cargo da empresa, a quem compete:

- Representar juridicamente a empresa nos diversos órgãos;
- Representar a empresa junto às instituições financeiras;

- Analisar e aprovar demonstrações financeiras e comerciais;
- Acompanhamento do faturamento e negociações;
- Acompanhar o controle de custos, contar à pagar e receber, fluxo de caixa, previsões e projeções, auditorias administrativas e financeiras;
- Manter contato com os fornecedores e visitar as instalações;
- A administração e coordenação geral da empresa;

Ao Gerente de Recursos Humanos: Coordenar, acompanhar e supervisionar as atividades, avaliando e orientando os funcionários e todos os integrantes da equipe, e ações de marketing, a fim de fortalecer a imagem e a lembrança da marca Clínica Horizonte junto aos clientes, fornecedores e instituições, a quem compete:

- Acompanhar as necessidades dos clientes;
- Dominar informações sobre Mercado e tendências do segmento;
- Atualizar e controlar informações relevantes sobre os fornecedores;
- Executar outras atividades inerentes ao cargo;



2.2.2 Descrição e Experiência dos Executivos Chaves

A Clínica Horizonte exercerá sua gestão de forma participativa, permitindo que os funcionários possam expressar suas opiniões e idéias de maneira pró-ativa, proporcionando o crescimento da organização. Haverá reuniões quinzenais com o objetivo de integração, e discussões diversas, possibilitando a participação de todos, ficando a diretoria responsável pela tomada de decisões.

MINI CURRICULUM

ANTÔNIA DE FÁTIMA GOMES DA SILVA

Graduada em Administração Com ênfase em Hospitalar pela Faculdade Jorge Amado, atualmente dedica-se a área de faturamento SUS (Sistema Único de Saúde), da empresa Hospital São Rafael, exercendo a função de faturista. Especialização em Gestão de serviços de Saúde.

2.3 Política de Recursos Humanos

2.3.1 Plano de Carreira e Compensação

Entendemos que todas as atividades na organização quanto à política de remuneração, cargos e níveis interferem diretamente no comportamento e comprometimento dos funcionários. Desta forma pretende-se praticar uma política de salários e benefícios para os empregados, visando estimular o crescimento profissional e pessoal dos mesmos.

Diretora Administrativa - responsável por toda a parte administrativa e financeira da empresa. Salário em forma de pro-labore R\$ 2.000,00

Gerente de Recursos Humanos - responsável por Coordenar e supervisionar as atividades inerentes ao cargo, além da boa comunicação e logística.

Salário R\$ 1.200,00

Secretária – responsável pela elaboração de correspondências, cotação de preços, e acompanhamento de pedidos de compras de produtos e materiais (alimentícios, matérias de limpeza, expediente, e outros), Junto a fornecedores, agenda da Diretoria e Gerência de recursos Humanos. Salário R\$ 900,00

Recepcionista – Receber e informar clientes e visitantes com cortesia e presteza, realizar check-in/ ckeck-out, anotar mensagens e atender chamadas telefônicas, solicitar serviços específicos, efetuar reservas. – salário R\$ 470,00

Auxiliar de escritório – responsável, fechamento do faturamento, controle de estoques, recebimento e dispensação de materiais e arquivo. Salário R\$ 520,00

Enfermeiras – responsável pela coordenação, controle e supervisão das atividades realizadas pelos auxiliares de enfermagem, assim como assistência ao cliente. Salário R\$ 1.100,00

Fisioterapeuta – responsável pela supervisão e programação as atividades realizadas pelos clientes, bem como pelos cuidados de prevenção e reabilitação dos mesmos. Salário R\$ 1.200,00

Auxiliares de enfermagem – dar suporte as enfermeiras na assistência e cuidados diretos ao cliente e administração de medicamentos já prescritos pelo médico. Salário R\$ 600,00

Chefe de cozinha – garantir a qualidade dos alimentos, participando do preparo, coordenação das operações da cozinha, assim como da equipe, seguindo os padrões os padrões estabelecidos pela clínica, fazer pedidos de compras referentes ao departamento, manter higiene e organização. Salário R\$ 400,00

Cozinheiro – preparar, guarnecer e servir produtos preparados na copa (pratos especiais, lanches, sobremesas, sucos), preparar molhos, saladas e pratos frios, sopas e entradas quentes, além de controlar quantidades a servir, respectivamente.

Salário R\$ 350,00

Copeiras – responsáveis por cortar, fatiar e dar auxílio ao chefe e ao cozinheiro, como também limpeza, higienização e organização de louças, copos e talheres e servir aos clientes. Salário R\$ 350,00

Camareiras – responsáveis pela organização, limpeza e higiene das acomodações. Salário R\$ 350,00

Auxiliares de serviços gerais – responsáveis pela limpeza e higienização das áreas internas e externas da clínica. Salário R\$ 350,00

Governanta - responsável pelo quadro de pessoal da parte hoteleira, gerenciando camareiras, recepcionista e contínuo. Salário R\$800,00

Médicos - responsável pelo atendimento aos pacientes e hóspedes. Salário R\$1.800,00

2.3.2 Plano de Incentivo

É evidente a importância de um plano de incentivo em qualquer empresa que pretende se firmar no mercado, pois seus funcionários podem ser considerados como um forte canal de distribuição, por isso será oferecido para os funcionários uma política de treinamento avançada. Isso servirá como motivador organizacional.

2.3.3 Recrutamento e Seleção

A Clínica Horizonte utilizará vários meios de recrutamento de empregados, como indicação de terceiros, anúncios, visita de interessados, agência de empregos, etc.

Definição do quadro funcional da Clínica Horizonte:

01 secretária

01 auxiliar de escritório

02 auxiliares de serviços gerais

02 auxiliares de enfermagem

02 camareiras

02 copeiras

01 chefe de cozinha

01 cozinheiro

02 enfermeiras

02 fisioterapeutas

01 gerente de Recursos Humanos

01 recepcionista

01 Governanta

Todos os funcionários assinarão contrato de trabalho regido pela CLT. As atividades de Contabilidade, Técnico de Manutenção, Consultores, Palestrantes e outros, serão terceirizados.

Os médicos receberão por horas trabalhadas.

REQUISITOS DOS CARGOS:

- Secretária - 2º grau completo, com experiência, organização, presteza, iniciativa e compromisso com o trabalho, bom relacionamento, rapidez, simpatia, fluência verbal, domínio de informática, conhecimento em outra língua (inglês).
- Recepcionistas - 2º grau completo, com experiência de dois anos em atendimento a cliente, conhecimento em informática e telemarketing, goste de trabalhar com o público, conhecimento de inglês.
- Chefe de cozinha - 2º grau completo, experiência em hotelaria ou buffet no mínimo 2 anos, ter curso de especialização.
- Cozinheiro - 2º grau completo, experiência em hotelaria no mínimo 2 anos.
- Camareiras - 2º grau completo, de preferência com experiência anterior na área de hotelaria.
- Gerente de Recursos Humanos - Superior completo, inglês, experiência na área de gerenciamento de pessoas. Desejável conhecimento na área de turismo.
- Auxiliar de escritório - 2º grau completo com experiência em faturamento, almoxarifado, domínio de informática, bom relacionamento.
- Auxiliar de serviços gerais o 2º grau completo com experiência.
- Governanta - 2º grau completo com experiência em hotelaria.
- Profissionais médicos e de enfermagem - formação profissional com registro nos órgãos da categoria e experiência.

2.3.4 Avaliação de Desempenho

A Clínica Horizonte adotou a avaliação de desempenho como um método de avaliação, buscando medir o desempenho individual dos funcionários e o grau em que ele alcança os requisitos de seu trabalho, avaliando as decisões e contribuições

de sua equipe. Conscientizando o avaliado e avaliador que a Avaliação de Desempenho traz benefícios para a organização e para o funcionário, enfatizar o indivíduo no cargo, objetivando e não subjetivando, deixando bem definido que a Avaliação será utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, assegurando o seu crescimento dentro da organização e reconhecimento profissional e que jamais será utilizado como instrumento de punição. Avaliando os funcionários frente a um conjunto de competências como: administração do tempo, pró-atividade, produtividade, criatividade, qualidade, planejamento, organização, cooperação, postura profissional, dedicação, pontualidade; a que serão ponderadas de acordo com sua importância para a empresa e as características dos cargos, conforme orientações obtidas pelo R.H. As avaliações receberão tratamentos estatísticos, servindo de feedback e coletando subsídios para elaborar um planejamento de auto desenvolvimento. Este planejamento poderá ser elaborado com auxílio da diretoria.

2.3.5 Treinamento e Desenvolvimento

A Clínica Horizonte acredita que investimento em treinamento e capacitação de sua equipe de colaboradores deve ser bem aplicado e desenvolvido, pois o treinamento enriquece o patrimônio humano da empresa, desenvolvendo pessoas, fazendo com que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e tornando-as eficientes naquilo que fazem, prestando serviços diferenciados no seu segmento.

A Clínica Horizonte, trabalhará junto as organizações de credibilidade no mercado, exemplo do SEBRAE, SEST/SENAT e SENAI, para treinamento de sua equipe de colaboradores de acordo com o perfil de funcionários, com cursos de capacitação como Qualidade em Atendimento ao cliente, Camareiras e Gerenciamento de Negócios, Turismo/Hotelaria, Informática Básica, Conscientização Ecológica, e Higiene e Manipulação de Alimentos entre outros, para conhecimento geral. Pretendemos que todos atinjam o mesmo nível de informação sobre as rotinas e procedimentos diários de todas as funções, a fim de evitarmos transtornos em eventuais faltas de um colaborador.

3) Produtos e Serviços

3.1 Descrição dos Produtos

3.1.1 Descrição dos Produtos

A Clínica Horizonte terá como rotina diária a função de receber, atender e/ou alojar os clientes; oferecendo consultas diagnósticas em clínica Geriátrica, Cardiológica, Neurológica, Reumatológica, Endocrinológica, assim como oferecer arrumação e limpeza dos quartos e da área exterior; área de convivência com piscina e salão de dança; passeios; preparação das refeições; além de serviço de quarto, lavanderia (terceirizado); fechamento das contas dos clientes e receber o pagamento e prestar serviços de reservas. Tudo isso será oferecido com qualidade e conforto, proporcionando aos clientes satisfação e a garantia de uma excelente estadia.

3.1.2 Especificações e Requisitos Técnicos

Os serviços serão prestados por profissionais devidamente capacitados, com registros nos órgãos legais de suas categorias.

A Lei 10.741/2003 estabelece normas para tratamento de pessoas idosas, seja em asilos, hotéis, clínicas ou qualquer estabelecimento comercial.

3.1.3 Uso e Apelo

Pretendemos que a Clínica Horizonte seja referência em atendimento, e ser uma atividade estratégica para proporcionar melhor qualidade de vida ao público alvo.

3.1.4 Estágio Evolutivo de Cada Linha

A Clínica Horizonte se encontra em fase de desenvolvimento, tendo já em andamento num grau maior de evolução, os leitos e consultórios, cozinha e dependências. Piscina num grau menor, e já em andamento, jardins e área de convivência.

3.1.5 Potencial e Vantagens Competitivas dos Produtos

As vantagens competitivas residirão em serviços diferenciados no mercado, com características novas e valiosas, que servirão de atrativos, como: instalações modernas e confortáveis, com localização privilegiada, pois ao mesmo tempo em que situá-se em um local de fácil acesso, fica próximo à hospitais de referência, à exemplo do Hospital São Rafael, Instituição de grande porte, de alta complexidade e resolubilidade.

O serviço será sempre personalizado e de alta qualidade, levando em conta as preferências de cada cliente. Os funcionários serão treinados para que conheçam e tratem o cliente da melhor maneira, tratando-o sempre como se ele fosse a única pessoa presente na clínica, chamando-o pelo nome e levando-se em conta as anotações feitas em seu cadastro no ato do check-in, de forma a personalizar ao máximo o serviço prestado.

3.1.6 Propriedade Intelectual Associada

A Clínica Horizonte protegerá sua marca contra o uso de terceiros através do registro junto ao INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

3.1.7 Habilidade de Atender as Necessidades dos Clientes

Oferecer a seus clientes um atendimento personalizado, individualizado que compreenda seus desejos e necessidades, para que sempre regressem, criando dessa forma um elo de fidelização. Desta maneira, se dispõe a ouvir críticas e sugestões para o aprimoramento constante.

3.2. Atividades Correntes

Buscar constantemente aperfeiçoamento no atendimento aos clientes, preocupando-se com a infra-estrutura e qualidade na prestação de seus serviços. Através de pesquisa de mercado, procurar obter críticas e sugestões dos clientes para que sempre estejam satisfeitos.

3.2.2 Atividades Futuras

Realizaremos levantamento de pesquisa de mercado dos principais concorrentes, buscando agregar de uma forma constante, o aprimoramento e a qualidade em atendimento, oferecendo sempre o melhor serviço aos clientes.

3.2.3 Tecnologia Aplicada aos Produtos

A Clínica Horizonte apesar de ser uma estrutura organizacional simples, preocupa-se em implementar desde o início, sistemas de controle informatizados nas áreas de faturamento e estoque, atualização de dados cadastrais dos clientes (mala-direta), objetivando manter contato constantemente para informação de promoções e pacotes promocionais, buscando a fidelização do cliente.

4) Plano de Marketing

4.1 Descrição do Setor da Economia

4.1.1 Características do Setor da Economia

Segundo Carlos A.G Gadelha (2002), o setor de Serviços de saúde possui uma participação no PIB de 5%. Responde o setor privado por cerca de 70% da renda gerada, ficando o setor público com uma expressiva participação de 30%. Observa-se que na demanda de bens e serviços de saúde, o setor público se destaca frente qualquer outro grupo de atividade considerando que do produto gerado pela área pública e privada, a esfera estatal responde por cerca de 70% da demanda.

Conforme estudo citado possui uma participação expressiva dos investimentos realizados no país; responde por 7,5% do valor dos investimentos, sendo 75% proveniente do setor público. Vale destacar que a rede de prestadores de serviços assistenciais para o SUS (Sistema Único de Saúde) é composta tanto por

organizações públicas como por organizações privadas que atualmente respondem por 50% dos gastos do estado em saúde.

Tais características evidenciam a relevância econômica de setor de saúde, e o papel do Estado através do exercício de seu poder indutor, regulatório e de compras de bens de consumo; de serviços e de bens de capital.

O Estado da Bahia está conectado com as principais regiões econômicas do Brasil e do mundo. Quinto maior Estado brasileiro, com mais de 567 mil quilômetros quadrados, a Bahia tem atualmente 13,1 milhões de habitantes, distribuídos em 425 municípios.

É o Estado mais populoso do Nordeste e o quarto do país, com grande demanda. A combinação de fatores como localização geográfica, infra-estrutura adequada, setor público receptivo ao empresariado, economia competitiva, mão-de-obra relativamente qualificada e incentivos financeiros oferecidos, fazem da Bahia um dos estados brasileiros com maior capacidade de atrair investidores.

A economia Baiana vem apresentando uma contínua expansão, com um dos maiores índices de crescimento econômico do Brasil, possuindo, hoje o sexto maior PIB do país e representa 1/3 do PIB da região Nordeste. Com uma renda per capita de US\$2.416 em 2000, o PIB baiano chegou a quase R\$ 50 Bilhões de reais, representando 4,5% do PIB nacional.

A política de desenvolvimento adotada pelo Governo do Estado tem proporcionado à Bahia alcançar de forma sustentada, taxas de crescimento superior às do próprio país. As exportações baianas em 2001 atingiram a marca histórica de 2,12 bilhões de dólares, registrando um crescimento de 9,09% em relação ao ano anterior, marca superior ao crescimento das exportações do Brasil, que se situou em 5,69%.

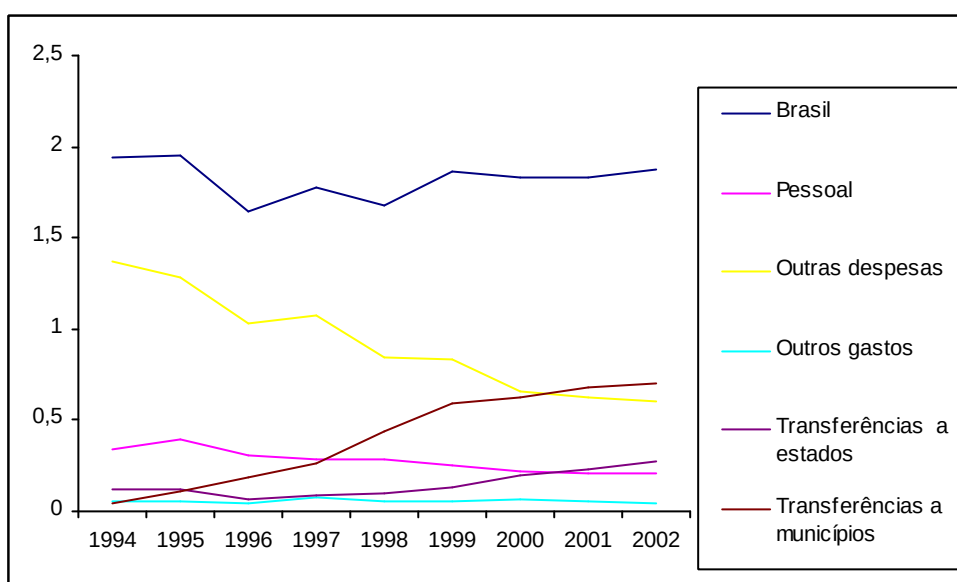
Do total de recursos públicos e privados, cerca de 3% do PIB Estadual foram da área de saúde (aproximadamente R\$1.800.000,00 por ano), sendo R\$ 950.000,00 da medicina privada e R\$ 850.000,00 do SUS. Com participação de cerca de

duzentos mil(200 000) postos de trabalho no Estado. Tal distribuição de recursos podem ser visualizada através da tabela seguinte:

Gasto federal com saúde, como proporção do PIB, segundo item de gastos

Item de gasto	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Brasil	1,94	1,95	1,64	1,78	1,68	1,86	1,83	1,83	1,87
Pessoal	0,34	0,39	0,31	0,28	0,28	0,25	0,22	0,21	0,21
Outras despesas	1,37	1,28	1,03	1,08	0,84	0,83	0,66	0,63	0,60
Outros gastos	0,06	0,05	0,04	0,08	0,06	0,06	0,07	0,05	0,04
Transferências a estados	0,12	0,12	0,07	0,09	0,1	0,13	0,20	0,23	0,27
Transferências a municípios	0,04	0,11	0,19	0,26	0,44	0,59	0,63	0,68	0,70

Fonte: IPEA/DISOC – estimativas anuais a partir dos dados do SIAFI/SIDOR do IBGE(2002)



Fonte: IPEA/DISOC – estimativas anuais a partir dos dados do SIAFI/SIDOR do IBGE(2002)

4.1.2 Limitações e Entraves do Setor da Economia

As regras que orientam o funcionamento do setor estão definidas na Lei 9.656/98 e na portaria 2.177-44, atualmente em vigor. O texto legal estabeleceu critérios para entrada, funcionamento e saída de operação de empresa no setor, discriminou os padrões de cobertura e de qualidade da assistência e transferiu para o Poder executivo federal a responsabilidade pela regulação da atividade econômica das Operadoras e das assistências à saúde por elas prestada, e o dever de fiscalização do cumprimento das normas vigentes.

A partir de janeiro de 99, as Operadoras que desejam atuar no setor, tem que obter na ANS um registro provisório de funcionamento. Da mesma forma, cada plano de saúde para ser comercializado precisa está registrado na Agência nacional de Saúde, que tem por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadores setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no País.

O setor também sofre influências da ANVISA que é uma autarquia sob regime especial, ou seja, uma agência reguladora caracterizada pela independência administrativa.

A gestão da ANVISA é responsabilidade de uma Diretoria colegiada, composta por cinco membros e tem como principal missão Proteger e promover a saúde da população garantindo a segurança sanitária de produtos e serviços e participando da construção de seu acesso.

Outro ponto são as constantes mudanças na Legislação seja Federal, Estadual ou Municipal, com aumento de alíquotas elevando o custo do negócio, bem como da dependência do mercado externo como fornecedor de bens e tecnologias, atrelados as sistemáticas do comércio exterior e os altos custos quando da aquisição de equipamentos, materiais, medicamentos e vacinas, visto a maioria dos fornecedores de bens serem multinacionais.

4.1.3 Panorama Atual e Principais Tendências do Setor

Com relação à forma de macro-estruturação do sistema de saúde, houve um claro ponto de inflexão com a criação do Sistema único de saúde, tal como incorporado na Constituição Brasileira de 1988. O Sistema passa a ter um objetivo universalizante, não mais se colocando a distinção entre contribuinte da previdência social e os demais segmentos da população, dando-se início a uma estruturação hierarquizada entre os níveis federal, estadual e municipal, com a União progressivamente assumindo um papel, de âmbito nacional, de coordenação, regulação e financiamento.

Devido às diferenças existentes entre as várias regiões e municípios brasileiros, o Ministério da Saúde criou formas de descentralizar a prestação dos serviços públicos da saúde, repassando responsabilidades diferenciadas aos diferentes municípios. A mudança foi significativa, pois ocorreu a unificação de comando, representada pela transferência ao Ministério da Saúde de toda a responsabilidade pela saúde no plano federal, bem como nos estados e municípios, onde a responsabilidade fica a cargo das respectivas secretarias estaduais e municipais de saúde.

Nem sempre é possível ao município executar sozinho todos os serviços de saúde.

Pequenos municípios carecem de recursos humanos, financeiros e materiais, e sua população é insuficiente para manter um hospital ou serviços especializados. Por isso, a descentralização dos serviços implica também na sua regionalização e concessão a empresas e instituições privadas. Num país imenso como o nosso, para evitar desperdícios e duplicações, faz-se necessário organizar os serviços, visando dar acesso a todos os tipos de atendimento.

A promoção da saúde à população está em constante transformação pois, como as sociedades são dinâmicas, a cada dia surgem novas tecnologias que devem ser utilizadas para a melhoria dos serviços e das ações de saúde, bem a participação e mobilização social como condição essencial na obtenção de um melhor funcionamento dos serviços, seja público ou privado.

Merece destaque a criação em janeiro de 2002 da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) com a finalidade de promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regulando as relações entre os envolvidos, (operadoras de planos de saúde, prestadoras de serviços e consumidores). Nesse processo de regulação um dos maiores desafios tem sido obter dados fidedignos que possibilite normatizar, fomentar, intervir e aferir a qualidade da assistência suplementar, e subsidiar decisões dos cidadãos e dos gestores públicos e privados

A municipalização implementada ainda que de forma reduzida por conta da situação financeira da maioria dos municípios, tem influenciado no crescimento das organizações se estruturarem e se organizarem, para gerir recursos escassos de forma a atender a demanda crescente.

Assim como qualquer empresa ou instituição nos dias atuais, o setor de saúde vê-se obrigado a reestruturar-se, tanto administrativamente, quanto tecnicamente para enfrentar o mercado em que operam. O custo da assistência médica tem aumentado consideravelmente. O setor está se tornando mais profissional, pois disso depende a sobrevivência calcada na: Qualidade x custos competitivos.

Nesse cenário surgem e se consolidam novos conceitos de prestações de serviços de saúde no Brasil, a exemplo da Atendimento Domiciliar e do Hospital Dia, permitindo maior qualidade, humanização do atendimento, maior satisfação do cliente, menores riscos de infecção hospitalar e conseqüentemente, menores custos operacionais.

As novas regras do mercado que permitirão a sobrevivência dos prestadores de serviços de saúde, passam por esses conceitos e por modelos avançados de gestão, em um mercado crescente e cada vez mais competitivo.

O mercado consumidor se dirige para empreendimentos que possam oferecer essas características: qualidade, custos competitivos, referencial médico, conforto, praticidade, tecnologia e resolubilidade.

Nesse sentido podemos entender que as tendências do mercado de saúde estão se dirigindo para a prestação do serviço que absorve:

- As transformações de conceitos da população relativos à saúde onde o enfoque seguirá os caminhos da qualidade de vida e bem estar, prevenção, medicina estética, envelhecimento saudável, dentre outros, que exigirão novos modelos arquitetônicos e administrativos, para atender a essas necessidades e desejos.
- O crescente índice de envelhecimento da população com oportunidade de novas demandas advindas das necessidades de atendimento a este segmento.
- A profissionalização da gestão com qualidade e redução de custos.

Para viabilizar este mercado, as empresas prestadores de serviços de saúde necessitam reduzir os seus custos e atingir os seus objetivos estratégicos, através de contratação de serviços especializados. Essas empresas deverão buscar parceiros na área de gestão, capazes de garantir a qualidade nos serviços e preços competitivos.

4.1.4 Tamanho e Taxa de Crescimento do Setor da Economia

Segundo a Associação de Hospitais e Serviços de Saúde do Estado da Bahia - AHSEB, na Bahia o setor de saúde é um dos que tem apresentado um significativo crescimento, existindo 1.800.000 pessoas inseridas no sistema privado de saúde, ou seja 14% da população do Estado. Com investimentos previstos a tendência é aumentar o nível de crescimento não só na Região Metropolitana de Salvador, onde acha-se concentrada aproximadamente 70% dos integrantes do sistema de saúde, como também nas demais regiões do Estado.

Na Bahia, segundo informações da Gazeta Mercantil, a expectativa de investimentos privados até 2005 ficou na ordem de U\$26.219,97 milhões. Fica evidente que, embora quase 90% dos pacientes dependem do poder público para prevenir e buscar a cura das doenças. O "negócio saúde" está menosprezando investimentos

em clínicas e hospitais, aumentando assim a distância entre a qualidade e o acesso oferecidos pelas rede públicas e privadas.

Segundo o Sindicato dos Médicos do Estado da Bahia, há 33213 leitos hospitalares, sendo 5209 exclusivamente para o atendimento na rede privada de saúde e mesmo com o aumento do número de hospitais particulares ainda é insuficiente.

No que tange a números de leitos na rede pública estadual, o crescimento é bem mais modesto, ficando segundo dados do DATASUS em 9% no período de 2003 a 2005.

4.1.5 Segmentação no Setor da Economia

Considerando a continuidade das tendências verificadas para as taxas de fecundidade e longevidade da população brasileira, as estimativas para os próximos 20 anos indicam que a população idosa poderá exceder 30 milhões de pessoas ao final deste período, chegando a representar quase 13% da população. A análise da evolução da relação idoso/criança mostra que a proporção de idosos vem crescendo mais rapidamente que a proporção de crianças: de 15,9% em 1990, passou para 21,0% em 1991, e atingiu 28,9%, em 2000.

Fonte: IBGE

4.2 Mercado Alvo

4.2.1 Características do Mercado Alvo e Seus Segmentos

A população brasileira, no último censo, quase bate o patamar dos 170 milhões de habitantes. Quase a mesma porcentagem entre homens (49,22) e mulheres (50,78). Foi detectado ainda, que a taxa de natalidade caiu. Nas novas gerações, os casais têm menos filhos, ou ps programam para mais tarde, após os 30,35 anos, ou nem os têm. Enquanto isso a taxa de longevidade aumenta. Somos um país de idosos, como costuma dizer Humberto Costa, atual Ministro da saúde. Um segmento com toda a experiência e sabedoria que gera benefício, mas por outro lado, com todas as problemáticas sociais econômicas e de saúde que a idade também traz. ser a 6ª

população com o maior número de idosos do mundo, em pouco tempo, abre caminho para comemoração. Estamos vivendo por mais tempo e melhor; e detona uma necessidade emergente; nos prepararmos para atender a saúde do idoso, ou melhor, a doença da terceira ou quarta idade. E se nossos serviços de saúde, hoje no Brasil, mal conseguem atender crianças, gestantes e adultos jovens, que dirá, amanhã, os acima de 70 anos de idade.

O SUS, O Sistema Único de Saúde, criado pela Constituição de 1988, continua e se intensifica na gestão do atual Ministro da Saúde, Humberto Costa. "Avançar nessa ocasião é exatamente afirmar os princípios e as diretrizes do SUS, a universalidade, a garantia ao acesso", reforça. A intenção do ministério é ampliar a participação da comunidade no sistema único mediante o Programa de Saúde da Família, o que deve ocorrer, principalmente, nos grandes centros urbanos, o que não é a solução única para todos os problemas de saúde por que passa atualmente o Brasil. Nem o volume de verbas a ele destinado atende as necessidades de cada município. Porém, é uma ferramenta importante na política de saúde que deve ganhar reforços e parcerias ao longo dos próximos anos.

O governo ainda quer dar incentivo e investir em pesquisa e tecnologia e criar um tipo de Centro de Controle de Doenças, ou seja, um laboratório capaz de identificar, com rapidez, agentes infecciosos que possam ser uma ameaça à saúde pública.

4.2.2 Tamanho do Mercado Alvo

A Clínica visa atender à um público acima de 60 anos de ambos os sexos, representado por um percentual por 6,17% da população de Salvador, que é de um total de 2.67356 milhões com 165.036 mil pessoas, na faixa etária da clientela objeto dos serviços a serem prestados.

4.2.3 Cobertura Geográfica

Clínica Horizonte visa dar cobertura a cidade de Salvador e posteriormente, tanto em relação aos serviços clínicos, quanto na parte de hotelaria e entretenimento tendo em vista que, com o aumento da expectativa de vida da população, esse

segmento precisa encontrar no mercado serviços que possam atender suas expectativas e necessidades.

4.2.4 Segmentação

A Clínica Horizonte decidiu atuar neste segmento tendo em vista o aumento da expectativa de vida da população, que está representada pelo público masculino e feminino de faixa etária acima de 60 anos. Este segmento permite uma melhor identificação dos usuários que possuem capacidade financeira e que podem dispor de algum tipo de plano de saúde ou mesmo utilizar os serviços particulares como forma de atendimento.

4.2.5 Tempo de Entrada no Mercado Alvo

O prazo de entrada no mercado é de seis a oito meses, entretanto, a estratégia inicial é de viabilizar a empresa financeiramente, visando a prestação de serviços completos, a que se dispõe, e com qualidade, para assim fidelizar nossos clientes.

4.2.6 Pesquisa de Mercado

Nossa pesquisa de mercado foi realizada através de fontes primárias e secundárias:

Fonte primária: Visita a instituição de saúde de referência em Salvador, através de observação e entrevista informal.

Fonte Secundária: Foram realizadas consultas em sites diversos, do ramo de atividade de saúde, analisando indicadores e estatísticas dos órgãos como: IBGE, DATASUS, SEI, BNDES, SESAB, etc.

4.2.7 Potencial de Entrada no Mercado Alvo

Dentro do mercado em que se pretende atuar, e que representa aproximadamente 165 mil, a empresa deseja atender dentro do segmento uma média mensal de 1.350

usuários de consultas médicas e 75 de consultas fisioterápicas, que representa hoje cerca 1% de toda demanda existente, para efeito de consultas e 270 diárias por mês.

4.2.8 Tendências e Mudanças Previstas no Mercado-Alvo

O mercado apresenta uma expectativa de crescimento no segmento em que se pretende atuar, tendo em vista o crescimento da população idosa.

4.2.9 Perfil dos Clientes

Nossos clientes estão identificados como: classes B e C, de ambos os sexos, com idade acima de 60 anos, com planos de saúde ou não, que desejam ou necessitam de cuidados e atenção de forma personalizada, a preços justos.

4.2.10 Necessidades dos Consumidores

Ofertar serviços personalizados e com qualidade, por profissionais capacitados, à preços justos, buscando sempre a satisfação do cliente.

4.2.11 Mercados-Alvo Secundários

A empresa pretende expandir seus serviços de hotelaria e entretenimento para um público que queira apenas participar de atividades em grupo, como hidroginástica, dança de salão, passeios e outros, não restringindo apenas aos clientes internos. o que possibilitará ganhos extras.

4.2.12 Oportunidades, Ameaças e Fatores Críticos de Sucesso

A identificação de oportunidades ocorre através de uma observação minuciosa por parte do empresário, esse processo de observação é fundamental na hora de identificar as oportunidades.

As ameaças sempre existem em qualquer negócio, e é importante conhecê-las para diminuir os riscos oferecidos.

Forças:

- Hospedagem com alta qualidade e conforto.
- Profissionais capacitados
- Leitos que proporcionam liberdade e privacidade
- Serviços humanizados e diferenciados
- Clima favorável a qualidade de vida, dada a localização da clínica

Oportunidades:

- Aumento da expectativa de vida da população
- Tamanho do público alvo (6,17%) da população de Salvador
- Ausência de concorrentes diretos
- A internet facilitando a divulgação e captação de clientes

Fraquezas:

- A Clínica tem pouca visibilidade, necessitando de divulgação
- É necessário utilizar carro para o acesso,
- Necessidade de maior divulgação no que se refere aos atributos que a clínica oferece

- Custo de promoção e propaganda

Ameaças:

- Entrada de novas empresas no mercado
- Política Tributária agressiva
- Política econômica e financeira instável
- Elevadas taxas de juros

Com base nas pesquisas realizadas, foi possível perceber que o mercado oferece grandes oportunidades de sucesso para o negócio, tendo em vista que não dispõe de serviços similares. Os asilos que existem na cidade não dispõem de estrutura física e profissional para atender a demanda existente. Uma vez que não há humanização nos serviços prestados por parte dessas instituições, onde as pessoas não recebem um tratamento diferenciado, e vivem amontoadas em quartos para quatro pessoas em média, sem nenhuma privacidade, privadas do convívio em grupos com atividades orientadas para a saúde e bem estar. Por se tratar de uma clínica que irá atender à convênios e particular, irá oferecer diversos serviços como atendimento hoteleiro, dispondo de atividades em grupo como, dança de salão, hidroginástica exercícios ao ar livre e passeios, criando assim uma rede de amizades, bem como qualidade de vida com mais prazer.

4.3 Concorrência

4.3.1 Descrição dos Concorrentes por Produto

Os possíveis concorrentes são clínicas em geral e casas de repouso para idosos.

4.3.2 Concorrentes Indiretos

Serviços de acompanhante, enfermeiros, profissionais domésticos e outros.

4.3.3 Participação de Mercado de Cada Concorrente

A participação de mercado dessas instituições é relativa, dada as suas particularidades e o nome no mercado.

4.3.4 Forças e Fraquezas dos Concorrentes

Relativa participação no mercado, o nome consolidado no praça, estrutura tecnológica e profissional, experiência, conhecimento de mercado e em função de atender a uma grande demanda, por não buscar um segmento único, suas principais fraquezas, são falta de um atendimento personalizado e direcionado.

4.3.5 Importância do Mercado Alvo Para os Concorrentes

No mercado não há concorrentes diretos.

4.3.6 Barreiras a Entrada no Mercado

A oscilação do mercado econômico, acrescido da situação política do país onde a credibilidade das instituições públicas vem sendo posta à prova, tem sido uma das principais barreiras de entrada no mercado, pois a medida que as taxas de juros permanecem elevadas, com alta Tributação vigente, fica difícil para as pequenas empresas, especialmente da área de saúde, investirem em melhorias e crescimento numa área onde a tecnologia e gestão inovadora é imprescindível à sua sobrevivência.

4.4 Estratégia de Marketing

4.4.1 Estratégia de Entrada no Mercado

A principal estratégia de ingresso no mercado, será o foco em serviços especializados e diferenciados pela qualidade, através da venda direta, agregando

aos serviços, a disponibilização aos clientes de espaço físico, estrutura tecnológica e de comunicação, bem como recursos humanos de recepção.

4.4.2 Estratégia de Crescimento

A empresa pretende se destacar no mercado tanto nos serviços de atendimento médico, quanto nos serviços ofertados na parte de hotelaria, com profissionais qualificados, treinados para esclarecer e tirar dúvidas, orientar e sugerir atrativos, usando a referência de clientes já captados, bem como as demais estratégias utilizadas no processo de penetração e fidelização do cliente.

4.4.3 Canais de Distribuição

A clínica atenderá de forma direta e especializada através dos seus profissionais, as necessidades específicas de cada cliente, como também adotará os recursos da mídia como rádio, TV, outdoor, busdoor.

4.4.4 Estratégia de Marca

A empresa terá uma marca própria, Clínica Horizonte, com logotipo definido, pois as marcas quando bem sucedidas, agregam atributos emocionais além dos funcionais. Esta marca será devidamente registrada.



4.4.5 Estratégia de Comunicação

A empresa tem a intenção de promover uma campanha publicitária no lançamento do negócio, que deverá ser veiculada pela TV, num período de 30 dias, distribuição de panfletos nas sinaleiras, laboratórios, clínicas de imagem e outros.

4.5 Estratégia de Comercialização

4.5.1 Força de Vendas

Parceria com sites na internet, venda por indicação ou recomendação por parte dos profissionais médicos, distribuição de panfletos.

4.5.2 Composição de Preços

Para a determinação do preço das diárias e consultas, foram observados os preços praticados no mercado.

O preço da diária está é de R\$ 300,00 (trezentos reais) e as consultas de R\$ 80,00 (oitenta reais).

4.5.4 Efeitos de Sazonalidades

Os hotéis estão entre os empreendimentos que mais sofrem os efeitos da sazonalidade. Os localizados no litoral costumam ter fila de espera entre os meses de dezembro e fevereiro, mas passada essa época, a taxa de ocupação é mínima. Os médicos reduzem as suas atividades ou saem de férias, assim como as famílias, que nesse período do ano, saem de férias, podendo se dedicar aos seus.

4.5.5 Tempo de Entrega dos Produtos/Serviços

Tratando-se de serviços personalizados de acordo com as necessidades do cliente, o tempo de entrega é variável. Com intuito de atender toda demanda em tempo hábil e com qualidade e preços acessíveis, montamos uma estrutura bem organizada com bons profissionais e um plano de ação estratégico e humanizado.

4.5.6 Processos de Pós-venda

O processo de pós-venda será realizado pelo departamento comercial, que após a saída do cliente, ligará para saber se o serviço atendeu as expectativas tanto na qualidade quanto no prazo.

Em datas significativas tipo: Páscoa, Aniversário, Natal etc, a Clínica enviará mensagens de congratulações, impressa ou elétrica, recursos que objetivam a fidelização do cliente e o crescimento na participação do mercado.

5) Plano Operacional

5.1 Fluxo Operacional

5.1.1 Descrição do Fluxo Operacional

O fluxo operacional da clínica será realizado em três fases distintas que se dará da seguinte forma: marcação da consulta, recepção do cliente e realização da consulta.

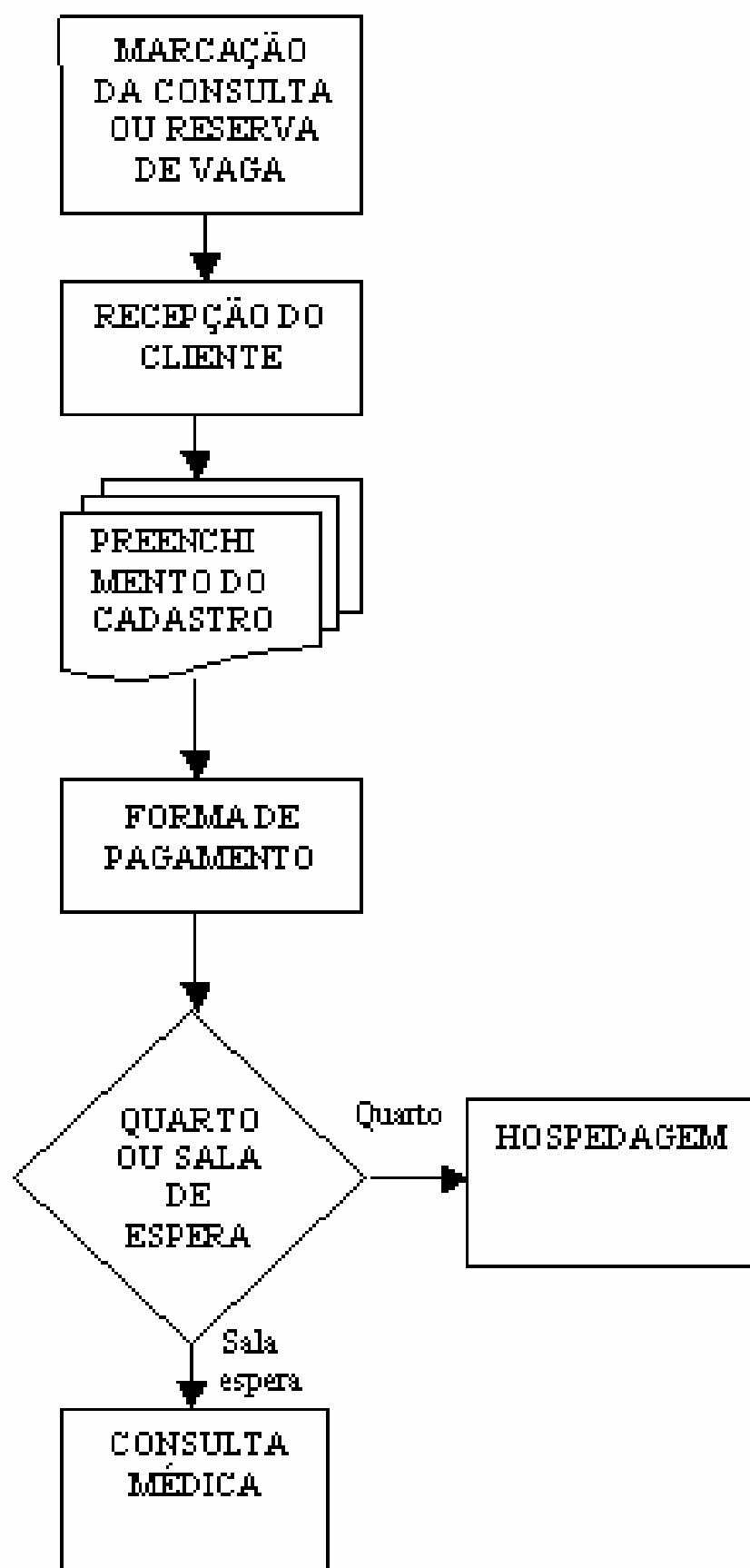
Marcação da consulta

- através do atendimento telefônico, onde o atendente recepciona a ligação registrando o dia e o horário em que o cliente deseja ser atendido, desde que haja espaço em aberto para marcação da consulta, ou se preferir, utilizar o atendimento extra, que são vagas disponíveis em determinados horários que não foram completados ou o não comparecimento de cliente.

Recepção do cliente

- O atendente faz o cadastro do cliente
- identifica a forma de pagamento
- faz a cobrança e o encaminha para a sala de espera de consulta ou para o quarto em caso de hospedagem.

. A consulta é realizada pelo especialista respectivo, que fará anamnese e solicitação de exames, se necessário, e em seguida encaminhará o paciente a recepção, para fazer o agendamento do retorno, quando necessário.



5.2 Planejamento da Capacidade de Produção

5.2.1 Capacidade de Produção

A Clínica Horizonte tem a capacidade média de atender por mês cerca de 2.700 consultas médicas, 150 consultas fisioterápicas e 450 diárias.

5.2.2 Capacidade de Entrega Interna e Externa

Todo processo que envolve o fluxo operacional, o arranjo físico interno da planta e o controle de vagas, foram desenvolvidos com intuito de racionalizar o tempo de execução das atividades que compõem o processo.

5.2.3 Procedimentos de Entrega de Produtos

A entrega de serviços é feita da chegada do hospede até a saída, quando é realizado o chek out.

5.2.4 Previsão de Aumento de Capacidade

Ao término de um período de três anos, verificando que a procura e lotação da clínica está maior do que a demanda, serão construídos mais quartos para que desta forma possamos atender esses clientes.

5.2.5 Vantagens Competitivas nas Operações

O objetivo da nossa empresa é prestar serviços comprometidos com a qualidade, visando o bem estar dos seus clientes, oferecendo hospedagem, atendimento médico em 05 (cinco) especialidades, além de fisioterapia, atividade esportivas, passeios, tudo pensando na melhor qualidade vida do clientes.

5.3 Fornecedores e Terceiros

5.3.1 Identificação de Fornecedores Críticos

A Clínica Horizonte tem como fator crítico os serviços terceirizados, com Lavanderia, energia elétrica, água, médicos, fornecedores de alimentos.

5.3.2 Descrição de Parceiros

A Clínica Horizonte manterá relação de parcerias com profissionais que venham complementar as atividades internas e externas da empresa:

Externas: Profissionais da área de Contabilidade, Treinamento e Capacitação, clínicas de imagem e laboratórios .

Interna: Serviço de limpeza, motos-boy.

Outros parceiros que serão incluídos, são as administradoras de cartão de crédito, com as bandeiras visa e mastercard, visando melhorar a forma e prazo de pagamento para clientes.

5.3.3 Requisitos de Tempo

A Clínica Horizonte investirá na informatização e automação de seus processos internos, buscando os recursos necessários para que sejam criadas rotinas de trabalhos diários e/ou periódicas de checagem de estoque, contas a pagar, contas a receber, conciliações bancárias e programação de compras, para que as atribuições de nossos colaboradores tenham suas durações otimizadas e organizadas de tal forma que nos permita agilidade nos processos.

Buscando ter uma equipe que trabalhe em sintonia, comprometida com a empresa, com a finalidade de trabalharmos ao máximo para que haja otimização do nosso tempo e maximização de nossos lucros e oferta de atendimento rápido, dinâmico, eficiente e satisfatório para os nossos clientes, visando sempre a satisfação de suas necessidades e superar a expectativa de nosso atendimento para os mesmos.

5.4 Sistemas de Gestão

5.4.1 Gestão de Estoque e Inventário

O inventário da Clínica Horizonte será realizado de duas formas: Máquinas e equipamentos, material de escritório será realizado semestralmente.

5.4.2 Gestão da Qualidade

A Clínica Horizonte não é uma empresa certificada pelo sistema de qualidade, entretanto já consta em seu planejamento, a implementação à curto prazo dos procedimentos já descritos e requeridos pela norma, com o objetivo de aperfeiçoar os seus processos, atendendo as necessidades dos nossos clientes internos e externos, nos tornando cada vez mais competitivos.

O primeiro passo será a nomeação do seu comitê de qualidade, para melhor análise do sistema de gestão da qualidade, e acompanhamento dos indicadores de desempenho que envolve: a qualidade do serviço, reclamação de clientes, controle de ação corretiva e preventiva, não conformidades, e a capacitação dos seus funcionários, para a melhoria continua do processo, baseado no manual da Qualidade.

A empresa implementará as rotinas de controle de documentos e dados, controle de registros, treinamento, auditoria interna, ação corretiva e preventiva, análise crítica, recrutamento e seleção, condutas e disciplinas, comunicação, seleção e avaliação de fornecedores, controle de serviços não conforme, e análise de dados. Estará ainda medindo anualmente o grau de satisfação dos seus clientes através de pesquisas.

5.4.3 Gestão de Segurança e Saúde

Nosso ramo de atividade não está enquadrado no grau de risco que comprometa a integridade física do trabalhador, entretanto estaremos atendendo a NR 6 (Norma Regulamentadora), disponibilizando EPI (Equipamentos de Proteção Individual) como: luvas, fardamento, máscara adequadas para a execução das rotinas desempenhadas pelo auxiliar de serviços gerais, cozinheiro, e outros equipamentos necessários para o desempenho de suas atividades.

Também como medida de segurança e saúde, estaremos elaborando o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e o PCMSO (Programa de Controle Medicina e Saúde Ocupacional), para realização dos exames necessários de acordo com os riscos do ambiente.

A empresa irá contratar serviços da Vitalmed, empresa de assistência médica domiciliar, visando garantir a segurança dos hóspedes e pacientes.

5.4.4 Gestão do Impacto Ambiental

A gestão Ambiental da Clínica Horizonte será realizada através de um programa de conscientização dos nossos colaboradores. estaremos realizando palestras educativas, campanhas para a preservação do meio ambiente, disponibilizaremos em toda a área ambiental vasilhames para coleta de papéis, plásticos, vidros, lâmpadas, baterias, etc. Nossa atividade não é industrial, mas poderemos contribuir com o meio-ambiente com o gerenciamento de nossos resíduos domésticos que poderemos reutilizar, como o papel, ou dar destinação para cooperativas, contribuindo assim com a geração de renda.

5.4.5 Sistemas de Informação e Automação

A Clínica Horizonte investirá em tecnologia, a fim de alocar recursos que nos permita um melhor monitoramento e visão ampliada de todas as operações realizadas em nossa empresa. Um sistema integrado de informações, com funcionamento em rede através de terminais para acesso de nossos colaboradores, permitindo a realização de consulta de vagas, emissão de reservas diretamente interligados com o nosso caixa.

Trabalharemos de forma interligada, otimizando todos os processos de reservas, venda (cartões, cheque, á vista), emissão de cupom fiscal e/ou notas fiscais.

6) Plano Financeiro

% De Crescimento De Vendas		Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
		10,00	10,00	10,00	10,00
% De Crescimento das Despesas		Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
		5,20	5,50	5,70	5,90
% De Reajuste Da Folha De Pagamento		Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
		5,00	5,00	5,00	5,00
	Carga Tributária				
	Impostos	% Sobre Faturamento	% Sobre o Lucro	% Sobre a Folha de Pagamento	
		16,41	24,00	62,17	

6.1 Investimentos

Iniciaremos as atividades com um Capital Social de R\$420.000,00 para cobertura dos investimentos e Capital de Giro.

Tipo	Item	Qtd	Vlr. unitário	Valor Total	Depreciação
Equipamentos	Telefone	10	129	1.290	129
Equipamentos	Negatoscópio	1	200	200	20
Equipamentos	Fax	1	400	400	40
Equipamentos	maca	1	300	300	30
Equipamentos	Televisor	11	360	3.960	396
Equipamentos	Freezer	750	1	750	75
Sub-Total >>>>>>>>				6.900	690
Material Informática	Computador	8	1.199	9.592	959
Material Informática	Diversos	1	500	500	50
Material Informática	Impressora	2	1.310	2.620	262
Sub-Total >>>>>>>>				12.712	1.271
Móveis e Utensílios	Armário para medicamentos	5	1.200	6.000	600
Móveis e Utensílios	Oftalmoscópio	5	400	2.000	200
Móveis e Utensílios	Porta abaixador de língua	5	50	250	25
Móveis e Utensílios	cadeiras para clientes	12	110	1.320	132
Móveis e Utensílios	Lanterna	5	30	150	15
Móveis e Utensílios	Otoscópio	5	450	2.250	225
Móveis e Utensílios	Tensiômetro	5	250	1.250	125
Móveis e Utensílios	Escada com 02 degraus	5	200	1.000	100
Móveis e Utensílios	Balança Topométrica	1	2.000	2.000	200
Móveis e Utensílios	Caixa de luvas para	10	25	250	25

Utensílios	procedimentos				
Móveis e Utensílios	Relógio de parede	6	25	150	15
Móveis e Utensílios	Divan para exames	5	700	3.500	350
Móveis e Utensílios	Geladeira	2	750	1.500	150
Móveis e Utensílios	Pratarias	1	2.500	2.500	250
Móveis e Utensílios	poltronas	12	200	2.400	240
Móveis e Utensílios	Outros	2	500	1.000	100
Móveis e Utensílios	bebedouro	1	300	300	30
Móveis e Utensílios	Colchões, roupa de cama e similares	10	1.300	13.000	1.300
Móveis e Utensílios	Fogão	1	300	300	30
Móveis e Utensílios	Biombo	5	250	1.250	125
Sub-Total >>>>>>>>>				42.370	4.237
Prédios e Edificações	Reforma	1	130.000	130.000	5.200
Sub-Total >>>>>>>>>				130.000	5.200
Total Geral >>>>>>>>>				191.982	11.398

6.2 Projeção de Vendas

Após a análise de Mercado em relação à concorrência e das projeções de crescimento do segmento, consideramos a receita de R\$2.223.000,00

Produto		Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Consultas fisioterápicas	Receita	36.000	39.600	43.560	47.916	52.708
	Impostos	5.908	6.498	7.148	7.863	8.649
Consultas	Receita	1.053.000	1.158.300	1.274.130	1.401.543	1.541.697

médicas	Impostos	172.797	190.077	209.085	229.993	252.993
Hospedagem	Receita	1.134.000	1.247.400	1.372.140	1.509.354	1.660.289
	Impostos	186.089	204.698	225.168	247.685	272.453
Total Receita >>>>>>>>>		2.223.000	2.445.300	2.689.830,00	2.958.813	3.254.694
Total Impostos >>>>>>>>>		364.794	401.274	441.401	485.541	534.095

6.3 Projeção dos Custos Variáveis

Para a projeção dos custos variáveis, tomamos como referência o custo de cada serviço. O valor total dos custos estimados é de R\$561.600,00

Produto	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Consultas fisioterápicas	10.800	11.880	13.068	14.375	15.812
Consultas médicas	324.000	356.400	392.040	431.244	474.368
Hospedagem	226.800	249.480	274.428	301.871	332.058
Total Custo Variável >>>>>>>>>	561.600	617.760	679.536	747.490	822.239

	Produto	Item de Custo	Quantidade	Valor
	Consultas fisioterápicas	Diversos	1,00	12,00
	Consultas médicas	Consulta	1,00	20,00
	Hospedagem	Diária	1,00	70,00

6.4 Projeção dos Custos Fixos e Despesas

Foram consideradas todas as despesas para implantação do negócio, conforme tabelas abaixo como, equipamentos, móveis e utensílios e reforma. Estabelecemos também uma previsão de consumo maior no período inicial, com perspectiva de reduções gradativas. O valor das despesas no Ano 1 é estimada em R\$194.880,00.

Item da Despesa	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Água	6.000,00	6.312	6.659	7.039	7.454
Aluguel do espaço	48.000,00	50.496	53.273	56.310	59.632
Assinatura de revistas	1.800,00	1.894	1.998	2.112	2.236
Despesa com Contador	8.400,00	8.837	9.323	9.854	10.436
Despesa com impostos da Prefeitura	10.080,00	10.604	11.187	11.825	12.523
Despesa com vale transporte	7.200,00	7.574	7.991	8.446	8.945
Despesas com manutenção e reparos	10.800,00	11.362	11.986	12.670	13.417
Despesas com publicidade e propaganda	12.000,00	12.624	13.318	14.077	14.908
Despesas com treinamentos	24.000,00	25.248	26.637	28.155	29.816

Luz	9.000,00	9.468	9.989	10.558	11.181
Material de escritório	3.600,00	3.787	3.995	4.223	4.472
Material de Limpeza	1.800,00	1.894	1.998	2.112	2.236
Pro-labore	30.000,00	31.560	33.296	35.194	37.270
Seguros	3.600,00	3.787	3.995	4.223	4.472
Serviços de office-boy	6.000,00	6.312	6.659	7.039	7.454
Telefone	8.400,00	8.837	9.323	9.854	10.436
Vitalmed	4.200,00	4.418	4.661	4.927	5.218
Total Das despesa >>>>>>>>>>	194.880	205.014	216.290	228.618	242.106

Item da Folha de Pagamento		Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Auxiliar de Escritório	Folha	6.240	6.552	6.880	7.224	7.585
	Encargos	3.879	4.073	4.277	4.491	4.715
Auxiliar de serviços gerais	Folha	8.400	8.820	9.261	9.724	10.210
	Encargos	5.222	5.483	5.758	6.045	6.348
Auxiliares de enfermagem	Folha	14.400	15.120	15.876	16.670	17.503
	Encargos	8.952	9.400	9.870	10.364	10.882
camareira	Folha	8.400	8.820	9.261	9.724	10.210
	Encargos	5.222	5.483	5.758	6.045	6.348
Chefe de cozinha	Folha	4.800	5.040	5.292	5.557	5.834
	Encargos	2.984	3.133	3.290	3.455	3.627
Copeira	Folha	8.400	8.820	9.261	9.724	10.210
	Encargos	5.222	5.483	5.758	6.045	6.348
Cozinheiro	Folha	4.200	4.410	4.631	4.862	5.105

Cargo / Função	Quantidade	Salário Base
Auxiliar de Escritório	1	520,00

Auxiliar de serviços gerais	2	350,00
Auxiliares de enfermagem	2	600,00
camareira	2	350,00
Chefe de cozinha	1	400,00
Copeira	2	350,00
Cozinheiro	1	350,00
Enfermeira	1	1.100,00
Fisioterapeuta	2	1.200,00
Gerente de Saúde	1	1.300,00
Gerente RH	1	1.200,00
Governanta	1	800,00
Médico	5	1.800,00
Recepcionista	1	470,00
Secretária	1	900,00

6.5 Projeção de Resultados - DRE

Após análise do DRE, chegamos a conclusão que o negócio é viável, pois apresenta um Lucro Líquido de R\$507.116,00 frente a uma receita total de R\$2.223.000,00, o que representa uma lucratividade de 22,8% sobre as receitas totais.

Discriminação	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total
Receita Oper.I	2.223.000	2.445.300	2.689.830	2.958.813	3.254.694	13.571.637

Bruta						
Impostos S/ Vendas	364.794	401.274	441.401	485.541	534.095	2.227.106
Receita Oper.I Líquida	1.858.206	2.044.026	2.248.429	2.473.272	2.720.599	11.344.532
Custos dos Produtos	561.600	617.760	679.536	747.490	822.239	3.428.624
Lucro Bruto	1.296.606	1.426.266	1.568.893	1.725.782	1.898.360	7.915.907
Folha de Pagamento	423.069	444.223	466.434	489.755	514.243	2.337.724
Despesas Operacionais	194.880	205.014	216.290	228.618	242.106	1.086.908
Depreciação	11.398	11.398	11.398	11.398	11.398	56.991
Lucro Operacional	667.258	765.632	874.772	996.011	1.130.613	4.434.285
Impostos S/ Lucro	160.142	183.752	209.945	239.043	271.347	1.064.228
Resultado Líquido	507.116	581.880	664.826	756.968	859.266	3.370.056

6.6 Projeção do Fluxo de Caixa

Sabemos que necessitamos de capital de giro de R\$213.061,00 e que os investimentos somam R\$191.982,00 totalizando R\$405.043,00. O fluxo de caixa demonstra um superávit acumulado a partir do 1º ano de R\$678.657,00.

Discriminação	Ano 0	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
----------------------	--------------	--------------	---------------	----------------	---------------	--------------

6.7 Projeção da Necessidade de Capital de Giro

A necessidade de capital de giro projetada para o primeiro ano é de R\$213.061,00.

Discriminação	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Necessidade de Capital de Giro	213.061	231.503	246.280	273.806	298.004

6.8 Análise de Sensibilidade

Os indicadores de análise econômica do projeto apresentam-se positivos, indicando viabilidade de implantação do empreendimento e possível sucesso da iniciativa, conforme abaixo demonstrado:

PAYBACK

O Payback determina o período de retorno do investimento.

Ele é calculado dividindo-se o valor do investimento necessário pelo valor do resultado do fluxo de caixa no primeiro ano de implantação do empreendimento.

Valor do investimento: R\$405.043,00

Valor do saldo do período: R\$678.657,00

Payback: $R\$405.043,00 : R\$678.657,00 = 0,5968 = 59,68\%$

12 meses x 59,68% = 7,2 meses.

PAYBACK DESCONTADO

O Payback descontado calcula o tempo de retorno do investimento considerando o valor presente calculado pela taxa de atratividade de 35% ao ano. Neste caso, o valor do resultado do FC no Ano 1 deve ser levado ao Ano 0 pela divisão por 1,35 e feito o mesmo comparativo que o Payback Simples.

Resultado do FC - $R\$678.657,00 : 1,35 = R\$502.708,00$

Valor do investimento: R\$405.043,00

$R\$405.043,00 : R\$502.708,00 = 0,8057 = 80,57\%$

12 meses x 80,57% = 9,7 meses

Valor Presente do Fluxo de Caixa

O valor presente do fluxo de caixa determina o valor do FC descontado pela taxa de atratividade de 35% aa no Ano 0.

Ano 1 - R\$678.657,00 : 1,35 = R\$502.708,89 (+)

Ano 2 - R\$616.888,00 : 1,82 = R\$338.484,50 (+)

Ano 3 - R\$702.418,00 : 2,46 = R\$285.492,25 (+)

Ano 4 - R\$797.464,00 : 3,32 = R\$240.091,07 (+)

Ano 5 - R\$902.968,00 : 4,48 = R\$201.374,06 (+)

TOTAL R\$1.568.150,77 (=)

Valor Presente Líquido

O valor presente líquido determina o valor presente do fluxo de caixa, levado ao Ano 0 pela taxa de atratividade de 35% aa, já descontado o valor do investimento inicial do empreendimento.

Valor presente do fluxo de caixa - R\$1.568.150,77

Valor investido no Ano 0 - R\$ 405.043,00 (-)

Valor Presente Líquido R\$1.163.107,77 (=)

Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR representa a taxa que utilizada como taxa de atratividade para levar o valor dos resultados dos FC para o Ano 0, resulta no mesmo valor investido pela empresa. Ou seja:

Ano 1 = R\$678.657,00 : (1+i)

Ano 2 = R\$616.888,00 : (1+i)²

...

Ano 5 = R\$902.968,00 : (1+i)⁵ (elevado à quinta potência)

Ano 0 + Ano 1 + ... + Ano 5 = R\$405.043,00.

A taxa de atratividade que faz com que os valores descontados para o Ano 0, somado, sejam iguais a R\$405.043,00, que é o valor do investimento é 164,89%. Essa taxa foi achada através do método de tentativa e erro.

Return On Investment (ROI)

O ROI é calculado dividindo-se o VPL pelo investimento inicial.

$$\text{ROI} = \text{R\$}1.163.107,77 : \text{R\$}405.043,00 = 2,87$$

O índice 2,87 significa que a cada R\$1,00 investido a empresa terá um retorno de R\$2,87 por ano.

Taxa média de retorno

$$\text{Fluxo Líquido Total} - \text{R\$}3.698.395,00 - \text{R\$}405.043,00 = \text{R\$}3.293.352,00$$

nº de anos - 5

$$\text{Fluxo líquido médio} - \text{R\$}3.293.352,00 : 5 = \text{R\$}658.670,40$$

$$\text{Investimento exigido} - \text{R\$}405.043,00$$

$$\text{Taxa média de retorno} - \text{R\$}658.670,40 : \text{R\$}405.043,00 = 1,626 = 162,6\% \text{ aa}$$

Bibliografia

Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS . Disponível em: <http://www.horoldopeon.adm.br//htm>. acesso em 27 abr.2006.

ARMANI, Domingos. Como elaborar Projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto alegre: Toma Editorial, 2002. p.49 – 51.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS - Dados do turismo
Disponível em: <http://www.abav.com.br/aabav.asp>. Acesso em: 04.abr.2006

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. Projetos de pesquisa: Propostas metodológicas. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

BECKER, Brian E. Gestão Estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BNDES. Crescimento do mercado de saúde. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicações/catalogos/s_saude2.asp.

BORBA, Valdir Ribeiro. Planejamento Empresarial Hospitalar. São Paulo: Atlas, 2003.

CAMPOS FILHO, Ademar Demonstração dos fluxos de caixa. última ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999

CHERUBIN, A. A.; MEZOMO, A. O Executivo Hospitalar: Linhas e meios de uma política de Humanização do Hospital. São Paulo: CEDAS, 1986. p. 5- 15.
cap 2

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COELHO, Fábio Ulhoa. Manual de Direito Comercial. 15 ed. Ver. E atual. São Paulo: Saraiva, 2004.

COMPARE PREÇOS - Site E-Commerce

Disponível em: <http://www.compareprecos.com.br>. Acesso em: 01.mai.2006

CORRULLON, Mônica beatriz Galiano. Voluntariado da Empresa: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo; Peirópolis, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo – transformando idéias em negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GADELHA, Carlos Augusto Grabois. Estudo de Competitividade por cadeias Integradas no Brasil – Complexo Saúde. Campinas: UNICAMP, 002.

HUMANIZAÇÃO em Hospitais. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br/htm>. Acesso em: 15 mar.2006

Indicadores Econômicos e Sociais. Disponível em .

Investimentos prevista na Saúde na Bahia – Disponível em: <http://www.sesab.ba.gov.br/htm>. Acesso em 30 Mar.2006.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing - análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed - São Paulo: Atlas, 1998

Mercado de Saúde na Bahia o Disponível em: . Acesso em: 24 abr.2006

Mercado de Saúde no Brasil – Disponível em: <http://.datasus.gov.br/htm>.

Acesso em: 16 mar.2006.

MEZOMO, O Administrador Hospitalar o caminho da eficiência. São Paulo: CEDAS, 1991.