



Plano de Negócios

Equipe :

Desenvolvimento De Negócios

2005.1

Sumário Executivo

Este plano de negocio tem como objetivo apresentar os estudos e análise de viabilidade da criação de uma Clinica de apoio ao diagnostico e terapia, que tera seu foco na prestação de serviços de radiologia, realizado com qualidade, tecnologia e precisão nos seus resultados.

A clinica será composta com equipamentos necessários e adequado às normas de proteção, para realização dos exames convencionais até mesmo os mais complexos, a exemplo dos exames de crânio e Face, Coluna Vertebral, Esqueleto Torácico e Membros Superiores, Bacia e Membros Inferiores, Orgãos Internos do Tórax, Aparelho Digestivo e Aparelho Geniturinário, oferecendo assim um serviço completo na área de radiodiagnóstico.

A atuação da clinica será na cidade do Senhor do Bonfim-BA, uma das 417 cidades do interior do estado da Bahia, composta por 1.792 empresas que desenvolvem diversas atividades econômicas, entre elas: o comércio, através da reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos, representando 62,83% das existentes na região, 142 empresas de serviços coletivos, sociais e pessoais e 53 empresas de Saúde e serviços sociais, conforme dados obtidos no censo realizado pelo IBGE em 2001, além da cobertura dada aos municípios vizinhos, como Itiuba, filadélfia, Jaguarari, Igara, Ponto Novo, Saúde e outros vilarejos isolados.

Os serviços existentes visam atender as necessidades e expectativas de um público que possuem planos de saúde e também dos que se utilizam do desembolso direto, este público corresponde a 2.830 usuários que representa 4,74% da população existente na cidade de Senhor do Bonfim. Sendo representado pelo público masculino e feminino de faixa etária acima de dez anos e com rendimento nominal mensal igual ou superior a três salários mínimos. Este segmento permite uma melhor identificação dos usuários que possuem capacidade financeira e que podem dispor de algum tipo de planos de saúde ou mesmo utilizar os serviços particulares na busca do atendimento.

Para a implantação da clinica de radiologia será empregado um capital social no valor de R\$56.584,57. Sendo que desse valor será investido 48,8% em equipamentos ficando o restante dividido em 10,3% para materiais de informática, 9,6% em móveis e utensílios, 1,5% em estoque inicial, 8,8% em prédio e edificação e 21,7% para o capital de giro.

De acordo com a análise do resultado projetado, a clinica apresenta um lucro liquido de R\$ 19.997,87 no primeiro ano, devido aos gastos iniciais para entrada no mercado exigir maiores investimentos. Para os proximos quatro anos a empresa prevê um crescimento significativo no seu resultado na média de 22,10%, demonstrando viabilidade para sua implantação.

Atraves da análise de sensibilidade realizada para apuração da viabilidade da implantação, foi identificado que a recuperação do investimento inicial (payback) se dará no periodo de dois anos, considerado aceitável, assim como o valor presente liquido (VPL) apresenta-se positivo, ou seja, maior que o custo inicial. Esta análise apresenta também uma taxa interna de retorno (TIR) 48,5% superando a taxa de corte do plano de negócio que é de 35%, portanto enquadra-se como um investimento recomendado. O retorno sobre investimento (ROI) encontrado através do lucro médio em relação ao capital investido foi de 0,3. O que nos leva a perceber que a clínica é um projeto viável a ser implantado.

1) Descrição da Empresa

1.1 Dados da Empresa

1.1.1 Natureza do Negócio

A Radiolab é uma empresa prestadora de serviços atuando na área de saúde oferecendo apoio ao diagnóstico e terapia com alta tecnologia e precisão nos seus resultados.

1.1.2 Missão e Visão

MISSÃO: Ser uma clínica de apoio ao diagnóstico e terapia na área de saúde. Oferecendo serviços de qualidade com tecnologia e rapidez

VISÃO: Ser a melhor clínica de apoio ao diagnóstico e terapia na área de radiologia da região, trabalhando com qualidade, tecnologia e precisão nos seus resultados.

1.1.3 Objetivos Estratégicos

Foi estabelecida como estratégia, a implantação de um sistema de qualidade para que através dele consiga atingir a missão estabelecida e com isso aumentar o faturamento da clínica em 15% no período de um ano. A Radiolab pretende também em um período de cinco anos ter sua sede própria para que seja adotada também uma estratégia de desenvolvimento com o objetivo de atingir novos mercados.

1.1.4 Abrangência de Atuação

A clínica atuará na região de Senhor do Bonfim-BA, dando cobertura aos municípios vizinhos a exemplo de Itiuba, Filadélfia, Jaguarari, Igara, Ponto Novo e outros vilarejos isolados.

1.1.5 Estágio Atual da Empresa

A clínica encontra-se em fase de implantação onde estão sendo analisados os dados obtidos através do estudo de viabilidade econômico financeira, bem como a sua aceitação no mercado conforme a análise feita a partir deste plano de negócio.

1.1.6 Diferenciais Competitivos

A clinica entrará no mercado com diferencial competitivo que sobressairá aos demais concorrentes, sendo realizados serviços de qualidade inexistente na região a exemplo dos serviços de entrega de resultados e busca dos pacientes em domicilio, proporcionando comodidade e satisfação, com isso estaremos personalizando os serviços, e buscando identificar as necessidades de cada cliente além da boa reputação devido aos talentos humanos e da qualificação do pessoal com capacidade técnica de oferecer os serviços.

1.1.7 Localização Geográfica

A clinica será localizada no centro da cidade de Senhor do Bonfim-BA, fortemente influenciada pela presença da rodovia BR-407 (articulação Salvador - Juazeiro), com grande fluxo de pessoas que se deslocam das cidades vizinhas a procura dos seus serviços e do forte comércio existente na cidade.

1.1.8 Exigências Legais para o funcionamento da empresa

- Alvará de construção e Certidão Negativa de Débito do INSS: CND – INSS –Obra, ou

Alvará para Reforma da Instalação e CND – INSS – Obra, ou

Alvará de Conclusão de Obra, em se tratando de reforma de estabelecimento já construído.

Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (responsabilidade da própria corporação local),

Alvará de Localização, Uso e Funcionamento – ALUF.

- Licenciamento

1.1.8.1 Nenhum serviço de radiodiagnostico pode funcionar sem estar devidamente licenciado pela autoridade sanitária local

1.1.8.2 O licenciamento de um serviço de radiodiagnostico segue o seguinte processo:

- Aprovação, sob os aspectos de proteção radiológica, do projeto básico de construção das instalações.

- Emissão do alvará de funcionamento

1.1.8.3 A aprovação de projeto esta condicionada à análise e parecer favorável sobre os seguintes documentos:

a) Projeto básico de arquitetura das instalações e áreas adjacentes, conforme portaria 1884/94 do ministério da saúde ou outra que venha a substituí-la, incluindo:

(i) Planta baixa e cortes relevantes apresentando o leiaute das salas de raios-x e

salas de controle, posicionamento dos equipamentos, painel de controle, visores, limites de deslocamento do tubo, janelas, mesa de exame, “bucky” vertical e mobiliário relevante;

(ii) Classificação das áreas do serviço indicando os fatores de uso e os fatores de ocupação das vizinhanças de cada instalações;

(iii) Descrição técnica das blindagens (portas, paredes, piso, teto, etc.) incluindo material utilizado, espessura e densidade.

b) Relação dos equipamentos de raios-X diagnósticos (incluindo fabricante, modelo, Ma e kVp máximas), componentes e acessórios, previstos para as instalações.

c) Relação dos exames a serem praticados, com estimativas da carga de trabalho semanal, máxima, considerando uma previsão de operação de cada instalação por, no mínimo, cinco anos.

d) Planilha de calculo de blindagem assinada por um especialista em física de radiodiagnostico, ou certificação equivalente, reconhecida pelo ministério da saúde.

1.1.8.4 Ficam dispensadas do item 9.2 a) as instalações que dispõem apenas de equipamentos moveis, desde que não utilizados com fixos, e os consultórios odontológicos com somente equipamentos de radiografia intra-oral.

1.1.8.5 O alvará de funcionamento inicial do serviço deve ser solicitado instruído dos seguintes documentos:

a) Requerimento, conforme modelo próprio das autoridades sanitárias local, assinadas pelo responsável legal do estabelecimento;

b) Ficha cadastral devidamente preenchida e assinada,

c) Termos de responsabilidade, conforme modelo próprio de autoridade sanitária:

(i) Termo de responsabilidade primaria, assinado pelo responsável legal;

(ii) Termo de responsabilidade técnica, assinado pelo responsável técnico (RT) do serviço;

(iii) Termo de proteção radiológica, assinado pelo supervisor de proteção radiológica em radiodiagnostico (SPR) do serviço.

d) Memorial descritivo de proteções radiológicas, assinadas pelo responsável legal do estabelecimento e pelo SPR.

1.1.8.6 O memorial descritivo de proteção radiológica deve conter, no mínimo:

a) Descrição do estabelecimento e de suas instalações, incluindo:

(i) Identificação do serviço e seu responsável legal;

(ii) Relação dos procedimentos radiológicos implementados;

(iii) Descrições detalhadas dos equipamentos e componentes, incluindo modelo, numeram de serie, numero de registro no ministério da saúde, tipo de gerador, ano de fabricação, data da instalação, mobilidade e situação operacional;

(iv) Descrição dos sistemas de registro de imagem (cassetes, tipo de combinações tela-filme, vídeo, sistema digital, etc).

(v) Descrição da (s) câmara(s) escura(s), incluindo sistema de processamento.

b) Programa de proteção radiológica, incluindo:

(i) Relação nominal de toda a equipe, suas atribuições e responsabilidades, com respectiva qualificação e carga horária;

(ii) Instruções a serem fornecidas por escrito à equipe, visando a execução das atividades em condições de segurança;

(iii) Programa de treinamento periódico e atualizado de toda a equipe;

(iv) Sistema de sinalização, avisos e controle das áreas;

(v) Programa de monitoração de área incluindo verificação das blindagens e dispositivos de segurança;

(vi) Programa de monitoração individual e controle de saúde ocupacional;

(vii) Descrição das vestimentas de proteção individual, com respectivas quantidades por sala;

(viii) Descrição do sistema de assentamentos;

(ix) Programa de garantia de qualidade, incluindo programa de manutenção dos equipamentos de raios-X e processadoras;

(x) Procedimentos para os casos de exposição acidentais de pacientes, membros de equipe ou do público, incluindo sistemática de notificação e registro.

c) Relatórios de aceitação da instalação:

(i) Relatório do teste de aceitação do equipamento de raios-X, emitido pelo fornecedor após sua instalação com o aceite do titular do estabelecimento;

(ii) Relatório de levantamento radiométrico, emitido por especialista em física de radiodiagnóstico (ou certificação equivalente), comprovando a conformidade com os níveis de restrição de dose estabelecidos neste regulamento;

(iii) Certificado de adequação da blindagem do cabeçote emitido pelo fabricante.

1.1.8.7 Validade e renovação

a) O alvará de funcionamento do serviço tem validade de, no Máximo, dois anos.

b) A renovação de funcionamento do serviço deve ser solicitada pelo titular instruída de:

(i) Requerimento e termos de responsabilidade, conforme modelos próprios de autoridade sanitária;

(ii) Relatório do programa de garantia de qualidade, assinado por um especialista em física de radiodiagnóstico, ou certificação equivalente, reconhecida pelo ministério da saúde;

(iii) Documento de atualização do memorial descritivo de proteção radiológica, caso tenham ocorrido alterações não notificadas no período.

1.1.8.8 A concessão e renovação de alvará de funcionamento do serviço estão condicionada à aprovação dos documentos apresentados e à comprovação do cumprimento dos requisitos técnicos especificados neste regulamento, mediante inspeção sanitária.

1.1.8.9 Quaisquer modificações a serem introduzidas nas dependências do serviço ou nos equipamentos de raios-X devem ser notificados previamente à autoridade sanitária local para fins de aprovação, instruídas relevantes do processo de

aprovação de projeto.

1.1.8.10 Um novo relatório de levantamento radiométrico deve ser providenciado:

- a) Após a realização das modificações autorizadas
- b) Quando ocorrer mudança na carga de trabalho semanal ou na característica ou ocupação das áreas circunvizinhas.
- c) Quando decorrer quatro anos desde a realização do último levantamento

1.1.8.11 O alvará de funcionamento, contendo identificação dos equipamentos, deve ser afixados em lugar visível ao público no estabelecimento.

1.1.8.12 Todo serviço deve manter uma cópia do projeto básico de arquitetura de cada instalação (nova ou modificada), conforme especificado no item 9.3 a) disponível à autoridade sanitária local, inclusive nos consultórios odontológicos e nas instalações com equipamentos móveis, dispensados do processo de aprovação de projeto.

1.1.8.13 A desativação de equipamento de raios-X deve ser comunicada à autoridade sanitária, por escrito, com solicitação de baixa de responsabilidade e notificação sobre o destino dado ao equipamento.

1.1.8.14 A desativação de um serviço de radiodiagnóstico deve ser notificada à autoridade sanitária local informando o destino e a guarda dos arquivos e assentamentos, inclusive dos históricos ocupacionais, conforme especificado neste regulamento.

1.1.9 Alianças Estratégicas

Com objetivo de aumentar a demanda fecharemos acordos com Prefeituras dos municípios vizinhos que não dispõe desses serviços, a exemplo de Itiuba, Filadélfia e Cansanção, onde será negociado pacote com quantidades de atendimentos e valores pré-definidos, estaremos também realizando parcerias com fornecedores para aquisição dos insumos necessários com menores custos e melhores prazos de pagamentos.

1.1.10 Responsabilidade Social

Objetivando o apoio e promoção social a clínica irá utilizar a atuação consciente dos profissionais como agentes esclarecedores e modificadores do contexto social e ambiental.

2) Estrutura Organizacional

2 .1 Estrutura Legal do Negócio

2.1.1 Estrutura Legal do Negócio

A empresa é composta por 03(três) sócios (Jarbas Sanches Ferreira, Érica Santana Oliveira e Paulo Sérgio Lessa), classificando-se na categoria de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada (Ltda). O Capital Social esta dividido em quotas iguais entre os sócios. Todos os sócios são capitalistas e terão direito a uma retirada mensal, a titulo de “pró-labore” cuja quantia não poderá exceder o limite fixado por lei. Os poderes administrativos e gerência da sociedade serão exercidos de comum acordo entre os sócios. A responsabilidade financeira é limitada ao total do capital social dos sócios.

O lucro será direcionado a investimentos durante o primeiro ano, estando os sócios responsáveis por toda e qualquer perda. Os impostos que incidem sobre o nosso negócio são: PIS 0,65% sobre o faturamento (Programa de Integração Social), ISS 2,0% (Imposto Sobre Serviço); IRPJ 15,0% sobre o lucro (imposto de Renda Pessoa Jurídica), CSSL 9,0% sobre o lucro (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), COFINS 3,0% sobre o faturamento (Contribuição para Fins Sociais).

2 .2 Gerência e Estrutura Organizacional

2.2.1 Descrição do Organograma

A empresa será composta por uma Diretoria que terá como subordinados quatro gerências:

- Gerência Administrativa - Financeira que terá como subordinados os setores de faturamento, recepção e higienização.
- Gerência de Produção terá como subordinado o setor de radiologia (radiologista)
- Gerência de Marketing
- Gerência de Recursos Humanos

2.2.2 Descrição e Experiência dos Executivos Chaves

Érica Santana Oliveira formando de administração hospitalar das Faculdades Jorge Amado atuando na área de faturamento do hospital Santa Izabel, com experiência no setor de prorrogações.

Jarbas Sanches Ferreira formando de administração hospitalar das Faculdades Jorge Amado atuando na área de faturamento do hospital Santa Izabel com experiência nos setores de contas médicas, faturamento SUS e prorrogações.

Paulo Sérgio Machado Lessa formando de administração hospitalar das Faculdades Jorge Amado com experiência em gestão administrativa, atualmente atua como gerente de expansão das organizações Bradesco.

2 .3 Descrição e Experiência do Comitê Diretivo

2.3.1 Descrição e Experiência do Comitê Diretivo

Por ser uma empresa de cotas de responsabilidade LTDA, o comitê diretivo será constituído pelos próprios sócios da empresa.

2.4 Política de Recursos Humanos

2.4.1 Plano de Carreira e Compensação

A empresa adotará o sistema de remuneração fixa onde os funcionários da área de recepção, que terá como função o atendimento ao público, cadastro de pacientes, marcação de consultas, preenchimento de guias e faturamento dos convênios além da cobrança de exames particulares, para tanto receberá uma remuneração de R\$ 400,00, na área de higienização teremos uma funcionária que fará a limpeza do local recebendo uma remuneração de R\$ 300,00 e um técnico em raios-X para realização dos exames radiológicos com uma remuneração de R\$ 840,00. Para os médicos ortopedistas que realizarão consultas e radiologista na liberação de laudos adotaremos remuneração sobre comissão pura conforme a sua produção realizada no período e calculada com base na tabela de honorários médicos.

2.4.2 Plano de Incentivo

A empresa adotará um método de recompensa relacionada com objetivos de realização empresarial, a participação nos lucros, que serão distribuídos uma percentagem de 2% do lucro líquido no final do exercício, incentivando os funcionários continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas desafiantes formuladas para o futuro.

2.4.3 Recrutamento e Seleção

Cargo: recepção

Função: atendimento ao cliente, preenchimento de formulários, agendamento de consultas, liberação de exames (entrega).

Numero de funcionários: 02 funcionários.

Qualificação: Deverá ter 2º grau completo, noção em informática, ter aptidão verbal, boa aparência, bom relacionamento com o público, experiência comprovada, facilidade de trabalhar em equipe.

Data de contratação: Contratação no 1º mês.

Cargo: auxiliar de limpeza

Função: limpeza do local e dos equipamentos.

Número de funcionários: 01 funcionário

Qualificação: deverá ter 1º grau completo, experiência comprovada, facilidade de trabalhar em equipe.

Data de contratação: contratação no 1º mês

Cargo: técnico em radiologia

Função: realizar os exames, revelar o filme.

Número de funcionários: 01 funcionário

Qualificação: deverá ter curso técnico em radiologia, experiência comprovada de no mínimo de 02 anos, bom relacionamento com os clientes, facilidade de trabalhar em equipe.

Data de contratação: contratação no 1º mês

Cargo: médico radiologista

Função: emitir e assinar os laudos.

Número de funcionários: 01 funcionário

Qualificação: especialização em radiologia, atuante no mercado no mínimo 02 anos.

Data de contratação: contratação no 1º mês.

Cargo: médico ortopedista.

Função: atendimentos aos pacientes, avaliação dos laudos e realização de procedimentos.

Número de funcionários: 02 funcionários.

Qualificação: cirurgião ortopédico, atuante no mercado no mínimo 05 anos.

Data de contratação: contratação no 1º mês.

2.4.4 Avaliação de Desempenho

A política de RH utilizada para avaliação do desempenho será o método da escala gráfica, baseada em uma tabela de dupla entrada: na linha estão os fatores de avaliação do desempenho e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho. Este método representa os fatores de avaliação do desempenho para definir em cada pessoa as qualidades que se pretendem avaliar a exemplo:

Habilidades: conhecimento do cargo, capacidade de realização, facilidade de aprender;

Comportamentos: desempenho da tarefa, relacionamento humano e responsabilidade;

Metas e resultados: atendimento ao cliente, ausência de acidentes e foco nos resultados.

2.4.5 Treinamento e Desenvolvimento

O programa de capacitação será desenvolvido para todos os funcionários, buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.

Serão desenvolvidos cursos de relacionamento inter-pessoal abrangendo a todos os funcionários; especializações em radioterapia ou tomografia computadorizada de acordo com o crescimento da clínica; cursos de qualidade no atendimento, que serão realizados anualmente.

Os treinamentos terão como objetivos principais: aumentar o conhecimento das pessoas através de informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes; melhorar as habilidades e destrezas, habilitando a todos para a execução e operação de tarefas, manejo de

equipamentos e máquinas; desenvolver e/ou modificar comportamentos, buscando mudanças de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidades com as pessoas, com os clientes internos e externos; elevar o número de abstração, desenvolvendo idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais.

3) Produtos e Serviços

3.1 Descrição dos Produtos

3.1.1 Descrição dos Produtos

A clinica de radiologia está preparada com os equipamentos necessários e adequado às normas de proteção para realização dos exames convencionais até os mais complexos, trabalharemos com famílias de produtos conforme descrito abaixo: Exames de crânio e Face, Coluna Vertebral, Esqueleto Torácico e Membros Superiores, Bacia e Membros Inferiores, Órgãos Internos do Tórax, Aparelho Digestivo e Aparelho Geniturinário, oferecendo assim um serviço completo na área de radiodiagnóstico.

3.1.2 Especificações e Requisitos Técnicos

Com base na portaria 453, de 01 de junho de 1998 que aprova o regulamento técnico que estabelece as diretrizes básicas de proteção radiológica em radiodiagnóstico, e que dispõe sobre o uso de raios-X diagnósticos em todo o território nacional. A Secretaria de Vigilância Sanitária tendo em vista as disposições constitucionais e a lei 8.080, de 19/10/90, que tratam as condições para a promoção e recuperação da saúde como direito fundamental do ser humano, e considerando os riscos inerentes aos usos das radiações ionizantes e a necessidade de se estabelecer uma política nacional de proteção radiológica na área de radiodiagnóstico, resolve aprovar o regulamento técnico “diretrizes de proteção radiológica em radiodiagnóstico médico e odontológico”, partes integrantes desta portaria, que estabelece os requisitos básicos de proteção radiológica em radiodiagnóstico e disciplina a prática com os raios-X para fins diagnósticos e intervencionistas, visando a defesa da saúde dos pacientes, dos profissionais envolvidos e do público em

3.1.3 Uso e Apelo

O uso e apelo de novos produtos /serviços na empresa parte da premissa de adequar ao mercado à necessidade do cliente. Sua implantação estará representada pela iniciativa dos empreendedores em oferecer um serviço confiável identificado como melhor do mercado local, com profissionais treinados para o exercício de suas atividades e com diferencial na entrega dos exames e na busca de seus pacientes nas suas respectivas residências. Além dos preços competitivos e suas diferentes formas de pagamento.

3.1.4 Estágio Evolutivo de Cada Linha

Trata-se de serviços de radiologia que já existe no mercado de saúde há muitos anos e que constantemente são fortalecidos pelos grandes avanços tecnológicos através de estudos desenvolvidos para melhoria da qualidade nos exames realizados.

3.1.5 Potencial e Vantagens Competitivas dos Produtos

Teremos como vantagens competitivas alguns serviços diferenciados do mercado com características novas e valiosas que servirão de atrativos, a exemplo: agendamento de exames on-line, entrega de exames e busca de paciente em sua residência, entrega de resultados por e-mail ou fax, podendo ser também requisitados pelo paciente para entrega ao mesmo, ou diretamente ao médico assistente, além dos preços competitivos.

3.1.6 Propriedade Intelectual Associada

A clínica RADIOLAB 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

A clínica de radiologia contará com habilidades que visa atender as necessidades dos pacientes que não tem como se locomover facilmente até a clínica para realização dos exames, disponibilizando os serviços de ida e volta à clínica para realização do atendimento, além da rapidez e precisão na entrega dos laudos aos respectivos médicos para agilizar o diagnóstico e marcações de exames através da Internet onde os pacientes poderão determinar dia e hora para realização no seu atendimento de forma cômoda sem maiores dificuldades.

3.2 Descrição dos Novos Produtos

3.2.1 Descrição dos Novos Produtos

A mamografia é um tipo de radiografia especial, realizada em aparelhos específicos para avaliação das mamas. Homens e mulheres podem desenvolver câncer de mama. A mamografia de rotina é a melhor oportunidade de detectar precocemente qualquer alteração nas mamas antes até que o paciente ou médico possam notá-las ou apalpá-las. De acordo com o FDA, órgão americano de vigilância sanitária, a mamografia pode detectar um câncer de mama até dois anos antes de ele ser palpável. A mamografia é, ainda, o mais eficaz método de diagnóstico para a detecção de câncer de mama, quanto mais precoce a remoção do tumor na fase inicial, a estratégia é mais eficiente na redução da taxa de mortalidade das pacientes

e melhor qualidade de vida.

3.2.2 Especificações e Requisitos Técnicos

Os requisitos legais mínimos para a colocação deste serviço no mercado são:

a) Justificação da prática e das exposições médicas individuais.

A justificação é o princípio básico de proteção radiológica que estabelece que nenhuma prática ou fonte descrita a uma prática deve ser autorizada a menos que produza suficiente benefício para o indivíduo exposto ou para a sociedade, de modo a compensar o detrimento que possa ser causado.

b) Otimização da proteção radiológica.

O princípio de otimização estabelece que as instalações e as práticas devem ser planejadas, implantadas e executadas de modo que a magnitude das doses individuais, o número de pessoas expostas e a probabilidade de exposições acidentais sejam tão baixos quanto razoavelmente exeqüíveis, levando-se em conta fatores sociais e econômicos, além das restrições de dose aplicáveis.

c) Limitação de doses individuais.

Os limites de doses individuais são valores de dose efetiva ou de dose equivalente, estabelecidos para exposição ocupacional e exposição do público decorrente de práticas controladas, cujas magnitudes não devem ser excedidas.

d) Prevenção de acidentes.

No projeto e operação de equipamentos e de instalações deve-se minimizar a probabilidade de ocorrência de acidentes (exposições potenciais).

Devem-se desenvolver os meios e implementar as ações necessárias para minimizar a contribuição de erros humanos que levem à ocorrência de exposições acidentais.

3.2.3 Uso e Apelo

Serão utilizadas campanhas educativas do Ministério da Saúde e do Instituto Nacional de Câncer (Inca), onde juntas apresentaram na sede do Inca, no Rio de Janeiro, o Consenso Brasileiro de Mama, documento que norteará a política nacional para o controle do câncer de mama. Obtido após reuniões técnicas, o Consenso reúne novas estratégias para detecção precoce e tratamento, que pretendem reduzir em pelo menos 20% as taxas de mortalidade pela doença no Brasil. Essa redução tem sido verificada em países que adotaram medidas semelhantes. Uma das recomendações do Consenso é que o auto-exame isolado deve ser adotado como medida paralela à visita a um profissional especializado. É recomendado ainda que todas as mulheres com mais de 40 anos de idade façam o exame clínico, que consiste na avaliação de um médico. Já as mulheres entre 50 e 69 anos devem realizar a mamografia, com o máximo de dois anos entre os exames. Além disso, o exame clínico das mamas, associado à mamografia anual, deve ser feito pelas mulheres a partir dos 35 anos pertencentes a grupos populacionais de alto risco, como aquelas que têm história familiar de pelo menos um parente de primeiro grau com diagnóstico de câncer de mama. O câncer de mama representa

hoje a principal causa de morte por câncer entre as mulheres brasileiras. Estimativas do INCA de 2003 indicaram 9.335 óbitos pela doença e o surgimento de 41.610 novos casos somente naquele ano.

3.2.4 Potencial e Vantagens Competitivas dos Novos Produtos

Adotaremos como vantagem competitiva o programa de certificação da qualidade em mamografia do CBR que inclui no seu processo de avaliação dos serviços de mamografia a medida da dose de radiação na superfície do simulador radiográfico de mama (Phantom) de acordo com a diretriz estabelecida pela portaria N° 453/98 do Ministério da Saúde.

3.2.5 Propriedade Intelectual Associada

Pelo fato de ser um serviço implantado na clínica já patenteada, não será necessário proteger sua marca contra terceiros através do registro junto ao INPI (Instituto nacional de Propriedade Industrial), devido a mesma já esta protegida.

3.2.6 Habilidade de Atender as Necessidades dos Clientes

A fim de atender as necessidades de saúde humanas pré-existentes a clínica decidiu implementar o serviço de mamografia para evitar que a demanda existente se desloque para Juazeiro em busca de diagnóstico de uma determinada patologia.

3.3 Atividades de Pesquisas e Desenvolvidos

3.3.1 Atividades Correntes

A clínica não desenvolverá as atividades de pesquisa e desenvolvimento na área de radiodiagnóstico.

3.3.2 Atividades Futuras

Inicialmente a clínica se manterá na região buscando a confiabilidade dos seus clientes, porém diante da competitividade existente, a clínica também buscará novos mercados fora da região de Senhor do Bonfim, na garantia de ofertar os produtos já existentes.

Com o desenvolvimento do negócio buscaremos também em longo prazo atingir novos clientes com o novo serviço de mamografia.

3.3.3 Tecnologia Aplicada aos Produtos

A tecnologia é um ponto de suma importância no desenvolvimento da clínica Radiolab, tendo em vista a produção dos seus serviços na realização dos exames

de Raios-X, porém é de extrema necessidade o acompanhamento das tendências tecnológicas para assim podermos competir e sobressair à concorrência através da atualização de nossos equipamentos para uma melhoria dos nossos serviços.

4) Plano de Marketing

4.1 Descrição do Setor da Economia

4.1.1 Características do Setor da Economia

A Radiolab atuará no setor de saúde, que está dividido em três grandes subsistemas: o SUS, o subsistema público, destinado a 130 milhões de brasileiros; o subsistema privado de atenção médica suplementar, destinado a 40 milhões de brasileiros que pagam, por si ou através de empregadores e o subsistema de desembolso direto utilizado por brasileiros, ricos e pobres que recorrem para a compra de serviços através de pagamento direto dos serviços.

A saúde pública tem uma rede de 63 mil unidades ambulatoriais e de quase 6 mil unidades hospitalares, com 440 mil leitos, sua produção anual é de 11,7 milhões de internações hospitalares; 1 bilhão de procedimentos de atenção primária à saúde; 153 milhões de consultas médicas; 2,6 milhões de partos; 150 milhões de exames laboratoriais; 132 milhões de atendimentos de alta complexidade; e 23 mil transplantes de órgãos, tendo uma avaliação positiva dos que o utilizam rotineiramente o serviço em todo território nacional.

Já o serviço de saúde suplementar reúne mais de 2000 empresas operadoras de planos de saúde, milhares de médicos, dentistas e outros profissionais, hospitais, laboratórios e clínicas. Toda essa rede prestadora de serviços de saúde atende a mais de 37 milhões de consumidores que utilizam planos privados de assistência à saúde para realizar consultas, exames ou internações.

Para que exista um equilíbrio nas relações neste segmento foi criada a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS que é uma agência reguladora vinculada ao ministério da saúde.

O subsistema de desembolso direto, em que os indivíduos e famílias pagam diretamente de seus bolsos os serviços, portanto o campo da medicina liberal, chegou a cobrir, no ano de 1986, 34% dos brasileiros com volume de faturamento de US\$ 2,07 bilhões. Diante do cenário descrito direcionaremos os nossos serviços de radiologia aos dois grandes subsistemas: O subsistema privado de atenção médica suplementar e o subsistema privado de desembolso direto.

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 MP 2.177-44 atualmente em vigor. O texto legal estabeleceu critérios para entrada, funcionamento e saída de operação de empresas 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 da assistência 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 têm que obter

na ANS um registro provisório de funcionamento. Da mesma forma, cada plano de saúde para ser comercializado precisa estar registrado na Agência Nacional de Saúde que tem por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras 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 de normatização 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.

4.1.3 Panorama Atual e Principais Tendências do Setor

Os indicadores de saúde no Brasil registraram grandes progressos. A esperança de vida média do brasileiro aumentou consideravelmente, as taxas de mortalidade infantis embora ainda sejam altas no contexto mundial e latino-americano, são quase quatro vezes menores que as vigentes no início dos anos 40, as mudanças também apontam para a necessidade de definir prioridades de saúde que permitam equacionar os grandes problemas da população, ao lado da implantação de sistemas de informação que tornem mais transparentes os resultados obtidos e os gastos necessários para alcançá-los. Boa parte dos hospitais públicos e privados no Brasil carece de sistemas de informação que permitam obter dados financeiros e contábeis sobre custos dos principais procedimentos. A estrutura de morbidade e o perfil de mortalidade sofreram substanciais transformações. As principais causas de morte antes centradas nas chamadas doenças transmissíveis, hoje, com a urbanização acelerada, encontram-se entre as enfermidades crônico-degenerativas e nas causas externas, como os acidentes e homicídios, ambos provocados em grande parte pelo cotidiano das grandes cidades.

4.1.4 Tamanho e Taxa de Crescimento do Setor da Economia

O atual quadro demográfico brasileiro resulta de vários fatores, como a queda da fecundidade, a redução da mortalidade infantil, o aumento da esperança de vida e o progressivo envelhecimento da população, que geram impactos e novas demandas para o sistema de saúde.

Em função dos diversos fatores o mercado de saúde atualmente totaliza uma quantidade de 181 milhões de usuários conforme dados obtidos através de estimativa realizada pelo IBGE no ano de 2004.

Este mercado é composto por dois grandes blocos, o SUS, Sistema Único de Saúde e o sistema de Saúde Suplementar que tem como finalidade institucional desenvolver a defesa do interesse público e privado na assistência a saúde.

O Sistema Único de Saúde absorve 148 milhões, que representa 81,76 % dos usuários do sistema de saúde, em quanto que toda rede de Medicina suplementar atende a mais de 33 milhões de consumidores que utilizam os planos privados de assistências a saúde para realizar consultas, exames ou internações.

Este setor vem crescendo lentamente nos dois sistemas, em 2003 apresentou crescimento de 15% em relação ao ano de 2002, enquanto que no ano de 2004 houve um aumento inferior a 2003 mais ainda assim o setor cresceu 14,27%.

4.1.5 Segmentação no Setor da Economia

A radiologia evoluiu lentamente por décadas, mas cresceu de forma impressionante nos últimos anos, tanto para o diagnóstico quanto para procedimentos intervencionistas e terapêuticos. Os equipamentos reduziram substancialmente os riscos de exposição de pacientes e operadores à radiação, sem limitar os resultados. O advento da radiologia digital agregou enormes vantagens às técnicas existentes, que hoje podem ser empregadas repetidamente, sem causar danos aos pacientes.

Os recursos dos métodos de diagnóstico por imagem foram otimizados desde que passaram a incorporar tecnologias de informática e telecomunicações. Detectores mais eficazes, computadores ultra-rápidos com grande capacidade de processamento e armazenamento comprovam o rápido desenvolvimento dessas tecnologias aplicadas à radiologia.

Apesar de ainda engatinhar, no Brasil, esse processo está modificando o trabalho na área de radiologia mundialmente. Os sistemas informatizados registram, organizam e administram informações de pacientes, agendamento de exames, fluxo de trabalho e emissão dos laudos

4.2 Mercado Alvo

4.2.1 Características do Mercado Alvo e Seus Segmentos

A cidade do Senhor do Bonfim é composta por 1.792 empresas desenvolvendo diversas atividades econômicas, entre elas: o comércio, que envolve a reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos totalizando 1.126, representando 62,83% das existentes na região, 142 empresas de serviços coletivos, sociais e pessoais, 104 empresas de Indústrias de transformação, 53 empresas de Saúde e serviços sociais, que representa 2,95% e as demais empresas representam 20,49% conforme dados obtidos no senso realizado pelo IBGE em 2001.

4.2.2 Tamanho do Mercado Alvo

Os serviços existentes visam atender as necessidades e expectativas de um público que possuem planos de saúde e também dos que se utilizam do desembolso direto, este público corresponde a 2.830 usuários que representa 4,74% da população existente na cidade de Senhor do Bonfim.

4.2.3 Cobertura Geográfica

O serviço de radiodiagnósticos a ser prestados pela Radiolab, visa dar cobertura a cidade de Senhor do Bonfim, sendo uma das 417 cidades do interior do estado da Bahia, bem como atingir todas as áreas que envolve os grandes e pequenos municípios existentes na região, principalmente as cidades circunvizinhas, a exemplo das cidades de Filadélfia, Itiuba, Jaguarari, Canção, Ponto Novo, Pindobaçu e Antonio Gonçalves que envolve uma área média de aproximadamente 1.070 Km², com isso estima-se atingir uma média populacional de 22 mil habitantes.

4.2.4 Segmentação

A Radiolab decidiu atuar no segmento de mercado utilizando a variável demográfica, na qual está representado pelo público masculino e feminino de faixa etária acima de dez anos e com rendimento nominal mensal igual ou superior a três salários mínimos.

Este segmento permite uma melhor identificação dos usuários que possuem capacidade financeira e que podem dispor de algum tipo de planos de saúde ou mesmo utilizar os serviços particulares na busca do atendimento.

4.2.5 Tempo de Entrada no Mercado Alvo

A estratégia inicial é viabilizar a empresa atingindo o seu equilíbrio financeiro, para isto contamos com a expansão dos nossos serviços e fidelização dos nossos clientes. O prazo de entrada no mercado alvo será de seis meses, contudo iniciaremos as nossas atividades a partir do primeiro semestre de 2006.

4.2.6 Pesquisa de Mercado

Com objetivo de legitimar informações que estão disponíveis neste plano, bem como adquirir maiores informações relacionadas às características, expectativas e necessidades do mercado adotamos como base para nossa pesquisa as fontes secundárias (pesquisas em fontes alternativas), que serviram de subsídios para análise do mercado em atuaremos.

As pesquisas foram realizadas através de sites conhecidos, seguros e de alta credibilidade que é sem dúvida uma poderosa ferramenta para busca de informações.

A primeira parte foi baseado nos dados obtidos por meio do site www.ibge.gov.com.br com qual foi possível identificar informações estatísticas como população estimada, área da unidade territorial, principais atividades desenvolvidas e serviços de saúde existente, através do site www.saude.gov.br foi possível conhecer o atual retrato da saúde pública nos âmbitos Federais, Estaduais e Municipais, bem como seus pontos positivos e negativos, as pesquisas se estenderam por outros sites como o www.sei.ba.gov.br, www.ans.gov.br, www.bndes.go.br e o www.datasus.gov.br que serviu de base para complementar às informações de saúde, sendo possível material suficiente voltado aos indicadores de saúde, informações demográficas, sócio econômicas, assistência a saúde, rede assistencial e outros.

4.2.7 Potencial de Entrada no Mercado Alvo

Dentro do mercado de atuação, que compreende hoje aproximadamente 2830 usuários, a empresa pretende atender dentro do nosso segmento uma média/mês de 650 usuários, que representa 23% de penetração de toda demanda existente.

4.2.8 Tendências e Mudanças Previstas no Mercado-Alvo

O mercado não apresenta nenhum sinal de alterações , ou mesmo previsões de mudanças para os próximos anos.

4.2.9 Perfil dos Clientes

O perfil dos nossos clientes são pessoas do sexo masculino e feminino, de todas as idades, com renda igual ou superior a dois salários mínimos que possuem planos de saúde, tenham capacidade de pagamento para realização de serviços particulares e que se localize na cidade de Senhor do Bonfim e em outras cidades circunvizinhas.

4.2.10 Necessidades dos Consumidores

As diferentes situações de vida dos vários grupos populacionais geram problemas de saúde , bem como riscos e ou exposições a determinadas doenças, acidentes e violências. Isto significa portanto que a necessidade de atendimento a saúde e que esta por trás da necessidade dos consumidores, este é o grande desafio da radiolab atender essas especificidades, clientes que de alguma forma busca o atendimento preventivo ou até mesmo corretivo para solução de sua carência por saúde.

4.2.11 Mercados-Alvo Secundários

É bem verdade que o SUS, como não poderia deixar de ser, está em constante processo de aperfeiçoamento. A promoção da saúde à população estará sofrendo sempre transformações 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. A Radiolab aproveitara a demanda existente deste mercado secundário para trabalhar os cliente SUS que tem capacidade para pagamento de serviços particulares e gerar mais uma fonte de receitas para maximizar os seus resultados.

4.2.12 Oportunidades, Ameaças e Fatores Críticos de Sucesso

Com base nas pesquisas realizadas foi possível identificar que o mercado de mercado possibilita grandes oportunidades para alavancagem dos negócios, uma vez que a ausência de preparo técnico dos nossos concorrentes tem refletido na falta de confiança dos consumidores dos serviços de radiodiagnósticos no que diz respeito aos resultados dos laudos técnicos apresentados pelo radiologista responsável, esta oportunidade é reforçada por se tratar de radiologista que atua em sua própria clínica e no Hospital Regional.

Por se tratar de uma clínica que atenderá a convênios e particulares percebemos uma ameaça, o baixo poder aquisitivo da população e para tentar minimizar esta situação iremos trabalhar com preços competitivos para com os pacientes particulares e estaremos propondo à prefeitura um credenciamento para atendimento ao SUS, em horários e dias específicos durante a semana com objetivo de atender a esta demanda. Uma outra ameaça é a falta de profissional na região devido aos baixos salários em contra partida atuaremos com a estratégia de melhores salários em relação aos pagos na região com objetivo de recrutar profissionais capacitados.

4.3 Concorrência

4.3.1 Descrição dos Concorrentes por Produto

Dentro do mercado que iremos atuar existem três concorrentes com características diferentes um deles é o hospital Dr. Paulo Ilarião, que é um hospital privado com 100 leitos, um centro cirúrgico com duas salas com capacidade de realizar procedimentos de pequeno porte atendendo a algumas especialidades, não possui UTI e o mesmo, implantou um centro médico, exames laboratoriais e exames de diagnóstico por imagem (raios-X) dentro de sua estrutura. O segundo concorrente é uma clínica de radiologia tendo como dono um radiologista que não fornece nenhum outro tipo de serviço dentro de sua estrutura, ficando assim a espera de pacientes vindo de clínicas independentes da região e municípios vizinhos. O terceiro concorrente é o hospital regional (Dom Antônio Monteiro), é um hospital geral com 120 leitos, um centro cirúrgico com três salas que tem capacidade de realizar procedimentos de pequeno porte e uma UTI desativada, ele também realiza exames laboratoriais e por imagem (raios-X) que busca a atender a cidade de Senhor do Bonfim e municípios vizinhos através de um serviço de ambulância para o transporte de seus pacientes, sua maior clientela é o SUS porém atende também a convênios e particulares.

4.3.2 Concorrentes Indiretos

Na região onde nosso empreendimento se localiza não existem concorrentes indiretos.

4.3.3 Participação de Mercado de Cada Concorrente

Dentro da concorrência estabelecida na cidade de Senhor do Bonfim o hospital

Regional se destaca com 40% de participação no mercado, enquanto que o Hospital Dr. Paulo Ilarião por se tratar de um hospital que atende convênios, particular e SUS, fica com uma demanda estimada em 36% em função de possuir uma estrutura diferenciada da clinica de radiologia que fica com 24% da demanda total da região.

4.3.4 Forças e Fraquezas dos Concorrentes

Dentro da análise dos concorrentes foi identificado que o Hospital Dr. Paulo Ilarião tem como força uma estrutura tecnologica e suas especialidades no atendimento , o hospital conta com um equipamento de raios-X de 300 MA que possibilita realizar exames mais complexos como urografia excretora, cistografia e uretrocistografia (parte urinária), bem como os exames convencionais de radiologia: crânio, face, pescoço, coluna total, extremidades, bacia, ombro, joelho, perna, fêmur, e tórax. Porem não tem dentro de sua estrutura um serviço de ortopedia que é a maior fonte geradora de demanda para esse tipo de exame. Um outro concorrente é a clinica de radiologia que tem como força principal o radiologista ,por se tratar de um profissional de saúde que é escasso na região e o mesmo ser o dono da clinica. Porem é possível identificar fraquezas, pois a clinica não possui técnico em radiologia para a realização dos exames, quem executa esta atividade é uma recepcionista treinada pelo radiologista dono da clinica para realização dos exames além de não fornecer nenhum outro tipo de serviço. Já o terceiro concorrente é o Hospital regional, que além de ter uma estrutura hospitalar fez um investimento de 104 mil reais em inovações em sua estrutura física e tecnológica com compra de equipamentos de raios-X, porem não dispõe de profissionais capacitados para a realização de exames, criando assim insatisfação no quadro de profissionais médicos.

4.3.5 Importância do Mercado Alvo Para os Concorrentes

Conforme levantamento dos concorrentes existentes foi possível identificar que no mercado em que iremos atuar existe um concorrente direto a “clinica de radiologia” que tem como atividade principal é a realização dos exames de raios-X, que estará sendo diretamente afetada com possível perca de clientes com a instalação da Radiolab, tendo em vista a prestação de serviços possuir as mesmas características dos serviços implantados em nosso ponto de atendimento. Já os outros dois concorrentes que são o Hospital Regional e o Hospital Dr. Paulo Ilarião não causará tanto impacto por se tratar de uma unidade hospitalar, tendo seu foco maior nas internações dos pacientes e realizações de cirurgias de pequeno porte, logo o serviço de radiologia é uma atividade secundária.

4.3.6 Barreiras a Entrada no Mercado

Por se tratar de uma clinica de radiologia a ser implantada no interior da Bahia, teremos dificuldades em recrutar o pessoal adequado com capacitação e qualificação para exercer as atividades, freqüentemente seremos obrigados a pagar remunerações elevadas, aumentando o custo de entrada no mercado, a tecnologia por sua vez também dificulta a entrada no setor de radiodiagnóstico por ser

equipamentos que possui seus preços baseado no dólar (U\$) e ter um valor no mercado considerado alto, as empresas já estabelecidas possuem vantagens para aquisição de matérias-primas com custos menores face aquisições em grande volume, com isso teremos elevados custos no serviço tornando uma barreira à entrada.

A secretaria de vigilância sanitária que, com base nas disposições constitucionais e na lei 8.080 de 19 de outubro de 1990, que tratam das condições para a promoção e recuperação da saúde estabelece que as práticas que dão origem a exposição radiológica na saúde sejam efetuadas em condições otimizadas de proteção, esta e outras determinações contidas na lei exige investimentos que por sua vez dificulta a entrada no mercado, outra barreira de entrada é a abertura de contratos com os convênios, isto porque depende de negociações entre as partes para fechamento dos contratos podendo atrasar o funcionamento e reduzir o potencial de entrada com atendimento a uma pequena parcela do mercado.

4.4 Estratégia de Marketing

4.4.1 Estratégia de Entrada no Mercado

Conforme pesquisas realizadas identificamos um mercado amplo de clientes com capacidade de pagamento através do desembolso direto e aqueles que utilizam planos de saúde para seu atendimento, com base nesta oportunidade adotaremos duas estratégias básicas, a primeira é entrar no mercado com o máximo de contratos fechados com as operadoras, objetivando aumentar a participação no mercado uma vez que os concorrentes existentes atendem a poucos planos de saúde, a segunda está baseado no público que utilizam o desembolso direto, estaremos oferecendo descontos especiais nos horários pré-estabelecidos identificados como de baixa demanda como atrativo para o público em questão.

4.4.2 Estratégia de Crescimento

Visando ampliar o negócio, iremos realizar parcerias com prefeituras das cidades vizinhas, com intuito de atingir maior área geográfica, e conseqüentemente aumenta a escala de nossos atendimentos, com isto realizaremos contratos de prestação de serviços de radiodiagnóstico, onde será disponibilizando uma cota mensal para atendimento a população.

4.4.3 Canais de Distribuição

A clínica venderá seus serviços diretamente aos clientes colocando-se como o próprio canal de distribuição.

Visando oferecer maior comodidade e rapidez para os nossos clientes, será disponibilizado também o serviço de motoboy para entrega dos resultados em domicílios, e e-mail para envio dos laudos de exames aos médicos dos respectivos pacientes com objetivo de agilizar a entrega dos resultados, e com isto reduzir o tempo de entrega dos exames, além de oferecer o serviço de transporte para os pacientes que estão impossibilitados de se locomover até a nossa clínica .

4.4.4 Estratégia de Marca

A imagem da clínica estará diretamente relacionada à saúde das pessoas como fidelização a marca, sendo este um desafio para a Radiolab de consolidar sua marca e tornar fiel seu público alvo.

Com intuito de promover maior relacionamento com a comunidade e divulgar a empresa, desenvolveremos ações sociais educativas como campanhas de prevenção, palestras, bem como cursos de aprimoramento, trabalhando em parceria com a prefeitura e com os médicos da região de Senhor do Bonfim.

4.4.5 Estratégia de Comunicação

Buscando atingir o público alvo, desenvolveremos a comunicação através da propaganda utilizando rádio, outdoor e carro de som em horários específicos com intuito de divulgar a empresa e seus serviços disponíveis criando na mente das pessoas avaliações positivas como estímulos a satisfação das necessidades de saúde. Utilizaremos também a comunicação através de anúncio na lista telefônica e no guia médico dos planos de saúde conveniados, além da divulgação dos serviços que será desenvolvido junto aos médicos da região buscando maior fidelização dos mesmos.

4.5 Estratégia de Comercialização

4.5.1 Força de Vendas

O processo que envolve a força de vendas da empresa será feita diretamente através de alianças realizadas com os médicos ortopedistas da região, que exercerem o papel de influenciador direcionando os pacientes para realização dos atendimentos, bem como através das operadoras dos planos de saúde que atenderemos e que tem o papel de importante na decisão da compra dos serviços e os próprios clientes. A empresa contará com a participação ativa dos funcionários, principalmente os atendentes que estarão treinados e capacitados para conduzir as atividades de vendas direta dos nossos serviços.

4.5.2 Composição de Preços

Por se tratar do mercado de saúde e o foco está direcionado voltado ao atendimento através das operadoras de planos de saúde, a composição dos preços dos nossos serviços tem como base às tabelas de procedimentos médicos (AMB 90, 92, 96, 98, CBHPM e CIEFAS) que atendem aos mais diversos tipos de convênios, a definição do preço é estipulado com o valor do coeficiente de honorários (CH) informados pelos convênios e aplicados nas respectivas tabelas. Com relação ao atendimento dos clientes que utilizam o desembolso direto o preço dos serviços terá como base às tabelas dos planos de saúde, nesta estratégia

utilizaremos um acréscimo de 20% sobre os valores cobrados pelas operadoras, onde o custo final dos serviços particulares ficara mais em conta, proporcionando ao cliente uma redução de aproximadamente 55%.

4.5.3 Projeção de Faturamento

A empresa estabeleceu um controle estratégico de longo prazo onde serão analisados anualmente os resultados obtidos. A projeção de faturamento estabelecida para os primeiros cinco anos será de:

Faturamento	Taxa de Crescimento
R\$-137.465,04	-
R\$-149.836,89	9%
R\$-166.318,95	11%
R\$-187.940,42	13%
R\$-216.131,48	15%

Produto		Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Raio-X aparelho digestivo	Receita	4.230	4.611	5.118	5.783	6.651
	Impostos	154	168	187	211	243
Raio-X aparelho digestivo	Receita	4.230	4.611	5.118	5.783	6.651
	Impostos	154	168	187	211	243
Raio-X aparelho geniturinario	Receita	4.589	5.002	5.552	6.274	7.215
	Impostos	167	183	203	229	263
Raio-X aparelho geniturinario	Receita	4.589	5.002	5.552	6.274	7.215
	Impostos	167	183	203	229	263
Raio-X bacia e membros inferiores	Receita	38.760	42.248	46.896	52.992	60.941
	Impostos	1.415	1.542	1.712	1.934	2.224
Raio-X bacia e membros inferiores	Receita	38.760	42.248	46.896	52.992	60.941
	Impostos	1.415	1.542	1.712	1.934	2.224
Raio-X cranio e face	Receita	4.435	4.834	5.366	6.064	6.973
	Impostos	162	176	196	221	255
Raio-X cranio e face	Receita	4.435	4.834	5.366	6.064	6.973
	Impostos	162	176	196	221	255
Raio-X de coluna vertebral	Receita	38.903	42.404	47.069	53.188	61.166
	Impostos	1.420	1.548	1.718	1.941	2.233
Raio-X de coluna vertebral	Receita	38.903	42.404	47.069	53.188	61.166
	Impostos	1.420	1.548	1.718	1.941	2.233
Raio-X esqueleto toracico e membros superiores	Receita	43.350	47.252	52.449	59.268	68.158
	Impostos	1.582	1.725	1.914	2.163	2.488
Raio-X esqueleto toracico e membros superiores	Receita	43.350	47.252	52.449	59.268	68.158
	Impostos	1.582	1.725	1.914	2.163	2.488
Raio-X órgãos internos do tórax	Receita	3.198	3.486	3.869	4.372	5.028
	Impostos	117	127	141	160	184
Raio-X órgãos internos do tórax	Receita	3.198	3.486	3.869	4.372	5.028
	Impostos	117	127	141	160	184
Total Receita >>>>>>>>>>		274.930	299.674	332.637,90	375.881	432.263
Total Impostos >>>>>>>>>>		10.035	10.938	12.141	13.720	15.778

4.5.4 Efeitos de Sazonalidades

Os serviços de radiodiagnóstico tem aumento de demanda em determinados meses do ano, isto se deve ao fato das necessidades de realização dos exames de rotinas que ocorre basicamente em função das férias e que são aproveitadas também para este fim, este aumento de demanda geralmente ocorre nos meses de Dezembro e Janeiro.

O efeito da sazonalidade também é identificado com a chegada dos festivos Juninos onde a ocorrência de muitos acidentes aumenta procura dos serviços de radiodiagnósticos gerando um aumento nesta época do ano.

A estrutura montada e definida pela clinica e suficiente para atender a demanda existente nos em todos os períodos, nos casos especiais a clinica aumentara a capacidade de sua produção com pagamentos de horas extras necessárias para o atendimento.

4.5.5 Tempo de Entrega dos Produtos/Serviços

Com intuito de satisfazer o nosso cliente no que diz respeito ao tempo de entrega do produto, adotaremos o prazo de 24 horas a partir da efetivação do exame para entrega dos resultados isto por se tratar de um serviço padronizado, disponibilizando ao cliente opção de entrega na clinica ou mesmo em sua residência, este processo e definido na abertura do cadastro. A entrega dos resultados no tempo contratado é de vital importância na relação de confiança entre as partes, pois a falha nesta fase pode ocasionar o rompimento de uma relação forte e duradoura com este cliente.

4.5.6 Processos de Pós-venda

Visando garantir e consolidar a relação de confiança empresa / cliente e por se tratar de um ponto forte na manutenção e importante meio de comunicação na conquista de novos clientes , desenvolveremos a atividade de pós-venda , utilizando o cadastro atualizado de nossos clientes para contatos em ocasiões especiais (aniversário,natal e etc) felicitando os mesmos e fazendo-os lembrar de maneira positiva do nome da clinica. Utilizaremos também esta atividade na busca de feedback dos clientes através de contatos telefônicos , com intuito de corrigir as falhas existentes no processo e aprimorar cada vez mais os nossos serviços.

5) Plano Operacional

5.1 Fluxo Operacional

5.1.1 Descrição do Fluxo Operacional

O Fluxo operacional da clinica será realizado em três fases distintas que se dará da seguinte forma: Marcação de exames, recepção do cliente e realização do exame.

- Marcação do exame através do atendimento telefônico, onde o atendente recebe a ligação registrando o dia e o horário em que o cliente deseja ser atendido, desde que haja espaço em aberto para marcação do exame, ou se preferir, utilizar o atendimento extra, que são vagas disponíveis em determinados

horários que não foram completados ou mesmos por falta do comparecimento dos clientes que agendaram seus exames.

- Recepção do cliente através do atendente que efetuara a abertura do cadastro, identificando a forma de pagamento a ser realizada se particular ou convênio, recebe o pagamento e encaminha o cliente a sala de Rx para realização do respectivo exame.
- O exame é realizado por um técnico de Rx, após o recebimento da autorização ora encaminhada pela recepção, o mesmo solicita presença do cliente identifica o exame solicitado e realiza o procedimento, logo em seguida é encaminhado à chapa para a câmara escura onde será revelado o filme, depois de revelado o exame será encaminhado para o médico radiologista que emitirá o laudo e coloca a disposição do cliente para retirada conforme designado no momento da marcação do exame.

5.2 Planejamento da Capacidade de Produção

5.2.1 Capacidade de Produção

Com uma previsão inicial de um turno com 09 (nove) horas de trabalho diário e com uma media de 25 (vinte dias) no mês trabalhados. O objetivo é produzir 25 exames por dia nos primeiros dois meses de implantação da empresa que representa 48% da nossa capacidade produtiva, a partir do 03(terceiro), calcula-se um aumento de aproximadamente 50% da capacidade de produção em função do aumento demanda uma vez que a empresa estará investindo através do marketing em propagandas pelos diversos meios de comunicação, (Rádio, outdoor e, carro de som).

5.2.2 Capacidade de Entrega Interna e Externa

Todo processo que envolve o fluxo da cadeia de suprimentos, o arranjo físico interno da planta e o controle de estoque foi desenvolvido com intuito de racionalizar o tempo de execução das atividades que compõem o processo de produção dos serviços (exames radiológicos).O fluxo de aquisição dos suprimentos parte da necessidade de atendimento da demanda existente na realização dos serviços, e para agilizar a entrega interna e externa a clínica se baseará na entrada dos dados adquirido através do volume de clientes a ser atendido com base no mapa de atendimento, gerado após os agendamentos das consultas, bem como através das realizações dos exames, que possibilitará a identificação da demanda existente e a partir de então gerar o processo de aquisição dos insumos com objetivo de atender a demanda.

5.2.3 Procedimentos de Entrega de Produtos

Visando excelência no atendimento e satisfação para nossos clientes será utilizado duas opções como processo de logística na entrega dos exames o serviço de moto-boy que realizara a entrega do resultado do exame na residência informada pelo cliente permitindo uma redução do tempo de entrega, e a entrega dos resultados na própria clinica, preservando o prazo estabelecido de entrega que é 24

horas.

5.2.4 Previsão de Aumento de Capacidade

Nessa área de radiodiagnóstico não ocorre grandes impactos, ou seja, o aumento da demanda de atendimento na região de Senhor do Bonfim está relacionado ao período das festas juninas e períodos de férias, para tanto não há necessidade de aumento da capacidade de produção, uma vez que a estrutura montada permite realizar os atendimentos normais, bem como o eventual aumento da demanda.

5.2.5 Vantagens Competitivas nas Operações

Como premissas na gestão da qualidade dos nossos serviços e com objetivos de atender as expectativas de nossos clientes quanto à rapidez no processo de entrega dos resultados, será adotado como vantagem competitiva o uso do correio eletrônico para envio dos laudos com assinatura eletrônica legalmente registrada para o médico solicitante.

5.3 Fornecedores e Terceiros

5.3.1 Identificação de Fornecedores Críticos

Foram identificados alguns fornecedores cruciais que possibilitaram o bom andamento e continuidade na prestação dos serviços. Com relação aos equipamentos utilizaremos dois fornecedores onde o primeiro que é o Comercial Comah LTDA-ME localizado em São Paulo com filial em Salvador na rua dos Marchantes no Pelourinho, este além das vendas dos equipamentos ele faz também conserto e manutenção, trabalha com parcelamento de até 3x, com garantias de 6 meses a 1 ano, com prazo para entrega de 7 dias e o custo de frete ficando por nossa conta.

O segundo é a Emic Limex que trabalha com garantias também de 6 meses a 1 ano, com um prazo de entrega dos equipamentos de 10 dias com um parcelamento de até 5x e o frete ficando também sob responsabilidade da clínica. Com relação aos fornecedores de filmes foram estabelecidas 3 empresas. A CPR, Cientific e a IBF ambas com as mesmas marcas de filme exceto a IBF que vende também sua própria marca (IBF). Os Chassis têm como fornecedores 4 empresas a Konex, a CPR, a Cientific e a Física

5.3.2 Descrição de Parceiros

Por ser uma clínica de pequeno porte e estar localizada no interior da Bahia entendemos que alguns parceiros como a área de contabilidade que será terceirizada e o serviço sendo feito em seu próprio escritório, isso nos permite um melhor desempenho contábil além da redução de custo com funcionários e espaço físico, um médico radiologista para a emissão de laudos onde serão emitidos em seu próprio consultório e uma empresa para prestar serviços de manutenção preventivas

e corretivas que será a Comercial Comah LTDA-ME. Se houver a necessidade de rompimento de contrato com uma delas, deixaremos sempre uma empresa ou um profissional como o caso do médico radiologista em stand by.

5.3.3 Requisitos de Tempo

O estoque utilizado para prestação de serviço da clinica é formado por filme, revelador e fixador, porem, para a entrega desses materiais, os fornecedores estabeleceram um tempo limite para a solicitação com antecedência mínima de 5 dias úteis. Com relação ao laudo dos exames estabelecemos um tempo para a liberação dos mesmos de 24h, com isso nos possibilita estabelecer uma gestão de estoque e de tempo de liberação dos exames para os nossos clientes.

5.4 Sistemas de Gestão

5.4.1 Gestão de Estoque e Inventário

Como forma de garantir a continuidade dos serviços, acompanhar os resultados do processo de estocagem e manter atualizados todo o inventario a empresa ira dispor de um controle de estoques e inventário atualizado através do sistema de gestão de estoques PEPS (primeiro que entra e primeiro que sai) que ira proporcionar melhor acompanhamento dos estoques, visando atender continuamente os nossos cliente sem que haja interrupções. O porte da clinica não exige grandes estoques, mas considerando a necessidade de um atendimento continuo, será utilizado o estoque mínimo que proporcionara margens de segurança para posteriores ressuprimentos, sem impactar na interrupção do processo por falta de material. Como forma de garantir a continuidade dos serviços, acompanhar os resultados do processo de estocagem e manter atualizados todo o inventario a empresa ira dispor de um controle de estoques e inventário atualizado através do sistema de gestão de estoques PEPS (primeiro que entra e primeiro que sai) que ira proporcionar melhor acompanhamento dos estoques, visando atender continuamente os nossos clientes sem que haja interrupções. O porte da clinica não exige grandes estoques, mas considerando a necessidade de um atendimento continuo, será utilizado o estoque mínimo que proporcionara margens de segurança para posteriores ressuprimentos, sem impactar na interrupção do processo por falta de material.

5.4.2 Gestão da Qualidade

O sistema de qualidade da empresa será determinado por uma equipe de controle de qualidade em todos os setores e etapas da realização dos serviços, definindo padrões de atendimento que serão adotados pela empresa através de :

Melhoramento dos processos intenso - melhoramento continuo dos processos, através de investimentos em novos equipamentos e constantes treinamentos, visando melhoria técnicas e profissionais dos nossos colaboradores.

Busca do atendimento de forma satisfatória, aos clientes e fornecedores - focar o atendimento ao cliente de forma satisfatória e dentro do prazo estabelecido.

Controles internos - manter controles em todas as etapas que envolvam o

atendimento e realização do serviço, visando constante satisfação do mesmo do cliente.

5.4.3 Gestão de Segurança e Saúde

Por se tratar do setor de saúde e a atuação no ramo de radiodiagnóstico, a empresa terá um profissional técnico responsável pela área de segurança do trabalho, tratando de todos os eventos relativos à segurança e saúde no trabalho, visando uma preservação dos níveis ótimos de produção, evitando sobrecarga de máquinas, equipamentos e conseqüentemente funcionários.

Será realizado treinamento dos colaboradores para que possam proceder de forma correta em casos de possíveis riscos em áreas insalubre e melhor postura nos postos de trabalho, evitando afastamento e futuras doenças ocupacionais.

5.4.4 Gestão do Impacto Ambiental

O ramo de atividade exercido pela clinica facilita o controle do impacto ambiental, pois os resíduos existentes por ocasião dos serviços prestados não estão relacionados a dejetos químicos, o serviço de recolhimento dos lixos será realizado de forma adequada sem que comprometa as pessoas e o meio ambiente. A gestão do impacto será direcionada a emissão dos íons liberados na realização do exame, onde utilizaremos as especificações técnicas exigidas por lei, buscando sempre a proteção através de blindagens, e de equipamentos de proteção individual.

5.4.5 Sistemas de Informação e Automação

O equipamento de raios-X com uma potência de 300MA a ser utilizado na clínica nos possibilita realizar todos os tipos de exames, desde os convencionais até os mais complexos, capaz de atender as necessidades dos clientes e as expectativas dos médicos solicitantes, além de um sistema de informação adaptado às necessidades da clínica com módulos de cadastro de pacientes, estoque, faturamento, financeiro e impressão de laudos. De posse a automação e ao sistema de informação supra citada conseguiremos competir no mercado além de nos dar visão para futuras tomadas de decisões.

6) Plano Financeiro

6.1 Investimentos

Para realizar a implantação da clinica de radiologia será necessário um capital social no valor de R\$56.584,57. Sendo que desse valor teremos que investir 48,8% em equipamentos ficando o restante dividido em 10,3% para materiais de informática, 9,6% em móveis e utensílios, 1,5% em estoque inicial, 8,8% em prédio e edificação e 21,7% para o capital de giro.

Tipo	Ítem	Qtd	Vir. unitário	Valor Total	Depreciação
Equipamentos	Luz vermelha	1	135	135	14
Equipamentos	Processadora para revelação de RX	1	6.500	6.500	650
Equipamentos	Chassi 24 x 30	2	252	504	50
Equipamentos	Chassi 35 x 35	1	376	376	38
Equipamentos	Kit de adesivos	1	35	35	4
Equipamentos	Alfabeto e Numeração	1	55	55	6
Equipamentos	Negatoscópio de 1 corpo	1	230	230	23
Equipamentos	Lanterna de Segurança	1	192	192	19
Equipamentos	Ar condicionado	1	600	600	60
Equipamentos	Kit de adesivos	1	35	35	4
Equipamentos	Maca	1	120	120	12
Equipamentos	Chassi 30 x 40	1	344	344	34
Equipamentos	Maca	1	120	120	12
Equipamentos	Protetor de tireóide	1	620	620	62
Equipamentos	Luvas pumblíferas e protetor de gonadais	1	305	305	31
Equipamentos	Lâmpada para câmara escura	1	30	30	3
Equipamentos	Kit vedação da porta câmara escura	1	125	125	13
Equipamentos	Luz vermelha	1	135	135	14
Equipamentos	Alfabeto e Numeração	1	55	55	6
Equipamentos	Ar condicionado	1	600	600	60
Equipamentos	Exaustor para camara escura	1	495	495	50
Equipamentos	Chassi 24 x 30	2	252	504	50
Equipamentos	Luvas pumblíferas e protetor de gonadais	1	305	305	31
Equipamentos	Lanterna de Segurança	1	192	192	19
Equipamentos	Exaustor para camara escura	1	495	495	50
Equipamentos	Chassi 30 x 40	1	344	344	34
Equipamentos	Protetor de tireóide	1	620	620	62
Equipamentos	Lâmpada para câmara escura	1	30	30	3
Equipamentos	Processadora para revelação de RX	1	6.500	6.500	650
Equipamentos	Negatoscópio de 1 corpo	1	230	230	23
Equipamentos	Avental Plumbífero	1	508	508	51
Equipamentos	Avental Plumbífero	1	508	508	51
Equipamentos	Aparelho de RX de 300MA	1	16.000	16.000	1.600
Equipamentos	Chassi 35 x 35	1	376	376	38
Equipamentos	Kit vedação da porta câmara escura	1	125	125	13
Equipamentos	Aparelho de RX de 300MA	1	16.000	16.000	1.600
Sub-Total >>>>>>>>>				54.348	5.435
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 35 x 43	1	175	175	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 35 x 35	1	144	144	0
Estoque Inicial	Fixador de 8 litros	1	70	70	0
Estoque Inicial	Revelador Galão de 38 litros	1	100	100	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 18 x 24	1	50	50	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 24 x 30	1	83	83	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 30 x 40	1	138	138	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 24 x 30	1	83	83	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 35 x 35	1	144	144	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 13 x 18	1	27	27	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 24 x 30	1	83	83	0
Estoque Inicial	Fixador de 8 litros	1	70	70	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 13 x 18	1	27	27	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 24 x 30	1	83	83	0

Estoque Inicial	Filme de Raio-X 30 x 40	1	138	138	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 35 x 43	1	175	175	0
Estoque Inicial	Filme de Raio-X 18 x 24	1	50	50	0
Estoque Inicial	Revelador Galão de 38 litros	1	100	100	0
Sub-Total >>>>>>>>>				1.739	0
Material Informática	Computador	2	1.899	3.798	380
Material Informática	Impressora	1	550	550	55
Material Informática	Impressora	1	550	550	55
Material Informática	Programa	1	1.500	1.500	150
Material Informática	Computador	2	1.899	3.798	380
Material Informática	Programa	1	1.500	1.500	150
Sub-Total >>>>>>>>>				11.696	1.170
Móveis e Utensílios	cadeiras	5	114	570	57
Móveis e Utensílios	televisor 20	1	450	450	45
Móveis e Utensílios	cadeiras	5	114	570	57
Móveis e Utensílios	Longarina de quatro lugares	3	368	1.104	110
Móveis e Utensílios	mesa de centro	1	150	150	15
Móveis e Utensílios	Mesa	2	450	900	90
Móveis e Utensílios	Armário	2	375	750	75
Móveis e Utensílios	bebedouro	1	250	250	25
Móveis e Utensílios	Cadeira de roda	1	200	200	20
Móveis e Utensílios	fichario	1	389	389	39
Móveis e Utensílios	Provador	1	150	150	15
Móveis e Utensílios	Armário	2	375	750	75
Móveis e Utensílios	Longarina de quatro lugares	3	368	1.104	110
Móveis e Utensílios	Provador	1	150	150	15
Móveis e Utensílios	Cadeira de roda	1	200	200	20
Móveis e Utensílios	bebedouro	1	250	250	25
Móveis e Utensílios	mesa de centro	1	150	150	15
Móveis e Utensílios	televisor 20	1	450	450	45
Móveis e Utensílios	fichario	1	389	389	39
Móveis e Utensílios	Ventilador de teto	2	250	500	50
Móveis e Utensílios	Mesa	2	450	900	90
Móveis e Utensílios	Ventilador de teto	2	250	500	50
Sub-Total >>>>>>>>>				10.826	1.083
Prédios e Edificações	Reforma total necessária	1	5.000	5.000	200
Prédios e Edificações	Reforma total necessária	1	5.000	5.000	200
Sub-Total >>>>>>>>>				10.000	400
Total Geral >>>>>>>>>				88.609	8.087

6.2 Projeção de Vendas

O processo utilizado pela clínica nos cálculos de projeção das vendas para obtenção do valor do serviço, foi à utilização de famílias de serviços, obtidos através de pesquisa junto à concorrência identificando a quantidade de serviços realizados por dia.

Com objetivo de eliminar desvios em relação aos preços dos exames, retiramos a média dos CH (coeficiente de honorários) pré determinado pelos convênios e dos CH das tabelas utilizadas pelos planos de saúde.

6.3 Projeção dos Custos Variáveis

Para a realização da projeção dos custos variáveis identificamos quatro insumos necessários para a realização dos exames, sendo eles: Filme, fixador, revelador e remuneração por emissão de laudo. Em relação aos filmes, levantamos uma média da utilização em m2 com base nas tabelas utilizadas pelos convênios e multiplicamos pelo valor do m2. O fixador e o revelador foi retirado a média da quantidade do produto em relação realização de exames por litro com base nos orçamentos realizados junto as empresas fornece

Produto	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Raio-X aparelho digestivo	1.741	1.898	2.107	2.381	2.738
Raio-X aparelho geniturinario	2.273	2.477	2.750	3.107	3.573
Raio-X bacia e membros inferiores	22.400	24.416	27.102	30.625	35.219
Raio-X cranio e face	2.490	2.715	3.013	3.405	3.916
Raio-X de coluna vertebral	22.288	24.294	26.966	30.471	35.042
Raio-X esqueleto toracico e membros superiores	25.541	27.840	30.902	34.919	40.157
Raio-X órgãos internos do tórax	2.167	2.362	2.621	2.962	3.407
Total Custo Variável >>>>>>>>>	78.900	86.001	95.461	107.871	124.051

6.4 Projeção dos Custos Fixos e Despesas

Com base na pesquisa realizada em uma clínica existente na região, identificamos as despesas necessárias para a manutenção da clínica. No primeiro ano as despesas totais representam 45,57% da receita operacional bruta, sendo que deste total 27,46% é referente as despesas operacionais e 18,11% com a folha de pagamento. A empresa estima reduzir os custos fixos em 5,96% com base no crescimento de sua receita total até o final do quinto ano.

Ítem da Despesa	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Água e Esgoto	300,00	323	347	374	402
Água e Esgoto	300,00	323	347	374	402
Alugueis	6.000,00	6.456	6.947	7.475	8.043
Alugueis	6.000,00	6.456	6.947	7.475	8.043
Anuncios e Publicações	1.200,00	1.291	1.389	1.495	1.609
Anuncios e Publicações	1.200,00	1.291	1.389	1.495	1.609
Assinatura de Jornais e Revistas	120,00	129	139	149	161
Assinatura de Jornais e Revistas	120,00	129	139	149	161
Brindes	1.200,00	1.291	1.389	1.495	1.609
Brindes	1.200,00	1.291	1.389	1.495	1.609
Combustiveis	1.800,00	1.937	2.084	2.242	2.413
Combustiveis	1.800,00	1.937	2.084	2.242	2.413
Cursos	708,00	762	820	882	949
Cursos	708,00	762	820	882	949
Despesas legais e Judiciais	1.800,00	1.937	2.084	2.242	2.413
Despesas legais e Judiciais	1.800,00	1.937	2.084	2.242	2.413
IPTU	156,00	168	181	194	209
IPTU	156,00	168	181	194	209
Luz	2.400,00	2.582	2.779	2.990	3.217
Luz	2.400,00	2.582	2.779	2.990	3.217

Lucro Operacional	26.313	29.922	35.950	45.065	58.206	195.457
Impostos S/ Lucro	6.315	7.181	8.628	10.816	13.970	46.910
Resultado Líquido	19.998	22.741	27.322	34.250	44.237	148.547

6.6 Projeção do Fluxo de Caixa

Devido ao investimento inicial de R\$-58.482,28 realizados para implantação da clínica, o resultado obtido ao final do exercício do primeiro ano foi negativo em R\$-28.125,51, sendo que no período seguinte ha expectativa de recuperar em 98,31% o restante do seu investimento, passando a obter um saldo final positivo apartir do inicio do terceiro ano.

Discriminação	Ano 0	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Investimento Inicial	58.482					
(+) Entradas de Caixa						
Recebimentos		137.465	149.837	166.319	187.940	216.131
(-) Saídas						
Impostos S/Vendas		5.017	5.469	6.071	6.860	7.889
Custos dos Produtos		39.450	43.000	47.730	53.935	62.026
Folha de Pagamento		37.753	40.622	43.710	47.032	50.606
Despesas Operacionais		24.888	26.779	28.815	31.005	33.361
Imposto S/Lucro			7.181	8.628	10.816	13.970
(=) Saldo do Período	-58.482	30.356	27.650	32.812	40.481	51.434
(+) Saldo Inicial		-58.482	-28.126	-475	32.337	72.818
(=) Saldo Final	-58.482	-28.126	-475	32.337	72.818	124.252
Necessidade de Capital de Giro		14.178	15.382	16.125	18.706	20.981

6.7 Projeção da Necessidade de Capital de Giro

Conforme dados obtidos através da projeção do fluxo de caixa, a clinica apresenta uma necessidade de capital de giro médio anual de R\$17.074,29, para liquidação de seus desembolsos totais anuais.

6.8 Análise de Sensibilidade

Através da análise de sensibilidade foi identificado que recuperação do investimento inicial (payback) se dará no período de dois anos, considerado aceitável, assim

como o valor presente líquido (VPL) apresenta-se positivo, ou seja, maior que o custo inicial. Esta análise apresenta também uma taxa interna de retorno (TIR) 48,5% superando a taxa de corte do plano de negócio que é de 35%, portanto enquadra-se como um investimento recomendado. O retorno sobre investimento (ROI) encontrado através do lucro médio em relação ao capital investido foi de 0,3. O que nos leva a perceber que a clínica é um projeto viável a ser implantado.

RENTABILIDADE DO PROJETO

Taxa de desconto	35,00%
Investimento inicial	(58.482)
Valor Presente do fluxo de caixa	74.652
VPL - Valor Presente Líquido	16.169
TIR - Taxa Interna de Retorno	48,5%
ROI - (Return On Investment)	0,3

Bibliografia

www.ibge.gov.com.br
www.saude.gov.br
www.sei.ba.gov.br
www.ans.gov.br
www.bndes.go.br
www.datasus.gov.br
www.google.com.br

Anexos