



Plano de Negócio apresentado no Curso de Administração com Habilitação em Hospitalar, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Haroldo Cláudio Sande Peon.

Elaborado por:

Maria Guilhermina de Almeida Rocha Dantas Silva

Rua Tibúrcio de Castro, 105-D/202 – Stiep, Salvador/BA – Cel.: (71) 9985.0336

Orientado por:

Haroldo Cláudio Sande Peon

Salvador/Ba

Dezembro/2005

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	4
1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
1.1. Dados da Empresa	6
2. ESTRUTURA DO NEGÓCIO	14
2.1. Estrutura Organizacional	14
2.2. Gerência e Estrutura Organizacional	16
2.3. Política de Recursos Humanos	20
3. PRODUTOS E SERVIÇOS	25
3.1. Descrição dos Produtos	25
3.2. Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento	40
4. PLANO DE MARKETING	42
4.1. Descrição do Setor	42
4.2. Mercado Alvo	50
4.3. Concorrência	59
4.4. Estratégias de Marketing	63
4.5. Estratégia de Comercialização	65
5. PLANO OPERACIONAL	68
5.1. Fluxo Operacional	68
5.2. Planejamento da Capacidade de Produção	71
5.3. Fornecedores e Terceiros	72
5.4. Sistema de Gestão	75

6. PLANO FINANCEIRO	79
6.1. Investimentos	79
6.2. Projeção de Vendas	80
6.3. Projeção de Custos Variáveis	81
6.4. Projeção de Custos Fixos e Despesas	82
6.5. Projeção de Resultado – DRE	83
6.6. Projeção do Fluxo de Caixa	84
6.7. Projeção da Necessidade de Capital de Giro	85
6.8. Análise de Sensibilidade	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
APÊNDICE	91

SUMÁRIO EXECUTIVO

A **GA Consultoria Hospitalar** surgiu da oportunidade identificada em prestar consultoria em Administração Hospitalar para unidades públicas e privadas de Serviços de Saúde: Hospitais, Clínicas, Laboratórios, Centro Diagnósticos, Centros médicos, etc., do interior do Estado da Bahia, em especial nos pequenos municípios da região de abrangência (Inhambupe, Olindina e Nova Soure).

A empresa tem como foco atingir suas metas de faturamento com o crescimento gradual do negócio, vindo alcançar seus objetivos através de priorização de metas a curto, médio e longo prazo. Como estratégia competitiva, usaremos a análise da concorrência para delimitarmos os objetivos com relação ao empreendimento calculando o investimento de forma a alcançar os objetivos.

O portfólio dos serviços da GA Consultoria Hospitalar será composto de características que facilitarão a personalização e absorção pelas empresas-clientes, com elevado padrão de qualidade, através de consultores capacitados e habilitados a oferecer serviços diferenciados e especializados na área.

Segundo Carlos A.G.Gadelha o setor de saúde movimenta anualmente cerca de 5% do PIB do País e 3% do PIB Estadual (aproximadamente R\$ 1.800.000,00 a.a.) com previsão de crescimento de 9% a.a., muito superior aos 3,5% de crescimento estimado para a economia brasileira no ano em curso, por conta do dinamismo e inovações que impulsionam as vendas. O serviço de consultoria na área de saúde, é um dos setores que têm apresentado significativo crescimento em função das mudanças nos moldes de gestão onde a competitividade globalizada impulsiona para a melhoria dos processos.

Apesar do grande número de empresas de consultoria em atividade , logo mercado altamente competitivo, o mercado alvo é muito pouco explorado existindo na área de abrangência um número significativo de potenciais clientes.

A Empresa adotará como estratégia de marketing de penetração no mercado o foco em serviços especializados e diferenciados pela qualidade, através da venda direta, agregando aos serviços bens tangíveis tais como: disponibilização de escritórios e sala de reuniões na sede da empresa , em Salvador.

A implantação da **GA Consultoria Hospitalar** acontecerá em conformidade com os planos e condições pré-estabelecidas, que resultará num empreendimento de rentabilidade satisfatória, com previsão de faturamento de R\$ 228.000,00 (duzentos e vinte e oito mil reais) no primeiro ano, e crescimento progressivo de 15% a 40% a.a. por conta da estratégia de penetração de mercado. O negócio possibilitará uma TIR (Taxa Interna de Retorno) de 76% e ROI (Return On Investment) de 1,27 conforme informações da análise de sensibilidade.

1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

1.1. Dados da Empresa

1.1.1. Natureza do Negócio

Empresas de qualquer porte, especialmente as micro e pequenas, por serem extremamente sensíveis às mudanças na economia, bem como susceptíveis e constantemente penalizadas pela instabilidade brasileira e escassez de recursos, são freqüentemente mais eficientes quando realizam plano de negócio e, em decorrência, oferecem serviços e produtos personalizados a seus clientes.

A **GA Consultoria Hospitalar**, sociedade comercial de responsabilidade limitada, se propõe a oferecer serviços de qualidade, suprimindo algumas lacunas existente no mercado, na busca de soluções inovadoras voltadas para a área da saúde e que resultem em uma otimização de custos e aumento de eficiência para os agentes do sistema de saúde (hospitais públicos, clínicas credenciadas, ONG etc.), além de melhorias no atendimento aos usuários.

A nossa empresa prestará Serviços de Consultoria em Administração Hospitalar tendo como componente principal o atendimento de forma pontual, individualizada e personalizada, através de recursos inovadores de gestão que assegurem maior satisfação da clientela.

Os serviços prestados visam assessorar os hospitais, possibilitando-os enfrentar uma realidade de diminuição dos recursos disponíveis, aumento de demanda e da exigência de qualidade.

1.1.2. Missão e Visão

Missão:

Nossa missão é analisar, planejar e assessorar quando da implantação e administração de Organizações Médico-hospitalares, empregando inovadoras ferramentas e tecnologias gerenciais, em especial da qualidade, a fim de assegurar os compromissos Institucionais e a lucratividade de cada Organização.

Visão:

Nossa visão é tornar uma empresa de credibilidade e referência na área de Consultoria em Administração Hospitalar, através da prática da excelência, profissionalismo, integridade e ética, sempre comprometida com os nossos clientes, colaboradores e com a comunidade.

1.1.3. Objetivos Estratégicos

O cenário atual, composto de mercado e ambiente empresarial altamente dinâmicos e mutáveis, exigem que, além do planejamento, as empresas tenham também capacidade de resposta imediata e que detenham um processo de tomada de decisões rápido, objetivo e eficaz. Para tanto, a informação precisa estar disponível para as pessoas certas, no formato esperado, no momento e local desejados.

A cada dia o mercado atual torna-se altamente competitivo e globalizado, exigindo um refinado conceito de estratégia para que as empresas possam buscar o melhor posicionamento dentro das suas áreas de atuação.

Diante do exposto temos como objetivos:

1. Conquistar 70% da participação do mercado alvo até 2010.
2. Ser reconhecida pela qualidade dos serviços e competência dos consultores.
3. Recuperar o valor investido com lucratividade mínima de 20%/a.a

Pretendemos obter participação crescente de mercado pois apesar do mercado competitivo a nível global estaremos entrando em uma região onde ainda é muito insipiente a profissionalização da gestão hospitalar.

1.1.4. Abrangência de Atuação

A GA Consultoria Hospitalar é uma empresa de prestação de serviço de capital nacional próprio, com atuação prevista para as Regiões Metropolitana e Norte do Estado da Bahia. Iniciaremos pelos municípios de Inhambupe, Olindina, Nova Soure, Sátiro Dias, Acajutiba, Itapicurú, Alagoinhas, Crisópolis, Catú, Pojuca, etc. A definição pela região teve como base a facilidade de captação e expansão de clientes através de relação pessoal com alguns gestores da região, a escassez de recursos humanos qualificados e facilidade de deslocamentos.

1.1.5. Estágio Atual da Empresa

Encontra-se em fase de planejamento com previsão de abertura e funcionamento a partir do primeiro semestre de 2006.

1.1.6 Diferenciais Competitivos

Apesar da Administração Hospitalar ser uma área ainda pouco profissionalizada, a cada dia por conta das necessidades de respostas mais rápidas e eficientes, vem

sendo requisitado e incorporado como forma de sobrevivência, a prática e ferramentas de gestão que subsidiam a tomada de decisão.

Prestar consultoria em instituições de saúde de forma especializada e inovadora primando pela qualidade dos serviços é o nosso diferencial competitivo pois estão agregados produtos na medida que disponibilizamos para os clientes no escritório sede, sala de reuniões para até 06 pessoas, bem como escritório de apoio, com secretária e recursos de informática e internet , de forma gratuita, desde que previamente agendada.

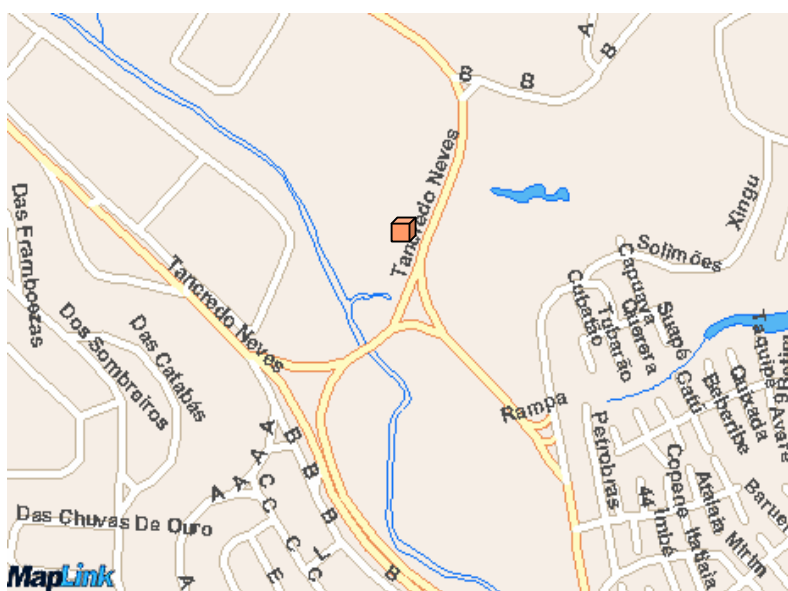
1.1.7. Localização Geográfica

A sede da empresa será localizada em sala compartilhada com outra empresa , na Av. Tancredo Neves nº. 805, sala 504, Salvador – Ba.

Quando da localização alguns critério foram analisados e considerados favoráveis tais como:

- Espaço físico alugado com parte das instalações ociosas necessitando apenas reestruturação do layout;
- Infra-estrutura disponível - Centro Empresarial
- Facilidade de acesso, estacionamento, etc.
- Potencial de mercado – próximo ao Desembahia, Governadoria e UPB, CAB, Instituições financeiras, shopping etc. Locais onde transitam com relativa freqüência os potenciais clientes (gestores de instituições de saúde e Gestores municipais).

- Facilidade de recrutamento de mão-de-obra devido a proximidade com faculdades, escritórios de profissionais liberais, empresas de terceirização de RH, etc.
- Compatível com a natureza do negócio.
- Facilidade para aquisição de matéria prima e materiais.



Fonte: Maplink/2005

1.1.8. Exigências Legais para o Funcionamento da Empresa

Uma das exigências do empresário é a Inscrição no registro da empresa antes de iniciar a produção dos serviços estando estruturado pela lei nº8934, de 1994. Registra-se o Contrato social observando a legislação vigente nas Juntas Comerciais de cada Estado.

- Registro no Conselho Regional de Administração – CRA, com base na Lei 4769 de 09/09/65 e regulamento da referida lei bem como Lei 6839 de

30/10/1980, sempre atento para as alterações e atualizações legais referentes à área de atuação.

- Registro do contrato social na Junta Comercial do Estado da Bahia.
- Registro no CNPJ – Secretaria da Receita Federal
- Alvará de Funcionamento e localização junto a prefeitura, observando legislação no que tange a prazo de validade, condições etc.
- Licença para prestação de serviço junta a Prefeitura Municipal, observando a legislação.

Vale ressaltar que com a adesão ao SIMPLES GERAL a operacionalização das exigências legais será significativamente reduzidas.

Além dos requisitos anteriormente descritos, cuidado especial será dado aos livros de escrituração, sejam obrigatórios ou facultativos.

1.1.9. Alianças Estratégicas

Segundo CHIAVENATO (1999, 6) as alianças estratégicas constituem meios através dos quais, a organização obtém a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras.

Parcerias serão realizadas com: a Econômica Administração de Imóveis, compartilhando as instalações físicas, recursos tecnológicos e recursos humanos de apoio administrativo, o que resultará na redução de custos e vantagem competitiva para ambas ao disponibilizar outros serviços e produtos aos clientes, sem custo adicional; Faculdades, na captação de novos talentos através de programas de estágio e atualização dos executivos.

1.1.10. Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social a cada dia torna-se mais valorizada e requisitada na sociedade moderna. No Brasil, a partir da Constituição Federal de 1988, passou a ser preponderante para o resgate da cidadania, contribuir com a [...] construção de uma sociedade mais justa, livre e solidária . (BRASIL, 1988, p. 1-2).

A responsabilidade social empresarial é um tema de grande relevância nos principais centros da economia mundial.

A idéia de responsabilidade social, só recentemente passou a ser incorporada aos negócios resultante de novas demandas e maior pressão por transparência, o que tem impulsionado as empresas, por razões não só de bem estar social, mas também de estratégias de negócios e lucratividade, a adotar uma postura mais responsável em suas ações.

A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos, observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e age assim partindo do princípio de que estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

A prática da responsabilidade social revela-se internamente na constituição de um ambiente de trabalho saudável e propício à realização profissional das pessoas. A empresa com isso, aumenta a sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos.

A empresa demonstra sua responsabilidade social ao comprometer-se com programas sociais voltados para o futuro da comunidade e da sociedade.

O investimento em processos produtivos compatíveis com a conservação ambiental e a preocupação com o uso racional dos recursos naturais também tem importante valor simbólico, por serem de interesse da empresa e da coletividade.

Inseri-se nesse contexto a GA Consultoria Hospitalar , ao guiar suas atitudes na construção de valores alicerçados em pelo menos três tipos de ética:

- Nos cuidados com as pessoas;
- Na solidariedade;
- Na responsabilidade.

Bem como, prestar serviço voluntário à Liga Bahiana Contra o Câncer /HAM elaborando e desenvolvendo projetos, coordenando voluntários, realizando diagnósticos organizacionais, captando recursos , treinando, etc.

2. ESTRUTURA DO NEGÓCIO

2.1. Estrutura Organizacional

2.1.1. Estrutura Legal do Negócio

Empresa de Consultoria de pequeno porte, com quadro societário composto de dois sócios (pessoas físicas) e capital social de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) com participação e condições previstas no contrato social em anexo, que partilharão a administração cabendo a gerência geral a sócia Guilhermina Almeida.

Tributada conforme legislações vigentes referente a uma sociedade de responsabilidade limitada, com fins lucrativos e optante do Simples Geral.

Será efetuado pagamento mensal unificado quando serão recolhidos mensalmente, por meio de um só documento, englobando contribuições, taxas, impostos:

- I Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas – IRPJ;
- II Programa de Integração Social – PIS;
- III Contribuição para o financiamento da Seguridade Social – COFINS.
- IV Contribuição sócia sobre o lucro líquido - CSL;
- V Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS (sobre folha de salários);
- VI Imposto Sobre Serviços – ISS.

Base de cálculo: a receita bruta mensal, passando a receita bruta anual a servir apenas para efeito de enquadramento.

Alíquotas: Conforme tabela constante da lei, observando as classes da receita bruta e as respectivas alíquotas e deduções.

Quando da contratação de empregados e pagamento de pró-labore dos sócios, serão recolhidos ao INSS os valores retidos dos empregados e sócios, ficando dispensado do pagamento da contribuição patronal por ter optado pelo Simples Geral.

Serão recolhidos à Caixa Econômica Federal os valores referentes à contribuição ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS pelo empregador, no montante de 8,0 % do salário dos empregados contratados.

Tabela 1:

Classes de Renda Bruta (em R\$)	Alíquotas	Parcela a
Até 5000,00.....	3%	-
De 5000,01 a 10.000,00	4%	50,00
De 10.000,01 a 15.000,00	5%	150,00
De 15.000,01 a 20.000,00.....	6%	300,00
De 20.000,01 a 30.000,00.....	7%	500,00
De 30.000,01 a 50.000,00.....	8%	800,00
De 50.000,01 a 75.000,00.....	9%	1.300,00
De 75.000,01 a 100.000,00.....	10%	2.050,00
De 100.000,01 a 150.000,00.....	12%	4.050,00
De 150.000,01 a 200.000,00.....	14%	7.050,00
De 200.000,01 a 250.000,00.....	16%	11.050,00
Mais de 250.000,00	18%	16.050,00
Fonte: Sebrae (2005)		

2.2. Gerência e Estrutura Organizacional

2.2.1. Descrição do Organograma

A **GA Consultoria Hospitalar** está estruturada como base no estilo matricial por ser os projetos da empresa estratégicos para o negócio. Além de ter foco claro nos projetos pela existência de linhas, possibilita a flexibilidade de recursos em diferentes projetos e adaptabilidade de acordo com as prioridades da organização e das mudanças de cenário de negócios.

A estrutura proposta envolve todas as áreas da empresa (Recursos Humanos, Administração e Finanças, Produção e Marketing) com as respectivas responsabilidades, e autoridades inerentes a cada área.

Por tratar-se de empresa de pequeno porte em fase de abertura e expansão de mercado todas as atribuições e responsabilidades das diretorias serão exercidas pelos sócios de forma compartilhada por serem os mesmos capacitados e habilitados nas áreas.

Gerência Geral

Será exercida pela sócia Maria Guilhermina de A.R. D. Silva, a quem cabe:

- Presidir a reunião dos sócios;
- Aprovar demonstrações financeiras e comerciais;
- Representar legalmente a empresas;
- Administração e Coordenação Geral da Empresa

Gerência Administrativa e Financeira – Unidade administrativa responsável pela administração financeira da empresa. A ela compete:

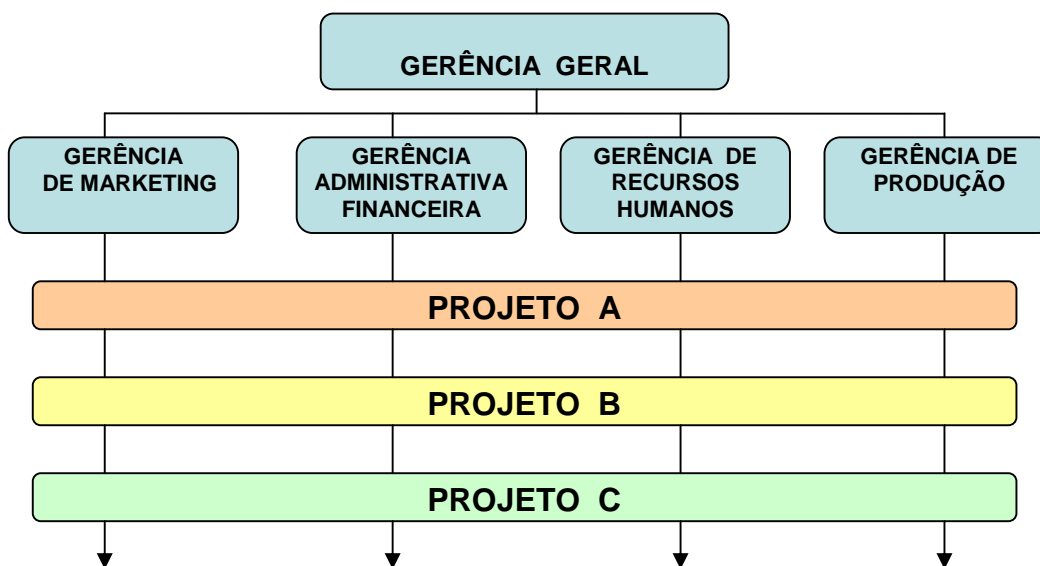
- Estabelecer e implantar juntamente com o outro diretor as políticas de RH e de parcerias;
- Acompanhar o faturamento das vendas dos serviços e as condições de negociação;
- Analisar o controlar o fluxo de caixa e desembolsos;
- Gerenciar as cobranças dos clientes em débito com a empresa;
- Efetuar e gerenciar orçamentos;
- Analisar relatórios econômicos e financeiros;
- Acompanhar e assegurar a manutenção do patrimônio da empresa;
- Negociar com fornecedores, preços, condições de pagamento e entrega;
- Analisar relatórios gerenciais acompanhando o orçamento e assegurando a lucratividade da empresa.
- Alocar recursos necessários

Gerência de Marketing – responsável pela comercialização dos serviços da empresa tendo como competências:

- Estabelecer junto com o outro diretor as políticas da área comercial da empresa;
- Planejar, coordenar, acompanhar e supervisionar todas as atividades referentes às vendas dos serviços e satisfação dos clientes;
- Manter contato periódico com clientes;

- Pesquisar possibilidades de expansão de mercado

ORGANOGRAMA



2.2.2. Descrição e Experiência dos Executivos Chave

A GA Consultoria Hospitalar exercerá sua gestão de forma participativa , permitindo que todos contribuam com o crescimento da organização. Através de reuniões periódicas possibilitará a participação de todos os envolvidos. A gestão será exercida pelos seus sócios visto que os mesmos acumulam experiências profissionais, de significativa importância para o gerenciamento da GA Consultoria, adquiridas através da suas carreiras, conforme descritos a seguir:

Executivos:

1. *Maria Guilhermina de Almeida Rocha Dantas Silva*

Qualificações: Especialista em Planejamento - UFBA; Especialista em Administração Financeira Governamental–UFBA; Administração Hospitalar- Concluindo o 8º semestre nas Faculdades Jorge Amado; Licenciada em Letras com Francês - UCSAL.

Experiência profissional:

Vasta experiência na área de magistério e gestão pública e privada, como gestora e em especial no assessoramento em planejamento e elaboração de projetos de captação de recursos, implantação de políticas organizacionais, planejamento de campanhas. Atuando a mais de cinco anos como Voluntária na Coordenação de Voluntários da LBCC/Hospital Aristides Maltez, Elaborando projeto de reestruturação; Realizando diagnóstico organizacional em especial do processo de faturamento de contas médicas da LBCC/HAM; Gerindo grupo de aproximadamente 130 pessoas; Planejando, coordenando e avaliando seminários; Negociando parcerias; Proferindo palestras etc.

2. Antonio Marcelo Dias Souza

Qualificações: MBA em Gestão de Negócios -IBMEC/FJA, Especialista em Recursos Humanos - UFBA, Especialista em OSM - UFBA, Bacharel em Ciências Contábeis – FVC.

Experiência profissional:

Com vasta experiência na gestão de pessoas e administração geral em empresas de grande porte do pólo petroquímico, negociando contratos e acordos sindicais; elaborando, controlando e avaliando orçamentos; treinando e desenvolvendo pessoas; Participando de processos de Desenvolvimento Organizacional;

Gerenciando a Crise em processos de fusão;Trabalhando clima organizacional;
Representando as organizações junto a órgãos públicos e de classe,etc.

2.3. Política de Recursos Humanos

2.3.1 Plano de Carreira e Compensação

Por tratar-se de uma empresa de consultoria as exigências com qualificação dos profissionais são elevadas pois cada projeto tem diferentes níveis de complexidade e exigência, os profissionais a serem alocados deverão ser oriundos do ensino superior (Estagiários, Trainees e Profissionais experientes) com desafios claros em cada projeto, decorrendo daí sua participação nos resultados dos projetos.

Para os profissionais e trainees, por exigência da legislação os contratos terão um salário determinado que ficará na mediana do mercado (considerando salários de consultores atuantes na comunidade Salvador no valor atual de R\$ 3.000,00 (Fonte: CATHO); para os estagiários os contratos terão como bolsa o valor de R\$ 500,00 (quinhentos reais) considerando quarenta horas semanais.

Os profissionais ao longo dos anos adquirirão maior competência nas suas áreas de atuação, capacitando-os a um crescimento conforme plano de cargos na estrutura de: Consultor Trainee, Consultor, Consultor Pleno e Consultor Senior.

Os estagiários, avaliados após período curricular de estágio, dependendo do desempenho poderão ser incorporados em projetos como Consultor Trainee.

O Consultor Senior poderá assumir uma das Diretorias, de acordo com o crescimento do negócio.

Além dos profissionais anteriormente citados, serão incluídos no quadro de pessoal um cargo de Assistente Administrativo, esse no início do funcionamento, com salário de R\$ 700,00 (setecentos reais) e um cargo de Secretária a ser preenchido no terceiro ano de atividade (2008), com salário de mercado tomando como referência atual de R\$ 1.000,00 (hum mil reais).

Tabela 2 - PLANO DE CARREIRA						
CARGO	SALÁRIO ATUAL	2006	2007	2008	2009	2010
Assistente Administrativo	700,00	1	1	1	1	1
Secretária	1.000,00			1	1	1
Consultor Trainee	1.600,00		1	1	1	1
Consultor	3.000,00			1	1	1
Consultor Pleno	4.100,00			1	1	1
Consultor Senior	5.200,00					1
Total		1	2	5	5	6
Fonte: CATHO(2005)						

2.3.2. Plano de Incentivo

Cada projeto terá seus custos e tempos calculados e aprovados pelo cliente. Todas as otimizações originadas do melhor desempenho dos profissionais alocados resultarão em reduções do custo total e conseqüentemente em maior lucratividade. 40% do lucro líquido será distribuído com os profissionais diretamente envolvidos no projeto cabendo ao Consultor Senior 40% da parcela a ser distribuída e o restante, 60% com os demais em igual proporção.

Os profissionais administrativos (Assistente Administrativo e Secretária) receberão como incentivo uma participação equivalente a 10% do lucro líquido do projeto, divididos em partes iguais.

2.3.3. Recrutamento e Seleção

Para o recrutamento e seleção dos profissionais a variável determinante do início do processo será a proximidade do fechamento de cada projeto e a capacitação exigida, dessa forma não ficarão funcionários ociosos, implicando em custos desnecessários, e a demanda dos serviços será atendida satisfatoriamente.

O processo de recrutamento e seleção dar-se-á no mercado de Salvador, prioritariamente, com enfoque nos egressos das faculdades de administração, economia e publicidade. Será feito considerando inscrições voluntárias no site da empresa, indicações de professores das diversas faculdades e quando for necessário, através de anúncio em jornal de grande circulação.

Os procedimentos serão os seguintes:

- Análise do curriculum
- Entrevista técnica
- Teste psicológico
- Análise de antecedentes
- Exames médicos

Quando do processo de recrutamento e seleção a descrição e pré-requisitos do cargo serão fatores a serem observados:

Assistente Administrativo - exigido experiência mínima de 2 anos na atividade, preferencialmente universitário, tempo integral, conhecimento de informática, facilidade de comunicação, pró-ativo, capacidade de relacionamento inter-pessoal.

Trainee - deverá ter como perfil: ser ambicioso, ter gosto por desafios, ser empreendedor, ter metas e objetivos definidos. Será exigido: curso superior em Administração, tempo integral, disponibilidade imediata, disponibilidade para viagem, excelente apresentação pessoal, bom nível sócio-cultural, conhecimento em informática e capacidade de relacionamento inter-pessoal.

Secretária – exigido experiência na área, curso superior ou em fase final do curso, conhecimento em informática, tempo integral, excelente apresentação pessoal, facilidade de comunicação, dinamismo, flexibilidade, pró-ativa, capacidade de relacionamento inter-pessoal.

2.3.4. Avaliação de Desempenho

A GA Consultoria Hospitalar objetivando atingir os seus objetivos estratégicos efetuará avaliação de desempenho de duas formas:

A primeira considerará os resultados de cada projeto e o desempenho individual dos envolvidos frente ao conjunto de competências e habilidades, subsidiando a participação no lucro líquido do projeto.

Na segunda será adotada a metodologia de 360º que consiste na avaliação feita pelos pares, superiores, subordinados e clientes externos, que poderá resultar em crescimento salarial, programa de treinamento e desenvolvimento.

Em ambos as modalidades resultará em eficiente feedback tanto para a empresa, permitindo rever e planejar o crescimento organizacional, como para o empregado, possibilitando avaliar e planejar o seu crescimento pessoal e profissional.

2.4.5. Treinamento e Desenvolvimento

A partir dos subsídios da avaliação de desempenho e do levantamento de necessidades de treinamento, mecanismo que identifica junto a cada funcionário e superiores imediatos as lacunas a serem preenchidas em nível de conhecimentos, habilidades e competências, prepara-se um programa anual levando em consideração os recursos negociados e contratados quando da parceria com as instituições seja de ensino superior, seja com institutos de formação como: SEBRAE, SANAC, etc. Em alguns casos os treinamentos serão a contra partida das instituições pelo acolhimento dos estagiários na Empresa.

Os Diretores participarão de Congressos e eventos promovidos pelos órgãos de classe na área de atuação, bem como participarão de cursos de aperfeiçoamento em Gestão Ambiental, Balanced ScoreCard, Sistemas de Informações etc. assegurando assim a atualização constante, seja nas inovações em gestão seja nas inovações tecnológicas.

Os consultores serão incluídos nos treinamentos referentes a: elaboração de projetos de captação de recursos, legislação tributária fornecidos pela Fundação Luis Eduardo Magalhães, SEBRAE e FIEB sem custos para a empresa . participará do treinamento em faturamento de contas médicas.

O Assistente Administrativo e secretária serão treinados pelo SENAC quando do treinamento anual dos profissionais do HAM, conforme parceria prevista com o departamento de Ensino da LBCC, tendo como contra partida serviços especializados prestados pela GA Consultoria à LBCC e prestação de serviço voluntário pelos treinandos através da participação na campanha de captação de recursos.

3. PRODUTOS E SERVIÇOS

3.1. Descrição dos Produtos

3.1.1. Descrição dos Produtos

A competitividade no mercado em geral tem feito com que os profissionais em todas as áreas se especializem cada vez mais. Através da especialização dos serviços estaremos conduzindo as instituições de saúde para o futuro, dando-lhes as condições necessárias para superar seus problemas, vencer os desafios e adequar-se as novas exigências do mercado, propiciando assim instituições com performance organizacional melhorada, mais sadias, competitivas e ágeis, pois acreditamos que só a prática nos trará o que temos buscado incansavelmente a satisfação e realização profissional.

A administração da saúde é uma atividade complexa afetada por uma série de fatores internos e externos que podem comprometer seus resultados logo a busca da melhoria contínua passou a ser fator preponderante para a obtenção do sucesso empresarial. Nossos principais serviços são:

Diagnóstico Estratégico ou Situacional – é uma ferramenta de gestão imprescindível à tomada de decisão pois possibilita visualizar de forma globalizada os ambientes interno e externo que influenciam direta ou indiretamente na obtenção dos resultados esperados.

Planejamento Estratégico – É um método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos ou ainda a

maneira de conhecer melhor a empresa avaliar o mercado, inserido num ambiente de constante mudança, para que se possa traçar estratégias objetivando torná-la mais competitiva. Agilidade e flexibilidade para antecipar-se às tendências de uma sociedade em evolução, são condições fundamentais de sobrevivência, o que exige um constante exercício de percepção das ameaças e oportunidades potenciais, aliado a uma capacidade de resposta da organização.

O Planejamento Estratégico desenvolvido pela GA Consultoria Hospitalar proporciona uma série de vantagens tais como:

- Possibilita definir o melhor posicionamento para competir a curto, médio e longo prazo;
- Subsidia a tomada de decisão ;
- Fornece uma consolidada integração de informações criando um eficiente sistema de comunicação na Empresa;
- Através da Gestão estratégica ao assumir a responsabilidade de articular interesses:
 - Estimula o espírito de equipe;
 - Motiva o comprometimento das pessoas
- Viabiliza ajustes e alterações de acordo com as mudanças ambientais.

O planejamento permite prever um crescimento real e garantido, principalmente pela manutenção da competitividade através da inovação e da produtividade.

Dar ênfase ao planejamento estratégico certamente refletirá em benefícios significativos decorrentes do processo de formulação de estratégias visando um conjunto comum de metas.

Implantação da Administração pela Qualidade – “Qualidade é o conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço que fornecem a capacidade de satisfazer às necessidades implícitas e explícitas”(ISO) Na era da globalização da economia e da competitividade as empresas que quiserem sobreviver com sucesso deverão adotar um modelo de gestão que privilegie as práticas que agregam valor ao cliente e otimizem o seu próprio desempenho. Os profissionais da saúde devem entender que os hospitais e os serviços de saúde só têm uma razão de ser: o paciente e o atendimento de suas necessidades de forma cada dia mais efetiva. São muitos os fatores que pressionam para uma mudança nas organizações em especial na saúde sejam vindas do governo, dos clientes ou do mercado concorrente. A implantação de um processo de melhoria na qualidade trás uma série de benefícios muito importante tais como:

- Melhores benefícios para as organizações e para os funcionários expressos em:
 - maior produtividade;
 - maior participação no mercado;
 - menor custo;
 - maior rentabilidade;
 - melhor atendimento;
 - maior satisfação dos funcionários;
 - menor turnover geral;
- Melhores resultados para os clientes (internos e externos)
 - Melhor satisfação dos clientes.

- Melhores processos de trabalho possibilitando:
 - Redução de erros de cobrança (faturamento);
 - Diminuição no tempo de espera do cliente.

Gestão Integrada de Pessoas - O desempenho das empresas dependem cada vez mais da qualidade, da criatividade, e do envolvimento de seus funcionários, sendo necessário para isso que a empresa disponibilize oportunidades para que os funcionários aprendam e pratiquem novas habilidades no seu trabalho, investindo em desenvolvimento através de um processo de educação contínua. Sem o alinhamento da gestão de recursos humanos com os planos da empresa e com os processos de mudanças tecnológicas, não é possível criar uma organização competitiva. Hoje mais do que nunca são as empresas que dependem dos funcionários daí a necessidade de levantar as habilidades, o nível de satisfação, a sua motivação para retê-los na empresa através de planos específicos. As pessoas passaram a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso das organizações. Elas passam a constituir a competência básica da organização e sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

A criação de parcerias duradouras e bem estruturadas passou a ser uma necessidade na busca conjunta de melhores resultados e ai com certeza estaremos inseridos através da prática da excelência, profissionalismo, integridade e ética, sempre comprometida com os nosso clientes.

Implantação da Humanização Hospitalar – a humanização hospitalar passa pela ação do seu administrador garantida através da elaboração de instrumentos disciplinares compatíveis com a filosofia adotada. É fundamental pois que possua

uma organização adequada e prevista em regimentos próprios em todos os seus serviços, a fim de garantir a ação integrada de todos, na obtenção dos objetivos de humanização próprio de cada instituição.

Através dos projetos de Implantação da humanização hospitalar a **GA Consultoria** estará propiciando vantagens competitivas para as organizações ao obter:

- Satisfação dos clientes, dos funcionários e fornecedores de forma ampla gerando relações estáveis e consistentes;
- Fidelização do paciente e familiares assegurando assim o crescimento da demanda aos serviços ofertados.
- Redução do investimento em marketing Institucional pois o marketing direto(boca a boca) se encarrega de difundir os serviços e a qualidade da Empresa.
- Reconhecimento da sociedade pela qualidade dos serviços prestados.
- Lucratividade crescente.

Administração de Hotelaria Hospitalar - Segundo Fadi Antoine Taraboulsi (2003), a Hotelaria é a arte de oferecer serviços repletos de presteza, alegria, dedicação e respeito , fatores que geram a satisfação , o encantamento do cliente e principalmente a humanização do atendimento e do ambiente hospitalar. Como os serviços de saúde deixam muito a desejar nos aspectos citados o fator determinante passou a ser a competência gerencial do gestor em distinguir e filtrar os serviços que devem ser implantados. É um serviço que vem sendo inserido gradativamente pois investir em hotelaria é investir em qualidade e muitos gestores reconhecem que o investimento em hotelaria é um dos mais lucrativos pois o sucesso das organizações está focado na satisfação dos clientes, inovação e mudanças

contínuas, já visualizadas através de tendências de surgimento de hotéis para atender clientes de saúde o que não deixa de ser um problema a vista para as instituições atuais.

A **GA Consultoria** através da definição de políticas e do desenvolvimento dos projetos de hotelaria hospitalar estará contribuindo para agregar valor a instituição de saúde, reduzindo custos operacionais através da padronização de processos e reorganização das tarefas, com o seu processo de humanização hospitalar, e em especial a sua lucratividade e sobrevivência.

3.1.2. Especificações e Requisitos Técnicos

No que tange aos serviços oferecidos pela G.A.Consultoria Hospitalar a metodologia aplicada será:

Diagnóstico Estratégico - Aplicaremos a metodologia que consiste na análise dos fatores que influenciam de forma direta ou indireta a obtenção dos resultados ou seja usaremos a análise de forma globalizada tanto dos fatores externos como internos

Análise dos Mercados (Externa) –considerando :

- Mercado Concorrente – pontos fortes, pontos fracos, opinião dos clientes; vantagens competitivas, estratégias de atuação, tempo de atuação no mercado, inovações e adaptações ao mercado, imagem no mercado e estrutura de custos.
- Mercado Fornecedor – pontos fortes e pontos fracos.
- Mercado Substituto - pontos fortes e pontos fracos

- Mercado Consumidor / Clientes – considerando: público alvo, características do público alvo, comportamento evidente, nível de satisfação com empresas atuais, necessidades não atendidas, localização, sensibilidade a preço ou qualidade, etc.

Cenários – se positivos negativos ou moderados

Análise Interna - análise dos pontos fortes e fracos bem como das ameaças e oportunidades tendo como base as áreas: produção, marketing, administração, financeira e pessoas.

Planejamento Estratégico - O método mais utilizado está baseado em estudos e aplicação prática que vem sendo aperfeiçoado ao longo dos anos.

O SEBRAE através dos serviços de apoio disponibilizados , orienta desde a análise do perfil do empreendedor, dos tipos de negócios, quando da elaboração do plano de ação, da formalização de negócios. A metodologia aplicada consiste nas seguintes etapas:

- **Sensibilização da equipe** que irá elaborar e implementar mostrando-lhes a necessidade, as vantagens e o papel de cada um.
- **Definição da Missão** - a razão de ser da empresa.
- **Identificação dos fatores chaves para o sucesso.** Estes são os principais fatores que podem influenciar o desempenho da empresa e dos quais depende o sucesso do negócio.
- **Diagnóstico estratégico ou auditoria de posição.** É a avaliação real da posição da empresa. Nesta etapa deverão ser considerados os aspectos internos e externos com dados consistentes e verdadeiros.

- **Análise do mercado**

- Mercado Consumidor
- Mercado Concorrente
- Mercado Fornecedor

- **Análise financeira**

- Indicadores
- Projeção de capital
- Demonstrativos de resultados

- **Projeção de Vendas**

- **Formação de Preços**

- Serviços/Produtos
- Planilhas de Formação de Preços

- **Controles Administrativos**

- **Canais de comunicação**

- **Localização e Infra-estrutura etc.**

- **Recursos Humanos**

- **Definição de objetivos.** Nesta fase deverão ser listados os objetivos a serem alcançados. Estes deverão ser qualitativos e quantificados, realísticos e desafiadores quando referirem-se em termos de vendas, participação de mercado, lucro, etc., dentro do período previsto do planejamento.

- **Elaboração das estratégias.** Esta é a fase em que deverão ser consideradas todas as etapas anteriores, caso contrário não haverá consonância. Visar sempre proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.
- **Planos de ação.** Implementam as estratégias através de instruções claras estabelecendo-se o que, como, quando, quem será o responsável, quanto custará e o cronograma a ser seguido.
- **Controle.** Deverá ser freqüente para conferir se as ações estão sendo executadas. Esta é a fase em que são medidos os desempenhos, checados os orçamentos, obtidas e analisadas as informações de cada responsável, apresentação de medidas para correção de rumo, caso seja necessário.

Implantação da Administração pela qualidade – Será realizada através de um esforço de desenvolvimento organizacional que exige mudanças fundamentais seja na cultura da organização através da educação que inclui a maneira de recrutar, treinar, e gerenciar funcionários, a maneira de selecionar seus fornecedores e a maneira de interagir com seus clientes, seja com o aumento da efetividade da organização via educação de longo prazo que inclui a utilização de novos métodos de planejamento, de solução dos problemas, de construção do consenso, de comunicação e de uso de equipes de melhoria de processos.

Gestão Integrada de Pessoas – terá como metodologia aplicada a administração participativa com a utilização de técnicas e ferramentas específicas para cada caso bem como o desenvolvimento de projetos para cada situação, conforme se apresente necessária através das avaliações e análises situacionais.

Será observada os processos da gestão de pessoas tais como:

- Agregando pessoas – através do recrutamento e seleção de pessoal
- Aplicando pessoas - tendo como base o desenho dos cargos e a avaliação do desempenho;
- Recompensando pessoas – através das recompensas e remunerações;
- Desenvolvendo pessoas – englobando o treinamento e desenvolvimento, programas de mudanças e programas de comunicação.
- Mantendo pessoas – com treinamento e desenvolvimento, programas de mudanças e programas de comunicação.
- Monitorando pessoas – com a implantação de sistemas de informação gerencial e banco de dados.

Implantação da Humanização Hospitalar - O processo deve ser entendido considerando o paciente como pessoa, no mais amplo sentido, desde o seu ingresso até a sua volta à família logo supõe uma política administrativa integrada e permanentemente centrada no atendimento personalizado do cliente(enfermo). Alguns aspectos são de suma importância no processo de humanização das instituições de saúde tais como:

- **A humanização da arquitetura** no que tange a decoração, cores e espaços.
- **A humanização do pessoal envolvido no processo** - enfatizando a necessidade de qualidades humanas fundamentais em diferentes formas de abordagem para cada paciente, de acordo com as suas necessidades e expectativas.

- **A Humanização da Administração** – planejando, organizando, coordenando, controlando as ações através de técnicas, ferramentas e instrumentos apropriados.
- **O processo de atendimento** – enfatizando a necessidade de ambientação do paciente através da informação bem dada, da solidariedade, do apoio, da atenção dos que recebem, do serviço de alimentação organizado e orientado para atender as necessidades. A humanização do atendimento passa necessariamente pela comunicação eficiente seja da palavra, do gesto, do olhar.

Administração de Hotelaria Hospitalar - utilizaremos técnicas adaptadas ao tipo de instituição, seu público alvo, suas necessidades, tomando como referência básica o diagnóstico estratégico. Nesse contexto não podemos deixar de considerar os sistemas de informações existentes e a integração com a informática pois daí resultará a dinamização do processo de atendimento da central de marcação e reservas e principalmente quando do contato com o cliente, bem como o processo de logística pois deste dependerá o alcance dos resultados propostos.

3.1.3. Uso e Apelo

Diagnóstico Estratégico ou Situacional – Na era da informação e da gestão globalizada é imprescindível o uso pelas organizações de ferramentas de gestão e em especial do diagnóstico estratégico pois ele apresenta de forma clara a real situação da empresa seja interna ou externamente possibilitando os ajustes ao mercado, antecipações às necessidades do mercado e a cenários futuros e consequentemente subsidiando a tomada de decisão.

O Planejamento Estratégico desenvolvido pela GA Consultoria Hospitalar proporciona uma série de vantagens a qualquer que seja o tipo da empresa, tais como:

- Possibilita definir o melhor posicionamento para competir a curto, médio e longo prazo;
- Subsidiaria a tomada de decisão ;
- Fornece uma consolidada integração de informações criando um eficiente sistema de comunicação na Empresa;
- Através da Gestão estratégica ao assumir a responsabilidade de articular interesse
- Estimula o espírito de equipe;
 - Motiva o comprometimento das pessoas
 - Viabiliza ajustes e alterações de acordo com as mudanças ambientais.

O planejamento permite prever um crescimento real e garantido, principalmente pela manutenção da competitividade através da inovação e da produtividade.

Dar ênfase ao planejamento estratégico certamente refletirá em benefícios significativos decorrentes do processo de formulação de estratégias visando um conjunto comum de metas.

Implantação da Administração pela Qualidade - A implantação de um processo de melhoria na qualidade trás uma série de benefícios muito importante tais como:

- Melhores benefícios para as organizações e para os funcionários expressos em:
 - Maior produtividade;

- Maior participação no mercado;
 - Menor custo;
 - Maior rentabilidade;
 - Melhor atendimento;
 - Maior satisfação dos funcionários;
 - Menor turnover geral;
- Melhores resultados para os clientes (internos e externos)
- Melhor satisfação dos clientes.
 - Melhores processos de trabalho possibilitando:
 - Redução de erros de cobrança (faturamento);
 - Diminuição no tempo de espera do cliente.

Gestão Integrada de Pessoas - Com a moderna Administração as pessoas passaram a constituir a competência básica da organização e sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado , instável, mutável e fortemente competitivo.

A criação de parcerias duradouras e bem estruturadas passou a ser uma necessidade na busca conjunta de melhores resultados e conseqüentemente a garantia das organizações de que terão a sua sobrevivência preservada.

Implantação da Humanização Hospitalar - Através dos projetos de Implantação da humanização hospitalar a GA Consultoria estará propiciando vantagens competitivas para as organizações ao obter:

- Satisfação dos clientes, dos funcionários e fornecedores de forma ampla gerando relações estáveis e consistentes;
- Fidelização dos pacientes e familiares, assegurando assim o crescimento da demanda aos serviços ofertados.
- Redução do investimento em marketing Institucional pois o marketing direto (boca a boca) se encarrega de difundir os serviços e a qualidade da Empresa.
- Reconhecimento da sociedade pela qualidade dos serviços prestados.
- Lucratividade crescente.

Administração de Hotelaria Hospitalar - A **GA Consultoria** através da definição de políticas e do desenvolvimento dos projetos de hotelaria hospitalar estará contribuindo para agregar valor a instituição de saúde, reduzindo custos operacionais através da padronização de processos e reorganização da tarefas, com o seu processo de humanização hospitalar, e em especial a sua lucratividade e sobrevivência.

3.1.4. Estágio Evolutivo da Linha

Todos os nossos serviços encontram-se em fase de projeto devendo ser constantemente atualizados de forma a acompanhar o dinamismo da gestão globalizada.

3.1.5. Potencial e Vantagens Competitivas dos Produtos

Como as Instituições de saúde necessitam cada vez mais serem competitivas para sobreviverem e serem bem sucedidas no mercado, onde atualmente ainda é incipiente a profissionalização da gestão por conta da maioria delas serem geridas por médicos sem a habilitação e capacitação específica da área, os produtos apresentados por serem especializados, flexíveis, inovadores são de suma necessidade para os clientes pois estarão contribuindo para a obtenção dos resultados operacionais com tecnologias, metodologias, redução de custo e agregação de valor.

3.1.6. Propriedade Industrial Associada

Será feita através do registro de nome, marca e logotipo da GA Consultoria Hospitalar junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial –INPI assegurando assim a exclusividade, bem como registro de novas metodologia e técnicas publicadas através de instrumentos organizacionais desenvolvidos, junto à Biblioteca Nacional.

3.1.7. Habilidades de Atender às Necessidades dos Clientes

Os serviços ofertados objetivam atender necessidades tanto pré-existentes como também através de apelos de marketing . Os serviços de: Diagnóstico Estratégico, Planejamento Estratégico, Gestão Integrada de Pessoas e Administração pela Qualidade são necessidades primárias de qualquer organização que objetive se manter no mercado globalizado e competitivo. No caso da humanização hospitalar passou a ser um pré-requisito para os credenciados do SUS, sejam públicos ou

privados, a implantação de programas de forma a tender as políticas de Saúde do Ministério da Saúde. Para as instituições privadas não credenciadas SUS por necessidade de competitividade de mercado. No que tange aos serviços de administração de hotelaria Hospitalar será um produto que atenderá necessidades através de apelo de marketing por tratar-se de tendência de inovação na busca do diferencial competitivo das organizações.

3.2. Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento

3.2.1. Atividades Correntes

Durante os cinco últimos anos as atividades de pesquisa e desenvolvimento quanto a aplicação de metodologias e técnicas administrativas de gestão da saúde foram sendo realizadas através da prática , observação e análises em instituições de pequeno e grande porte em especial no Hospital Aristides Maltez onde tenho contribuído de forma voluntária e negociada com a Presidência da LBCC , Realizando Diagnósticos estratégicos, participando de Grupos de estudos, elaborando projetos, propondo melhorias e inovações , planejando e implantando estruturas administrativas (Coordenação de voluntários) etc.

Agregada as atividades práticas citadas existe toda uma formação acadêmica e experiência profissional anterior , bem como todo um aprendizado teórico e pesquisa bibliográfica direcionada por conta da habilitação em Administração Hospitalar através da Instituição onde hora encontro-me inserida.

3.2.2. Atividades Futuras

Nos próximos cinco anos vindouros a empresa através dos seus executivos e profissionais continuarão pesquisando e desenvolvendo as suas habilidades e competências com a atualização contínua na busca de inovações e tecnologias de gestão compatíveis com as tendências de mercado futuro, seja através de parcerias com instituições de ensino superior, seja através de relações de parcerias com instituições de saúde, órgãos de classe , congressos etc. ou ainda de assinatura de periódicos técnicos, procurando sempre adequar os serviços oferecidos as novas tendências do mercado.

3.2.3. Tecnologias Aplicadas

Por tratar-se de serviços de consultoria a tecnologia aplicada será todo um investimento em conhecimento seja teórico através da formação acadêmica, extensão, pós graduação, pesquisa bibliográfica, pesquisa aplicada e direcionada para a área da saúde, por conta da habilitação em Administração Hospitalar através da Instituição onde hora encontro-me inserida, como também com a participação em eventos, congressos, seminários e debates, ao longo dos anos.

4. PLANO DE MARKETING

4.1. Descrição do Setor

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 em torno 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 em saúde o setor público se destaca frente qualquer outro grupo de atividades 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, respondendo 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 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 do 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 estratégica, 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, representado 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% e, 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 da SUS. Com participação de cerca de duzentos mil (200 000) postos de trabalho no Estado. Tal distribuição de recursos podem ser visualizadas através da tabela seguinte.

Tabela 3 - Gasto federal com saúde, como proporção do PIB, segundo item de									
Item de gasto	1994	1995	1996	gasto 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
Transferência a	0,12	0,12	0,07	0,09	0,10	0,13	0,20	0,23	0,27
Transferência a	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)									

4.1.2. Limitações e Entraves do Setor da Economia

As limitações e entraves do setor da economia são resultantes das 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 quanto da aquisição de equipamentos, materiais, medicamentos e vacinas visto a maioria dos fornecedores de bens serem multinacionais. A inovação tecnológica agregada passa a ficar dependente de importação de peças e serviços de manutenção o que resulta em elevação dos custos dos serviços ofertados.

4.1.3. Panorama Atual e Principais Tendências do Setor

No Brasil a prestação dos serviços de saúde mostra-se bastante diferenciada dos padrões vigentes nos países desenvolvidos em especial com a forma de macro-estruturação do sistema resultante na criação do Sistema Único de saúde –SUS tal como incorporado na Constituição Federal de 1988.

O princípio da universalidade assegurado na Constituição representou a inclusão de todos os cidadãos nos serviços de saúde prestado pelo Sistema Único de Saúde - SUS, ou seja, qualquer pessoa passa a ter o direito de ser atendidos nas unidades públicas de saúde, o que anteriormente limitava apenas aos trabalhadores com carteira profissional assinada.

Devido às diferenças existentes entre as várias regiões e municípios brasileiros, o Ministério da Saúde criou formas de descentralizar a prestação dos serviços públicos de 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 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, bem como 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 2000 da Agencia 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, prestadores 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 da saúde ainda que implantada de forma reduzida por conta da situação financeira da maioria dos municípios, tem influenciado no crescimento da necessidade das organizações se estruturarem e se organizarem para gerir recursos escassos de forma a tender a demanda crescente.

Assim como qualquer empresa ou instituição, nos dias atuais o setor 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 do 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 resolutibilidade.

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

- As transformações dos conceitos de população relativos à saúde onde o enfoque seguirá os caminhos da qualidade de vida e bem estar, prevenção, medicina estética, envelhecimento saudável, dentro 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 prestadoras 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.

Tabela 4				
Transferência de Recursos Federais Segundo Gestão e Tipo de Prestador, SUS, em Reais Correntes, 1998.				
	Estadual	Municipal	Total	
Gestão	4.897.626.371,88	2.977.904.952,11	7.875.531.323,99	
	62,19%	37,81%	100%	
	Público	Privado	Universitário	Total
Prestador	2.710.124.483,66	3.663.334.651,84	1.502.072.186,49	7.875.531.321,99
	34,41%	46,52%	19,07%	100%
Fonte: Datasus/MS (2000)				

4.1.4. Tamanho e Taxa de Crescimento do Setor

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 com também nas demais regiões do Estado.

Na Bahia, segundo informações da Gazeta Mercantil, existe uma expectativa de investimentos privados na ordem de U\$\$ 26.219,97 milhões até 2005. Fica evidente que, embora quase 90% dos pacientes dependam 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 oferecido pelas redes públicas e privadas.

Segundo o Sindicato dos Médicos do Estado da Bahia hoje na 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 do Setor da Economia

O serviço de Consultoria em Gestão Hospitalar representa no mercado um dos setores dinâmicos vez que as inovações impulsionam as vendas gerando aumento de demanda no consumo de novos produtos e conseqüentemente de melhorias na gestão. É um mercado altamente competitivo onde as grandes empresas estão situadas na sua maioria no Sul e Sudeste do País e são oriundas do ambiente hospitalar, agravada pelo fato da informalidade e atuação de outras consultorias generalistas e prestadores de serviços informais que cada vez mais investem em vendas de serviços na área hospitalar mesmo sem a qualidade e conhecimento específico. Crescente em função das mudanças significativas nos moldes de gestão onde a competitividade globalizada da área de saúde impulsiona para a melhoria dos processos como forma de sobrevivência das organizações e a própria concessão pelo SUS, na prestação dos serviços por empresas privadas, passa a exigir o cumprimento de determinados parâmetros de qualidade.

O mercado na Bahia segundo a JUCEB é composto de significativo número de empresas de consultoria devidamente registradas no órgão o que não possibilita uma análise real, visto as informações básicas não serem disponibilizadas.

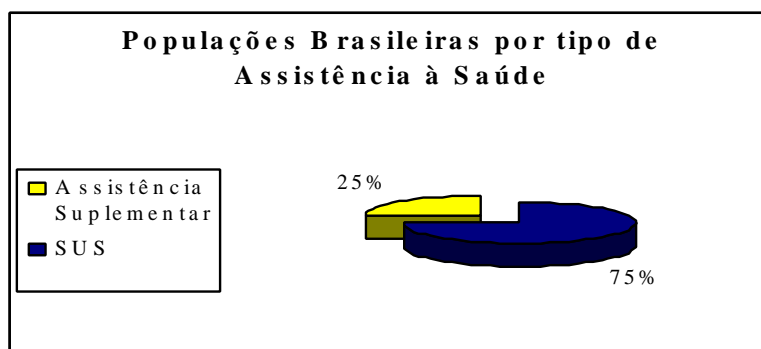
Oferece significativas oportunidades de negócios para empresas especializadas, motivadas sobretudo pela restrita profissionalização da gestão na área da saúde. Atualmente estão limitadas às empresas prestadoras de serviços de saúde de grande porte, situadas nas regiões metropolitanas das capitais ou municípios de grande porte.

4.2. Mercado Alvo

4.2.1 Características do Mercado Alvo e seus Segmentos

Os serviços da GA Consultoria Hospitalar serão comercializados para unidades públicas e privadas de Serviço de Saúde do interior do Estado da Bahia, em especial nos pequenos municípios da região de abrangência. Mercado composto de 45 unidades distribuídas em: Hospitais, clínicas, laboratórios, centros diagnósticos, centros médicos, etc., onde a profissionalização da gestão ainda é incipiente pela falta de recursos humanos especializados, como também pela inabilidade em gerir recursos escassos em tempos de alta competitividade com gradual redução do poder aquisitivo da população. Identificado possíveis lobbies de políticos que tentam inserir pessoas de sua relação partidária nas instituições públicas, bem como de funcionários públicos em atividade na colocação de empresas e pessoas de sua relação de amizade.

No ponto de vista legal o ramo de atividade de consultoria deve cumprir o regulamentado.



Fonte: Gadelha

4.2.2. Tamanho do Mercado Alvo

O mercado alvo a longo prazo é composto por instituições de saúde situadas nos municípios da micro região de Alagoinhas é formado por 15 municípios tendo com base no censo de 2001 uma população de 130.055 habitantes, com uma estimativa de crescimento de 1,8 % (156.852 hab.) conforme projeção do IBGE. Estaremos focando em empresas e instituições de saúde situadas nos municípios de: Inhambupe, Olindina e Nova Soure totalizando hoje 45 empresas de serviços de saúde, que atendem uma população estimada de 88.147 habitantes.

Temos como meta para o primeiro ano de atividade atingir 10% do mercado alvo com prestação de serviço em 5 empresas atingindo no final do quinto ano 70% do público alvo previsto na tabela 3 a seguir.

TABELA 5 - ESTABELECIMENTOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE POR MUNICÍPIO			
Município de INHABUPE - População : 31.136 hab.			
TIPO	Privados	Públicos	Total
	Quant.	Quant.	Quant.
Hospitais	1	0	1
Clínicas	3	0	3
Laboratórios	1	0	1
Postos de saúde	0	12	12
Unidade Básica	0	1	1
Sub Total	5	13	18
Município de NOVA SOURE - População: 28 798 hab			
TIPO	Privados	Públicos	Total
	Quant.	Quant.	Quant.
Hospitais	0	1	1
Clínicas	3	0	3
Laboratórios	2	0	1
Postos de saúde	0	7	7
Unidade Básica	0	2	2
Sub Total	4	10	14
Município de OLINDINA - População: 28.217 hab.			
TIPO	Privados	Públicos	Total
	Quant.	Quant.	Quant.
Hospitais	1	0	1
Clínicas	2	0	2
Laboratórios	2	0	2
Postos de saúde	0	3	3
Centro de saúde	0	1	1
Unidade Básica	0	4	4
Sub Total	5	8	13
TOTAL GERAL	14	31	45
Fonte: Elaboração própria com base em fonte primária - pesquisa de mercado /Ago.05			

4.2.3. Cobertura Geográfica

A **GA Consultoria Hospitalar** a longo prazo atuará nos municípios de Inhambupe, Olindina, Nova Soure, Sátiro Dias, Acajutiba, Itapicuru, Alagoinhas, Crisópolis, Catu, Pojuca. etc, com venda direta dos serviços, e escritório em Salvador. A definição pela região teve como base a facilidade de captação e expansão de clientes através de relação pessoal com alguns gestores da região, a escassez de recursos humanos

qualificados em gestão hospitalar na região e facilidade de deslocamentos visto o nosso escritório ficar situado em Salvador.



Fonte: IBGE (2004)

4.2.4. Segmentação

Iniciaremos nas instituições hospitalares privadas (hospitais, clínicas, centros de saúde, laboratórios etc). situadas nos municípios de Inhambupe, Nova Soure e Olindina, mercado de fácil deslocamento, pesquisado anteriormente e com potencial de negócios já identificados através de relações mantidas com gestores.

4.2.5. Tempo de Entrada no Mercado Alvo

A escolha do mercado em questão deu-se motivado pelo crescimento progressivo do setor de saúde e por ter identificado grande carência de profissionais capacitados em gestão hospitalar nas instituições de saúde, tendo como perspectiva de formalização e início do negócio entre seis e oito meses.

4.2.6. Pesquisa de Mercado

Nossa pesquisa foi realizada através de:

Fonte Primária: Efetuamos visitas a algumas instituições de saúde dos municípios citados, em especial dos municípios definidos como prioritários para o início das atividades, através de observação e entrevista informal.

Fontes Secundárias: Realizando consultas em sites diversos, do ramo de atividade analisando , indicadores e estatísticas dos órgãos como: IBGE, DATASUS, SEI , BNDES, SESAB, etc.

4.2.7. Potencial de Entrada no Mercado Alvo

O mercado de consultoria oferece um grande potencial de entrada nas cidades selecionadas, baseando nas necessidades reais das empresas se prepararem para obterem maior competitividade, crescimento e sustentabilidade num mercado de grande potencial para novos negócios na área da saúde, com demanda de clientes crescente e cada vez mais exigentes com os seus direitos. Sem profissionais qualificados em gestão, nem consultorias especializadas atuando na área de cobertura específica, verifica-se que é possível aumentar a participação no mercado de forma crescente com média de 10% a.a através do fortalecimento da marca, do marketing direto com vendas por indicação, e com a participação e apoio a eventos regionais.

4.2.8. Tendências e Mudanças Previstas no Mercado Alvo

Com os investimentos previstos pelo Governo do Estado em construções e implantação de novas instituições de saúde ambulatoriais e hospitalares de forma a melhor atender as necessidades da população, com unidades especializadas em morbidades com alto grau de incidência e prevalência, (Ex: doenças mentais) como tem sido identificadas através pesquisas e estudos (SESAB/2003) e em alguns municípios já em processo de construção dos Centros de Atenção Psicossocial - CAPS, bem como a descentralização das internações hospitalares sejam eletivas ou urgência/emergência, hoje predominantemente sendo transferidas para instituições da capital, a demanda por empresas e profissionais capacitados aumentará resultando em melhoria dos negócios, tanto em quantidade quanto em preço.

No que tange as organizações filantrópicas do Brasil, e em especial as existentes na região onde a crise financeira é uma realidade e ameaça constante à continuidade, temos como tendência a busca da gestão eficiente calcada no planejamento, execução, controle das atividades planejadas e realizadas, na busca da eficácia ou de resultados que assegurem o cumprimento de sua missão e garanta sua continuidade.

4.2.9. Perfil dos Clientes

Nossos clientes estão identificados como:

Hospitais privados - de pequeno porte, com processo de contratação simplificado, relativa rapidez na tomada de decisão, flexibilidade e recursos humanos melhor remunerado, demanda crescente, alta concorrência e não profissionalização da gestão visto na quase totalidade ser exercida por um sócio médico, não qualificado

em administração hospitalar. Com maior sensibilidade a qualidade sem perder de vista preços competitivos.

Hospitais públicos - de municípios de pequeno porte, com demanda crescente de pacientes, baixa concorrência e contratos através de processos licitatórios, lentidão na tomada de decisão, menor poder de decisão sobre o fluxo de caixa, dependência de repasses de verbas estaduais e federais, recursos humanos desmotivados, sistema de pagamento burocratizado, recursos humanos desqualificados e desatualizados. Gestão exercida por indicação e arranjos políticos sem observação competência e da habilitação em Administração Hospitalar exigida na legislação vigente. Com maior sensibilidade a preço.

Clínicas e Laboratórios Credenciados - apresentam processo simplificado de contratação, rapidez na tomada de decisão, flexibilidade, recursos humanos melhor remunerados, demanda crescente, não profissionalização da gestão, alta concorrência, capital de giro reduzido; maior sensibilização a preço associado a qualidade.

Instituições Filantrópicas e ONG(s) - com processos simplificados de contratação, relativa rapidez na tomada de decisão, relativa flexibilidade agregada a constantes dificuldades financeiras, não profissionalização da gestão e alta concorrência quanto a apoios e doações. Maior sensibilização a preço sem desconsiderar a qualidade.

4.2.10. Necessidades dos Consumidores

Profissionalização da gestão de forma mais eficiente que venha resultar em valor agregado ao seu produto e satisfação do cliente, controle e otimização de custos bem como gestão focada no cumprimento da legislação vigente.

4.2.11. Mercado Alvo Secundário

Nossos mercados-alvo secundários serão: consultórios médicos e odontológicos bem como farmácias.

4.2.12. Oportunidades, Ameaças e Fatores Críticos de Sucesso

Oportunidades:

- 1) Baixo nível de capacitação dos gestores das instituições e empresas da área da saúde;
- 2) Foco principal na linha de consultoria em gestão hospitalar;
- 3) Maior controle e exigências dos órgãos públicos da legislação vigente – a experiência em gestão pública em especial em instituições concessionárias de serviços de saúde sejam privadas ou filantrópicas contribuirá positivamente para o alcance dos objetos da GA Consultoria Hospitalar;
- 4) Onda de profissionalização das Organizações Não Governamentais – ONGs;
- 5) Busca pelas empresas da gestão mais eficiente e com maior lucratividade, como forma de sobrevivência num mercado competitivo e globalizado.
- 6) Baixo investimento das empresas e instituições em capacitação de recursos humanos;

Ameaças:

- 1) Aumento da taxa de desemprego com inserção de profissionais no mercado de consultoria ou prestação de serviço informal,
- 2) Política tributária agressiva

- 3) Política econômica e financeira instável
- 4) Elevadas taxas de juros
- 5) Entradas de novas empresas no mercado
- 6) Clientes na sua maioria apenas aceitam os produtos em dois anos.

Fatores Críticos

Pontos fracos:

- 1) Custo de Pesquisa de mercado
- 2) Baixo envolvimento político partidário
- 3) Custo de Promoção e propaganda
- 4) Parcerias com profissionais liberais

Pontos fortes:

- 1) Conhecimento e experiência prática em administração financeira governamental e planejamento estratégico.
- 2) Facilidade de comunicação , rede de relacionamento , atuação imediata;
- 3) Capacidade técnica e domínio;
- 4) Disponibilidade de atuação imediata e deslocamentos;
- 5) Gestão do Conhecimento;
- 6) Investimento em Treinamento e Qualificação;
- 7) Recursos Humanos Qualificados nas áreas de atuação;
- 8) Facilidade de Comunicação;

9) Experiência em gestão pública e privada e em especial em instituições filantrópicas de saúde;

10) Experiência em negociação;

4.3. Concorrência

4.3.1. Descrição dos Concorrentes por Produto

Na área de Consultoria em Administração Hospitalar, apesar da pouca profissionalização do setor, vem sendo crescente o ingresso no mercado, de empresas de consultoria em administração, impulsionadas quando da sua constituição, na maioria das vezes, pelo aumento gradativo dos níveis de desemprego, da redução dos postos de trabalho com o avanço da tecnologia e da discriminação para com os mais experientes (acima de 35 anos), da perda do poder aquisitivo por conta da redução de renda quando da aposentadoria.

A pesquisa de mercado foi realizada através de fontes primárias através de contatos e informações de gestores públicos e privados que utilizaram os serviços e secundárias através da internet.

Principais concorrentes:

Vector Consultoria e Sistemas – Consolidada no mercado há mais de 08 anos é atualmente no Brasil uma das empresas que mais utiliza tecnologia de ponta inovando e adaptando-se ao mercado com regularidade. Apresenta imagem no mercado de confiabilidade e inovação tendo a tecnologia da Informação e a

qualidade dos serviços como a sua vantagem competitiva. Utiliza como estratégia de atuação a qualidade e a diversificação dos produtos oferecidos. Com estrutura de custos fixos reduzidos apresenta custos variáveis altos. Além dos preços considerados elevados para os pequenos consumidores os custos de deslocamento e hospedagem impostos aos contratantes são inibidores para o mercado alvo em questão.

MR Consultoria – Consolidada no mercado há mais de 04 anos tem como vantagem competitiva a comunicação e convencimento através do uso da rede de relacionamento. Utiliza a promessa de lucratividade dos clientes como estratégia de atuação resultando em insatisfação após os primeiros meses de contrato, por conta da não obtenção dos resultados esperados.

Pessoas Físicas (funcionários aposentados) – atuam com preços mais competitivos utilizando relacionamentos com ex-colegas e acesso aos trâmites burocráticos dos órgãos fiscalizadores como vantagem competitiva.

4.3.2. Concorrentes Indiretos

Os nossos principais concorrentes indiretos ou substitutos são:

Os voluntários - Nas instituições filantrópicas e ONG(s) pois atuam com motivação, custo mínimo, maior preocupação com a qualidade, e baixo investimento pela organização em treinamento e desenvolvimento.

Os funcionários das próprias empresas - atuando com maior controle sobre o serviço, comprometimento com a instituição, custos variáveis reduzidos e menor rotatividade.

4.3.3. Participação de Mercado de cada Concorrente

Por ser um mercado extremamente competitivo apesar da exaustiva pesquisa nas diversas fontes, sejam primárias ou secundárias, não foi identificado o percentual de participação de cada um dos citados mas acreditamos que a ordem de importância quanto a participação de mercado é a seguinte:

1º Vector Consultoria e Sistemas

2º MR Consultoria

3º Pessoas Físicas.

4.3.4. Forças e Fraquezas dos Concorrentes

Pontos Fortes dos nossos principais Concorrentes:

a) Vector Consultoria e Sistemas – possui experiência de mercado e imagem de credibilidade e inovação consolidada. Foi gerada no ambiente interno hospitalar, utiliza tecnologia de ponta e ferramenta de gestão específica para cada tipo de cliente, dispõe de módulos específicos em gestão de saúde municipal.

b) MR Consultoria – Próxima dos consumidores por situar-se em Salvador. Gerada no ambiente hospitalar público do estado da Bahia com bom nível de relacionamento com gestores públicos e facilidade de comunicação e convencimento. Baixo custo fixo pois não dispõe de escritório instalado atuando basicamente através de contato direto nas instalações das empresas contratantes.

c) Pessoas Físicas (funcionários aposentados) – Conhecem a Legislação Pública, possuem na maioria das vezes uma boa rede de relacionamento e trâmite na União dos Prefeitos o que facilita as negociações com instituições públicas.

Pontos Fracos dos nossos principais Concorrentes:

a) Vector Consultoria e Sistemas- Focada no Sul e Sudeste do país, tem pouca penetração no mercado local visto o custo de deslocamento e hospedagem impactar significativamente nas organizações contratantes.

b) MR Consultoria – Não utiliza tecnologia de ponta, nem ferramenta de gestão específica para cada tipo de cliente, não investe em capacitação dos recursos humanos obtendo baixo alcance de resultados e baixa credibilidade no mercado.

c) Pessoas Físicas (funcionários aposentados) – Não primam pela qualidade pois não investem em conhecimento de gestão e inovação tecnológica.

4.3.5. Importância do Mercado Alvo para os Concorrentes

Os nossos principais concorrentes (Vector Consultoria e RM Consultoria) não são considerados predominantes na atuação do segmento de mercado e público-alvo focado pela GA Consultoria Hospitalar pois o primeiro atua mais efetivamente no sul e sudeste do país, e o segundo, por conta do tipo de atuação que tem tido não tem se fixado muito no mercado local estando no presente momento atuando no extremo sul do Estado. Entendemos ser secundária a importância do mercado para os concorrentes pois a perda de um cliente não gera impacto, enquanto que para a GA Consultoria a perda de um cliente resulta em impacto significativo.

4.3.6. Barreiras à Entrada no Mercado

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

4.4. Estratégias de Marketing

4.4.1. Estratégias 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 (escritórios e sala de reuniões) na sede da GA Consultoria, em Salvador, possibilitando assim que os clientes, desde que previamente agendada, solucione outros problemas quando em passagem por Salvador, sem deslocamentos ou custos adicionais.

4.4.2. Estratégias de Crescimento

A empresa crescerá comercializando os produtos a novos clientes na área de abrangência, 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 GA Consultoria Hospitalar atenderá, de forma direta e especializada através dos seus profissionais, as necessidades específicas da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo , entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas.

4.4.4. Estratégia de Marca

A empresa terá uma marca própria a GA Consultoria Hospitalar, com logotipo definido, pois as marcas quando bem sucedidas agregam atributos emocionais além dos funcionais. Esta marca será devidamente registrada, constando de todos os nossos impressos bem como será ajustando o layout do escritório de forma a manter uma perfeita sincronia entre o ambiente físico e a marca.



4.4.5. Estratégia de Comunicação

A empresa pretende utilizar como propaganda o patrocínio às festas regionais dos municípios onde estão localizados os clientes-alvo iniciando pelas festas juninas, e outras de significativa importância na região por convergir gestores da área de saúde, locais e circunvizinhos.

Utilizará também folhetos e site na internet.

4.5. Estratégia de Comercialização

4.5.1. Força de Venda

A empresa adotará os sistemas: Venda por indicação ou recomendação; Venda direta ao consumidor final seja através de contato inicial com rede de relacionamento, contato direto com visitas ao local; Distribuição de folhetos impressos através de remessa normal pelo correio para potenciais clientes previamente selecionados; através de distribuição em reuniões de gestores seja na UPB ou Conselho de Classe; Site na Internet onde além das informações sobre a empresa e serviços será disponibilizado o próprio folheto para download.

4.5.2. Composição de Preços

Por tratar-se de serviço de consultoria os preços serão formatados por serviços (projetos). A nossa composição de preços será baseada nos custos dos serviços comercializados. Tomará como base, quando da formação de preço dos serviços, a

quantidade de horas trabalhadas e o valor da hora do consultor, crescidos dos impostos, do custos com salários e aluguel, bem os demais custos fixos e variáveis com a utilização da fórmula:

$P = K(\text{fator multiplicador}) \times S + 1,1D.$, de forma o assegurarmos pelo menos a lucratividade líquida que retornaria se o capital estivesse investido no mercado financeiro.

4.5.3. Projeção de Faturamento

Produto		Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Projeto de Administração pela Qualidade	Receita	18.000	20.700	24.840	32.292	45.209
	Impostos	2.700	3.105	3.726	4.844	6.781
Projeto de Administração de Hotelaria Hospitalar	Receita	31.200	35.880	43.056	55.973	78.362
	Impostos	4.680	5.382	6.458	8.396	11.754
Projeto de Diagnóstico Estratégico	Receita	43.200	49.680	59.616	77.501	108.501
	Impostos	6.480	7.452	8.942	11.625	16.275
Projeto de Gestão Integrada de Pessoas	Receita	54.000	62.100	74.520	96.876	135.626
	Impostos	8.100	9.315	11.178	14.531	20.344
Projeto de Implantação da Humanização Hospitalar	Receita	24.000	27.600	33.120	43.056	60.278
	Impostos	3.600	4.140	4.968	6.458	9.042
Projeto de Planejamento Estratégico	Receita	57.600	66.240	79.488	103.334	144.668
	Impostos	8.640	9.936	11.923	15.500	21.700
Total Receita >>>>>>>>>>		228.000	262.200	314.640	409.032	572.645
Total Impostos >>>>>>>>>>		34.200	39.330	47.196	61.355	85.897

4.5.4. Efeito da Sazonalidade

A nossa estimativa de vendas está sujeito a sazonalidades em meses como dezembro, janeiro e fevereiro, períodos em que os gestões da área da saúde, em especial os médicos reduzem as suas atividades ou saem de férias bem como as instituições públicas reduzem os contratos de novos serviços por conta das normas

de execução orçamentária e prazos limites de repasses financeiros no final e início de exercício fiscal.

4.5.5. Tempo de Entrega dos Produtos

Tratando de serviços personalizados de acordo com as necessidades da empresa-cliente, o tempo de entrega dos serviços será variável, sendo acordado em cada contrato o prazo final, bem como as responsabilidades da contratante para com o cumprimento do cronograma de entrega.

4.5.6. Processo de Pós Vendas

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

Mantido os dados dos clientes (principais gestores) no cadastro da GA Consultoria; trinta dias após a conclusão o departamento comercial reforçará a disponibilidade do espaço físico como forma de demonstra a importância que o cliente tem para a empresa.

Em datas significativas tipo: Páscoa, Aniversários; Dia do Médico, da Enfermeira , Natal etc. a GA Consultoria enviará mensagens de congratulações, impressa ou eletrônica , recursos que objetivam a fidelização do cliente e o crescimento na participação do mercado através de parcerias inteligentes e consistentes, bem como do "boca-a boca".

5. PLANO OPERACIONAL

5.1. Fluxo Operacional

5.1.1. Descrição do Fluxo Operacional

Por tratar-se de organização de estrutura com ênfase em projetos, a operacionalização dos serviços ocorrerá a partir do momento que iniciar efetivamente as negociações com os potenciais clientes. Quando da elaboração do escopo do projeto, momento em que será realizado o levantamento prévio dos recursos materiais e humanos, iniciaremos o recrutamento e seleção, no primeiro ano do estagiário, e nos anos subsequentes do quadro de consultores conforme previsto no Plano de Carreira.

a) Contato com potenciais Clientes

O processo de contratação de serviços de consultoria representa o momento chave da interação entre a empresa cliente e a empresa de consultoria. Para isso estaremos observando desde a identificação das necessidades do cliente até a efetiva contratação.

A Identificação das necessidades será realizada partindo da realidade atual da empresa-cliente, tendo em vista seus negócios e resultados alcançados e/ou a situação futura desejada, auxiliando a identificar alguns problemas muitas vezes através dos sintomas, que se não devidamente tratados resultarão em entraves ao alcance dos objetivos organizacionais.

b) Interação com a Empresa-Cliente

Trabalhada a identificação das necessidades da empresa-cliente, apresentadas as soluções através do diferencial dos nossos serviços, parte-se para a negociação previa com apresentação do escopo e elaboração do projeto de consultoria flexível e personalizado, assinatura do contrato, composição da equipe executora do projeto, e posteriormente da implantação efetivamente do serviço contratado, sempre atuando de acordo com os princípios básicos da técnica do desenvolvimento organizacional visando melhor adaptação com um processo de mudança planejada .

c) Implementação da prestação dos serviços

Identificados os executivos da empresa-cliente que ficarão responsáveis pelas ações a serem desenvolvidas, a GA Consultoria realizará através dos seus profissionais a transferência de metodologias e técnicas necessárias, sempre contribuindo para a alavancagem dos resultados esperados pela empresa-cliente por meio de propostas, soluções e acompanhamento dos resultados.

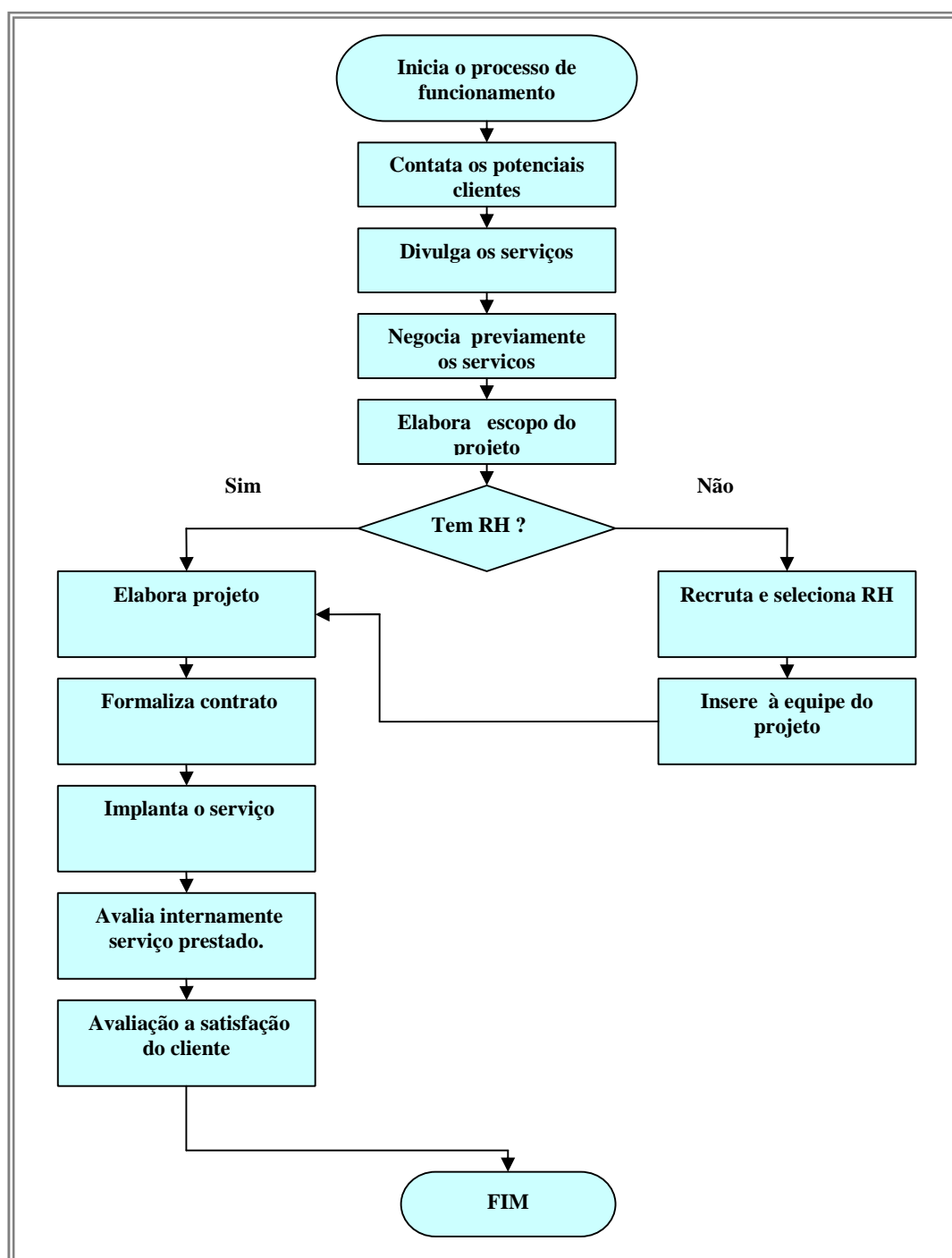
Estaremos treinando e desenvolvendo a capacitação dos profissionais e executivos da empresa-cliente consolidando o processo de mudança, otimizando os serviços através da interação do conteúdo dos serviços de consultoria com outros projetos e atividades da empresa-cliente, assegurando assim a autonomia da empresa quando do final do projeto, bem como a obtenção dos resultados esperados.

d) Acompanhamento e Avaliação

Concluída a implantação procede-se a avaliação e processo pós-venda, controlando os resultados, através da avaliação pela equipe e pelos usuários.

Um plano de manutenção e aprimoramento dos serviços de consultoria será elaborado, em conjunto com o executivo da empresa-cliente, extrapolando o período do projeto de consultoria, evidenciando assim a preocupação com a continuidade e melhoria dos trabalhos realizados.

FLUXOGRAMA OPERACIONAL



Fonte: Elaboração própria

5.2. Planejamento da Capacidade de Produção

5.2.1. Capacidade de Produção

A nossa capacidade de produção estará diretamente ligada a capacidade de penetração do mercado visto que o nosso quadro de recursos humanos iniciará com dois consultores (sócios) e será crescente a medida que cada projeto seja efetivamente negociado, sempre ajustando o quadro de Recursos Humanos.

5.2.2. Capacidade Interna e Externa

A **GA Consultoria Hospitalar** é uma empresa focada na implantação de serviços, flexíveis e personalizados. O nosso layout interno será enxuto e funcional visto limitar-se a necessidade dos componentes da equipe da cada projeto o que na maioria do tempo estarão na empresa-cliente. Utilizaremos sistema operacional que possibilite o gerenciamento de dados, o desenvolvimento de projetos, o acesso rápido e eficiente dos consultores com a sede em tempo real. A capacidade externa será ajustada a cada serviço contratado, atuando interativamente com os recursos humanos da empresa-cliente. No primeiro ano teremos como capacidade externa prevista a prestação de serviços a mais ou menos cinco empresas da área de abrangência, desenvolvendo e executando aproximadamente 13 (treze) projetos, distribuídos entre os vários serviços ofertados pela empresa.

5.2.3. Procedimentos de Entrega dos Serviços

A entrega do serviço ocorrerá conforme contratado, com operacionalização gradativa e direta, sendo emitida a nota fiscal no final da execução dos serviços, bem como avaliado através de questionário próprio o nível de Satisfação do Cliente.

5.2.4. Previsão de Aumento da Capacidade

A previsão do aumento da capacidade está diretamente relacionado com a previsão de aumento da penetração de mercado, o que ocorrerá gradativamente, sendo mais intensificada a partir do terceiro ano de atividade (2008).

5.2.5. Vantagens Competitivas nas Operações

O objetivo da nossa empresa é prestar serviços comprometidos com a qualidade dos nossos produtos, que venham agregar valor as atividades da empresa-cliente. Para tanto os nossos produtos estarão focados no estágio embrionário ou de crescimento do ciclo de vida, entregue de forma fragmentada, estruturado com forte acompanhamento quanto ao desenvolvimento e implementação dos serviços e com elevada intensidade de contato profissional entre as partes, visando o constante aprimoramento para consolidar nossa vantagem competitiva.

5.3. Fornecedores e Terceiros

5.3.1. Identificação dos Fornecedores Críticos

A GA Consultoria terá como principais fornecedores críticos:

- a) Faculdades e Universidades ofertantes de cursos de graduação e pós-graduação em Administração, com conceito máximo, donde sairá Estagiários e Consultores Trainee.
- b) Organizações formadoras de “inteligência empresarial”,
- c) Empresas de treinamento e capacitação de RH., de Conselhos de Classe, etc..
- d) Empresas fornecedoras de software tipo: MV2000 - Sistema Integrado de Gestão Hospitalar, que tem se destacado principalmente pela capacidade de adaptação as necessidades e condições do cliente, podendo ser implantado em módulos progressivos com total integração operacional e administrativa, inclusive custos e faturamento, GENS-PERSONAL MED, que tem como ponto forte o controle do PCMSO/NR7 (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional). Ou outra que no momento da implantação seja mais viável.
- e) Fornecedores de matérias de escritório tipo: OFFCINET DO BRASIL S.A. (empresa de venda eletrônica de material de escritório nos mais diversos seguimentos).
- f) Empresa de Condomínio.

Pretendemos trabalhar cultivando relações com coordenadores de cursos de instituições educacionais e com profissionais das organizações anteriormente citadas.

Manteremos cadastro informatizado e atualizado de fornecedores de forma a atender a necessidade de contratação a cada novo projeto negociado. Em se tratando de materiais de expediente, utilizaremos sistema informatizado de controle

de estoque (estoque mínimo) definido com base no nível de criticidade de cada item a ser programado para compra.

5.3.2. Descrição dos Parceiros

A GA Consultoria Hospitalar manterá relações de parcerias com organizações e profissionais que venham complementar as atividades internas e externas da empresa.

Externas: Organizações de treinamento e capacitação tipo SENAC, SEBRAE, (que prestarão treinamento e capacitação aos nossos colaboradores) SESI / SETIND, Empresas de Sistemas de Informação, profissionais de marketing, direito ,etc.

Internas: A Econômica – empresa parceira na utilização da estrutura física, Empresa de condomínio.

5.3.3. Requisitos de Tempo

A GA Consultoria Hospitalar através do investimento num sistema integrado de gestão, e aplicativos específicos em elaboração de projetos, informatizará os processos internos, otimizando rotinas tanto administrativas, financeiras e contábeis da empresa , como operacionais dos projetos, obtendo assim maior agilidade e conseqüentemente ganho em produtividade com redução de custos. A busca constante do trabalho em equipe, com o cumprimento do prazo através da otimização do tempo, sintonizado com os objetivos organizacionais, resultará oferta de atendimento rápido, dinâmico e eficiente, na obtenção da maior lucratividade de todos os envolvidos , bem como maior satisfação do cliente.

5.4. Sistema de Gestão

5.4.1. Gestão de Estoque e Inventário

O estoque da GA Consultoria Hospitalar apesar de mínimo por tratar-se apenas de material de expediente e escritório, será informatizado e controlado automaticamente. Após adquiridos e recebidos, feita a conferência conforme descrição da Nota fiscal os dados serão lançados no sistema que automaticamente contabilizará e efetuará a atualização do fluxo de caixa. A cada item utilizado e lançado como saída no sistema , automaticamente efetua a atualização quantitativa e contábil, propiciando além do controle de reposição pelo estoque mínimo, quando o sistema emitirá alerta, o lançamento de custos por projeto. O sistema permitirá a geração de relatórios em tempo real, não só do estoque como de custos, financeiros e gerenciais.

Teremos como pratica mensal (no primeiro dia do mês subseqüente) efetuar um inventário parcial onde será contado fisicamente os estoques e comparados com os dados dos sistema. No final de cada exercício fiscal efetuaremos um inventário físico global de forma a cumprir legislação vigente.

5.4.2. Gestão da Qualidade

Estaremos inserindo na empresa o conceito de “melhoria contínua” como base da implantação da cultura da excelência pautada em ampla participação de todos os empregados no processo de gestão da empresa.

Neste sentido, a GA Consultoria Hospitalar trabalhará intensificando e implantando os programas de qualidade e dando estrutura comportamental aos empregados para que, cada vez mais, entendam os conceitos e assimilem os benefícios e importância do processo para o sucesso da organização como um todo. Utilizará como prática de sistema de gestão da qualidade além da estrutura comportamental aos empregados anteriormente citada, o programa pós-vendas; a geração e acompanhamento de indicadores de desempenho obtidos através da pesquisa de satisfação dos clientes sejam internos, (avaliação e auto-análise dos funcionários) ou externos (clientes), realizadas semestralmente com folhetos próprios onde serão avaliados aspectos relevantes tipo: rapidez no atendimento, qualidade do serviço, variedades de serviços ofertados, disponibilidade, flexibilidade, cumprimento do prazo de entrega, precisão nas informações, conformidade, confiabilidade, satisfação dos clientes, ética nas relações, compacidade técnica dos profissionais, cumprimento do acordado, localização da sede, infra-estrutura, satisfação com os serviços agregados etc.

5.4.3. Gestão da Segurança e Saúde

Como a sede da GA Consultoria será localizada no Centro Empresarial o sistema de segurança patrimonial será coberto pelo condomínio conforme convenção vigente.

O nosso ramo de atividade não se enquadra no grau de risco logo não teremos periculosidade, entretanto alguns cuidados serão tomados de forma a assegurar a integridade e proteger a saúde dos empregados e de todos os usuários. Observaremos além dos intervalos de repouso assegurado no direito trabalhista, a iluminação apropriada, a limpeza com regularidade dos filtros dos aparelhos de ar

condicionado, os móveis, os níveis de ruído, etc. adequando-os às normas de ergonomia. Em se tratando do Auxiliar de Serviços Gerais contratado de forma terceirizada pela empresa parceira, acompanharemos o cumprimento da NR 6 (Norma Regulamentadora) quanto ao fornecimento e uso de EPI (equipamentos de proteção individual) como: luvas, farda, etc.

Como medida de segurança estaremos elaborando o PCMSO (Programa de Controle Medicina e Saúde Ocupacional) para realização dos exames, quando da admissão dos colaboradores, anualmente e no processo de demissão.

5.4.4. Gestão do Impacto Ambiental

Responsabilidade social está intimamente relacionada com o conceito de desenvolvimento sustentável. Uma atitude responsável em relação ao ambiente e à sociedade, não só garante a não escassez de recursos, mas também amplia a possibilidade de prevenção de riscos futuros, como impactos ambientais ou processos judiciais. Ao agir preventivamente, fortalecemos e promovemos a imagem da empresa, levando ao crescimento e a lucratividade.

A gestão ambiental da GA Consultoria Hospitalar será realizada através da atuação constante: conscientizando os colaboradores e clientes através de palestras sobre responsabilidade social e meio ambiente; praticando a coleta seletiva de resíduos materiais com possibilidade de reciclagem tipo: papel, vidro, plástico etc.; inserindo-se em campanhas de preservação da natureza; preferindo, quando da aquisição de materiais, fornecedores comprometidos com a gestão do impacto ambiental; usando de forma responsável os recursos naturais (água, energia, ar); com a aquisição de papel reciclável na medida do possível.

5.4.5. Sistema de Informação e Automação

A empresa investirá em tecnologia de informação possibilitando além da agilização das operações uma monitoração constante e visão seja seqüencial ou globalizada de todas as etapas do processo produtivo. Um sistema integrado de gestão e informação com funcionamento em rede interna e acesso via internet possibilitará o trabalho integrado otimizando processos de compras, vendas, estoque, emissão de nota fiscal, recolhimento de tributos e controle de caixa. Implantaremos o site da empresa já em fase de análise e estruturação.

6. PLANO FINANCEIRO

Utilizou-se quando da elaboração do plano financeiro os seguintes parâmetros e indicadores da atividade econômica bem como a carga tributária aplicada não só sobre o faturamento como também sobre a folha de pagamento.

Parâmetros Econômicos e Financeiros				
Indicadores de Atividade Econômica				
% De Crescimento De Vendas	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
	15,00	20,00	30,00	40,00
% De Crescimento das Despesas	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
	5,00	10,00	20,00	30,00
% De Reajuste Da Folha De Pagamento	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
	5,00	5,00	30,00	40,00

Carga Tributária			
Impostos	% Sobre Faturamento	% Sobre o Lucro	% Sobre a Folha de Pagamento
	15,00	0,00	67,00

6.1. Investimentos

Foi identificado necessidade de aproximadamente, R\$ 49.989,00 (Quarenta e nove mil, novecentos e oitenta e nove reais) de Capital Social para cobertura de Investimentos (equipamentos, instalações e materiais diversos) e Capital de Giro, de forma a atender as despesas com mão-de-obra, material de expediente, qualificação da mão-de-obra, etc.

Tipo	Ítem	Qtd	Vlr. unitário	Valor Total	Depreciação
Equipamentos	Câmara Fotográfica Digital	1	899	899	90
Equipamentos	Multi mídia	1	3.200	3.200	320
Equipamentos	DVD	1	335	335	34
Equipamentos	Telefones	3	39	117	12
Equipamentos	TV	1	589	589	59
Equipamentos	Ar Condicionado	1	629	629	63
Sub-Total >>>>>>>>>>				5.769	577
Estoque Inicial	Material de expediente	1	500	500	0
Sub-Total >>>>>>>>>>				500	0
Instalações	Pintura e decoração da sala	1	1.700	1.700	170
Sub-Total >>>>>>>>>>				1.700	170
Material Informática	Computador	2	1.600	3.200	320
Material Informática	Impressora Multifuncional	1	1.199	1.199	120
Material Informática	Software	1	5.000	5.000	500
Material Informática	Diversos	1	2.000	2.000	200
Sub-Total >>>>>>>>>>				11.399	1.140
Móveis e Utensílios	Cadeira comum	6	200	1.200	120
Móveis e Utensílios	Cadeira giratória	2	300	600	60
Móveis e Utensílios	Mesa escritório	2	400	800	80
Móveis e Utensílios	Bebedouro	1	375	375	38
Móveis e Utensílios	Cafeteira	1	59	59	6
Móveis e Utensílios	Arquivo pasta suspensa	1	300	300	30
Móveis e Utensílios	Mesa Redonda	1	1.200	1.200	120
Sub-Total >>>>>>>>>>				4.534	453
Total Geral >>>>>>>>>>				23.902	2.340

6.2. Projeção de Vendas

Após realizadas as análises de mercado em relação a concorrência e as projeções de crescimento do segmento, acrescido do crescimento de penetração do mercado alvo, por conta da estratégia de inserção gradual e progressiva adequado à capacidade de atendimento da G A Consultoria, onde nos primeiros dois anos terá um quadro de consultores mais limitado, definiu-se pelos serviços ofertados considerando a seguinte projeção:

- 1) Projeto de Administração pela Qualidade com estimativa de 1 vendido no primeiro ano.

- 2) Projetos de Administração de Hotelaria Hospitalar com estimativa de 2 vendidos no primeiro ano.
- 3) Projetos de Diagnósticos Estratégicos com estimativa de 3 vendidos no primeiro ano.
- 4) Projetos de Gestão Integrada de Pessoas com estimativa de 3 vendidos no primeiro ano.
- 5) Projetos de Implantação da Humanização Hospitalar com estimativa de 2 vendidos no primeiro ano.
- 6) Projeto de Planejamento Estratégicos com estimativa de 2 vendidos no primeiro ano.

Produto		Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Projeto de Administração pela Qualidade	Receita	18.000	20.700	24.840	32.292	45.209
	Impostos	2.700	3.105	3.726	4.844	6.781
Projeto de Administração de Hotelaria Hospitalar	Receita	31.200	35.880	43.056	55.973	78.362
	Impostos	4.680	5.382	6.458	8.396	11.754
Projeto de Diagnóstico Estratégico	Receita	43.200	49.680	59.616	77.501	108.501
	Impostos	6.480	7.452	8.942	11.625	16.275
Projeto de Gestão Integrada de Pessoas	Receita	54.000	62.100	74.520	96.876	135.626
	Impostos	8.100	9.315	11.178	14.531	20.344
Projeto de Implantação da Humanização Hospitalar	Receita	24.000	27.600	33.120	43.056	60.278
	Impostos	3.600	4.140	4.968	6.458	9.042
Projeto de Planejamento Estratégico	Receita	57.600	66.240	79.488	103.334	144.668
	Impostos	8.640	9.936	11.923	15.500	21.700
Total Receita >>>>>>>>>>		228.000	262.200	314.640	409.032	572.645
Total Impostos >>>>>>>>>>		34.200	39.330	47.196	61.355	85.897

6.3. Projeção de Custos Variáveis

Tomou-se como base para cálculo do custo variável a quantidade de horas de consultor necessárias para a execução de cada projeto de forma a suprir as

necessidades do quadro de pessoal da empresa, considerando a demanda e capacitação necessária.

Produto	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Projeto de Administração pela Qualidade	3.600	4.140	4.968	6.458	9.042
Projeto de Administração de Hotelaria Hospitalar	7.200	8.280	9.936	12.917	18.084
Projeto de Gestão Integrada de Pessoas	10.800	12.420	14.904	19.375	27.125
Projeto de Implantação da Humanização Hospitalar	7.200	8.280	9.936	12.917	18.084
Projeto de Planejamento Estratégico	10.800	12.420	14.904	19.375	27.125
Total Custo Variável >>>>>>>>>	39.600	45.540	54.648	71.042	99.459

Produto	Ítem de Custo	Quantidade	Valor
Projeto de Administração pela Qualidade	Consultor	0,10	3.000,00
Projeto de Administração de Hotelaria Hospitalar	Consultor	0,10	3.000,00
Projeto de Gestão Integrada de Pessoas	Consultor	0,10	3.000,00
Projeto de Implantação da Humanização Hospitalar	Consultor	0,10	3.000,00
Projeto de Planejamento Estratégico	Consultor	0,15	3.000,00

6.4. Projeção de Custos Fixos e Despesas

Foram consideradas todas as despesas iniciais para a implantação do negócio, como aluguel da sala, condomínio, aluguel de veículo, cursos e treinamentos, estagiário, propaganda, material de expediente etc., bem como o quadro de pessoal a ser incorporado, com os respectivos encargos, incluindo um aumento previsto de 5% a.a no primeiro ano, atingindo até 40% a.a no 5º ano, por conta do aumento da projeção de vendas e dos ajustes econômicos.

Itens da Despesa	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Aluguel da sala	4.800,00	5.040	5.544	6.653	8.649
Aluguel de veículo	7.200,00	7.560	8.316	9.979	12.973
Assinatura de revistas	720,00	756	832	998	1.297
Combustível	3.600,00	3.780	4.158	4.990	6.486
Condomínio	3.000,00	3.150	3.465	4.158	5.405
Cursos e Treinamento	6.000,00	6.300	6.930	8.316	10.811
Energia	3.000,00	3.150	3.465	4.158	5.405
Estagiário	6.000,00	6.300	6.930	8.316	10.811
Material de Expediente	2.400,00	2.520	2.772	3.326	4.324
Pró-labore	24.000,00	25.200	27.720	33.264	43.243
Propaganda	3.600,00	3.780	4.158	4.990	6.486
Provedor Internet	1.440,00	1.512	1.663	1.996	2.595
Telefone	3.000,00	3.150	3.465	4.158	5.405
Total das despesas >>>>>>>>>>	68.760	72.198	79.418	95.301	123.892

Ítem da Folha de Pagamento		Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Assistente Administrativo	Folha	8.400	8.820	9.261	12.039	16.855
	Encargos	5.628	5.909	6.205	8.066	11.293
Consultor Trainee	Folha	19.200	20.160	21.168	27.518	38.526
	Encargos	12.864	13.507	14.183	18.437	25.812
Secretária	Folha	12.000	12.600	13.230	17.199	24.079
	Encargos	8.040	8.442	8.864	11.523	16.133
Total Folha >>>>>>>>>>		39.600	41.580	43.659	56.757	79.459

Cargo / Função	Quantidade	Salário Base
Assistente Administrativo	1	700,00
Consultor Trainee	1	1.600,00
Secretária	1	1.000,00
Total Encargos >>>>>>>>>>	26.532	27.859
	29.252	38.027
		53.238

6.5. Projeção de Resultado– DRE

Após a análise do DRE concluí-se pela viabilidade do negócio pois apresenta uma lucratividade considerável na venda dos produtos (margem de lucro de 39% a 261%)

acumulando um lucro operacional com crescimento médio projetado de 170% a.a. e taxa de retorno de aproximadamente 76% a partir do 2º ano.

Demonstrativo de Resultado do Exercício projetado – DRE

Discriminação	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total
Receita Oper.l Bruta	228.000	262.200	314.640	409.032	572.645	1.786.517
Impostos S/ Vendas	34.200	39.330	47.196	61.355	85.897	267.978
Receita Oper.l Líquida	193.800	222.870	267.444	347.677	486.748	1.518.539
Custos dos Produtos	39.600	45.540	54.648	71.042	99.459	310.290
Lucro Bruto	154.200	177.330	212.796	276.635	387.289	1.208.250
Folha de Pagamento	66.132	69.439	72.911	94.784	132.697	435.962
Despesas Operacionais	68.760	72.198	79.418	95.301	123.892	439.569
Depreciação	2.340	2.340	2.340	2.340	2.340	11.701
Lucro Operacional	16.968	33.353	58.127	84.210	128.360	321.018
Impostos S/ Lucro	0	0	0	0	0	0
Resultado Líquido	16.968	33.353	58.127	84.210	128.360	321.018

6.6. Projeção do Fluxo de Caixa

Identificou-se a necessidade de Capital Social de aproximadamente R\$49.989,00 (quarenta e nove mil, novecentos e oitenta e nove reais) para a implantação do empreendimento sendo que o fluxo de caixa demonstra uma previsão de lucro acumulado desde o 1º ano, aumentando nos períodos subseqüentes em especial no 4º e 5º.

Discriminação	Ano 0	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Investimento Inicial	49.989					
(+) Entradas de Caixa						
Recebimentos		228.000	262.200	314.640	409.032	572.645
(-) Saídas						

Impostos S/Vendas		34.200	39.330	47.196	61.355	85.897
Custos dos Produtos		39.600	45.540	54.648	71.042	99.459
Folha de Pagamento		66.132	69.439	72.911	94.784	132.697
Despesas Operacionais		68.760	72.198	79.418	95.301	123.892
Imposto S/Lucro			0	0	0	0
(=) Saldo do Período	-49.989	19.308	35.693	60.468	86.550	130.700
(+) Saldo Inicial		-49.988	-30.680	5.013	65.481	152.031
(=) Saldo Final	-49.988	-30.680	5.013	65.481	152.031	282.731

6.7. Projeção da Necessidade de Capital de Giro

Analisou-se e identificou-se o montante necessário à implantação e execução dos serviços, baseado na projeção e faturamento que deve ser resultante do potencial de mercado com a capacidade de venda da GA Consultoria, sem perder de vista os custos fixos e variáveis do negócio, definidor do preço do serviço comercializado, bem como a margem mínima de lucro pretendida.

Para obter os resultados almejados, necessita-se de capital de giro anual a seguir descrito:

Discriminação	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Necessidade de Capital de Giro	26.087	28.313	30.924	40.310	55.243

6.8. Análise de Sensibilidade

O Valor Presente do Fluxo de Caixa foi de R\$ 115.462,17, VPL (valor presente líquido) de R\$ 63.749,00. A taxa de interna de retorno do negócio é prevista em

76%, com Payback Simples de 1,10 (um anos e dez meses), Payback Descontado de 2,08 (dois anos e oito meses) e ROI de 1,27.

BASE DE CÁLCULO:						
Ano	0	1	2	3	4	5
Investimento Inicial	(49.989)					
Saldo do Período	(49.989)	19.308	35.693	60.468	86.550	130.700
Fluxo de Caixa Acumulado	(49.989)	(30.681)	5.012	65.480	152.030	282.730
PayBack Simples		0,0	1,10 meses	0,0	0,0	0,0
PayBack Descontado		0,0	0,0	2,8 meses	0,0	0,0

Rentabilidade do Projeto	
TAXA DE DESCONTO	35%
INVESTIMENTO INICIAL	(49.989,00)
Valor presente do Fluxo de caixa	115.462,17
VPL - Valor Presente Líquido	63.749,00
TIR - Taxa Interna de Retorno	76%
ROI -(Return on Investment)	1,27
ROE - (Return on Equity)	97%

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

.**Agência Nacional de Saúde Suplementar- ANS.** Disponível em: <<http://www.haroldopeon.adm.br/htm>> . Acesso em: 6 nov.2005.

A GESTÃO com ISO 9000 chega ao Voluntariado. **Jornal Administrador Profissional**, Rio de Janeiro: CRASP, ano 17, n. 211, Jan. 2004. p. 7.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Toma Editorial, 2002. p. 49 - 50.

AUSTIN, E. James. **Parcerias - Fundamentos Terceiro Setor.**São Paulo: Futura, 2001.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa:** propostas metodológicas. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

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

BOERGES, Marcelo Assad. **Gestão em Hotelaria Hospitalar.** São Paulo: Atlas, 2003.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Planejamento Empresarial Hospitalar.** São Paulo: CEDAS, 1989.

_____.**Administração Hospitalar.**São Paulo: CEDAS, 1985.

_____.**Marketing Hospitalar.**Rio de Janeiro: Editora Cultura Médica, 1989.

_____.;CAMPOS. Juarez de Queiroz. **Consultoria Hospitalar:** conceitos e abordagem estratégica. São Paulo: JOTACÊ, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Coordenação de Anne Joyce Angher. 8 ed. São Paulo: Rideel, 2002. p. 1-2.

BRASIL. **Lei 8.078 de 11 de setembro de 1990** – dispõe sobre a proteção do consumidor. Brasília: 1990.

BRASIL. **Novo Código Civil de 2002;** texto comparado. Organizado por Sílvio de Salvo Venosa. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Como transformar RH em um centro de lucro.** São Paulo: MAKRON BOOKS, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHERUBIN, N. 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

CORULLÓN, Mônica Beatriz Galiano. **Voluntariado na Empresa**: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo; Peirópolis, 2002

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**.15 ed. ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2004.

Crescimento do mercado de saúde. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogos/s_saude2.asp>. Acesso em 20 nov.2005.

CRIZZOTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2000

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

Estrutura de mercado. Disponível em: <<http://www.haroldopeon.adm.br//htm>>. Acesso em: 12 set. 2005.

FILHO, J. G. **Empresa e Voluntariado**. Disponível em: <<http://wwwsfiec.org.br/artigods/social/empresa-voluntariado.htm>>. Acesso em 10 mai.2005

GADELHA, Carlos Augusto Grabois. Estudo de Competitividade por cadeias integradas no Brasil – **Complexo Saúde**. Campinas: UNICAMP, 2002.

HINGSTON, Peter. **Como utilizar o Marketing no seu próprio negócio**. São Paulo: Publifolha, 2001.

HUMANIZAÇÃO em Hospitais. Disponível em: <<http://www.saude.mg.gov.br/htm>>. Acesso em: 6 abr. 2004.

HUMANIZAÇÃO em Saúde. O Mundo da Saúde, São Paulo, Ed. São Camilo, ano 27, n. 2, abr./ jun. 2003 -trimestral.

HUMANIZAÇÃO em Saúde. O Mundo da Saúde, São Paulo, Ed. São Camilo, ano 27, n.1, jan./ mar. 2003 - . trimestral.

Indicadores econômicos e sociais. Disponível em: <<http://www.ipea.org.br //htm>>. Acesso em: 6 nov. 2005.

Instituições de saúde na Bahia - Disponível em: <<http://www.sesab.ba.gob.br/htm>>. Acesso em: 16 nov. 2005.

Investimentos previstos na área de saúde. Disponível em: <<http://www.sesab.ba.gob.br/htm>>. Acesso em: 13 out. 2005.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**: à maneira Japonesa, tradução de Iliana Torres – Rio de Janeiro : Campus, 1993.

KAPLAN ,Roberto ; NORTON, David. **Organização Orientada para a Estratégia**. 7ª ed. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

_____. ; _____. **A Estratégia em Ação**. 12ª ed. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10ª ed São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**, 5ª. ed.rev. e ampl. – São Paulo : Atlas, 2000.

MARTINS, M. C. F. N. **Humanização da Assistência e Formação do Profissional de Saúde**. Disponível em:<<http://www.polbr.med.br/artigos/social/artigo0503-1htm>> Acesso em: 6 abr. 2004.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Mercado de saúde na Bahia - Disponível em: <<http://www.sei.ba.gob.br/htm>>. Acesso em: 6 nov.2005 .

Mercado de saúde no Brasil - Disponível em: <<http://www.datasus.gov.br/htm>>. Acesso em: 6 nov.2005.

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

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da Qualidade na Saúde**. São Paulo: Manole, 2001.

Micro e pequenas empresas. Disponível em <http://www.sebrae.org.br>. Acesso em: 13 ago. 2005.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Manual de Consultoria Empresarial**. Conceitos, metodologia práticas. 5.ed. ver e atual. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVA, Flávio Alberto. BSC - **Balanced Scorecard**: ferramenta gerencial para organizações hospitalares. São Paulo: látria, 2004.

PEREZ, Clotilde. **Voluntariado e a Gestão das políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

Planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas. Artigo disponível em:<<http://www.newcompetence.com.br>>. Acesso em: 6 abr. 2005.

Planejamento Estratégico. Artigo disponível em:<<http://www.mpprio.com.br>>. Acesso em: 16 abr. 2005.

Planejamento estratégico funciona. Artigo disponível em:
<<http://www.guiaparana.com.br/noticias>> Acesso em: 6 abr. 2005.

População Brasileira por município - Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/htm>>. Acesso em: 16 nov.2005.

REZENDE, Paulo Tarso. **GESTÃO & NEGÓCIOS** fita de vídeo.

SEBRAE. **Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas.**
Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/>> . Acesso em: 6 abr. 2005.

SEBRAE. **Definição de Micro e Pequenas empresas.** Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/>> . Acesso em: 6 abr. 2005.

Tamanho do mercado alvo - Disponível em: <[http:// www.ibge.gov.br/htm](http://www.ibge.gov.br/htm)>. Acesso em: 16 nov.2005.

TARABOULSI, Fadi Antoine. **Administração de Hotelaria Hospitalar:**
Humanização a grande conquista da hotelaria. São Paulo: Atlas, 2003. p. 31-41.

TCHERNIACOWSKI, Daniela. **Comunicação e Responsabilidade Social.**
Filantropia Voluntariado & Terceiro Setor, Zeppeline, São Paulo, p. 20-22, jul. / ago. 2003. Edição 07.

Transferência de recursos federais segundo gestão e tipo de prestador -SUS -
Disponível em: <<http://www.datasus.gov.br/htm>>. Acesso em: 10 out.2005.

SALIN, César Simões. **Construindo planos de negócios.** 2 ed. ver e atual. Rio de Janeiro: Campus,2003.

SIMCSIK, Tibor. **Organização Sistemas e Métodos;** Administração de Empresas 2ª Ed. rev. São Paulo ; Futura 2002

STERN, J. Gary. **Terceiro Setor - ferramentas de auto-avaliação.** São Paulo: Futura, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. 5. ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2003.

APÊNDICE

INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE CONSTITUIÇÃO DA SOCIEDADE POR COTAS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA

QUALIFICAÇÃO DOS SÓCIOS E GERÊNCIA

Pelo presente instrumento particular a Sr^a MARIA GUILHERMINA DE ALMEIDA ROCHA DANTAS SILVA , nascida em 27/01/1952, brasileira, casada, administradora de empresa R.G 352.356 93 SSP-BA, CPF nº 000.000.001.11, residente e domiciliada na Rua Tibúrcio Joaquim de Castro, 105-D, aptº 202, Costa Azul, Salvador- Ba., CEP. 41755.010 e Sr ANTONIO MARCELO DIAS SOUZA, nascido em 20/02/1947, brasileiro, casado, Contador R.G 542.635 93 SSP-BA, CPF nº 000.000.015.12, residente e domiciliado na Avenida Paulo VI nº 2051, aptº. 301, Pituba, Salvador - Ba., CEP. 41870 010, resolvem de comum acordo constituir uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, conforme cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA 1ª - NOME COMERCIAL, SEDE E FORO

GA Consultoria Hospitalar – Guilhermina Almeida e Cia. Consultoria Hospitalar Ltda. EPP., com sede e foro na Avenida Tancredo Neves nº. 805 sala 504 – Caminho das Árvores – Salvador – Ba. CEP: 41720-020.

CLÁUSULA 2ª - OBJETIVO SOCIAL

A sociedade tem como objetivo a prestação de serviço consultoria na área de Administração a instituições de serviços de saúde.

CLÁUSULA 3ª - PRAZO DE DURAÇÃO DA SOCIEDADE E TÉRMINO DO EXERCÍCIO SOCIAL

O início da atividade será na data de registro do presente instrumento na Junta Comercial do Estado da Bahia, o prazo de duração será por tempo indeterminado e o término do exercício social em 31/12 de cada ano.

CLÁUSULA 4ª - RESPONSABILIDADE DOS SÓCIOS

A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor das suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

CLÁUSULA 5ª - CAPITAL SOCIAL E PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL

O capital social é de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), subscrito e integralizado em moeda corrente do país, neste ato, divididos em (cinquenta mil) cotas de R\$ 1,00 (hum real) cada uma distribuído entre os sócios, da seguinte maneira:

a) a sócia MARIA GUILHERMINA DE ALMEIDA ROCHA DANTAS SILVA , subscreve e integraliza neste ato, 25.000 (vinte e cinco mil) quotas de R\$ 1,00 (hum real) cada uma, no valor total de R\$25.000,00 (vinte e cinco mil reais);

b) o sócio ANTONIO MARCELO DIAS SOUZA, subscreve e integraliza neste ato, 25.000 (vinte e cinco mil) quotas de R\$ 1,00 (hum real) cada uma, no valor total de R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais);

Parágrafo Único – a responsabilidade dos sócios é limitada, na forma da lei, ao montante do capital social.

CLÁUSULA 6ª - GERÊNCIA E USO DO NOME COMERCIAL

A administração da sociedade cabe aos sócios MARIA GUILHERMINA DE ALMEIDA ROCHA DANTAS SILVA E/ OU ANTONIO MARCELO DIAS SOUZA, já qualificados no preâmbulo, com os poderes e atribuições de administrar, autorizado o uso do nome empresarial, vedado, no entanto, em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização dos demais sócios.

CLÁUSULA 7ª - RETIRADA “PRÓ-LABORE”

Os sócios poderão, de comum acordo e a qualquer tempo, fixar uma retirada mensal, a título de “pró-labore”, observando as disposições regulamentares pertinentes.

CLÁUSULA 8ª - LUCROS E /OU PREJUÍZOS

Ao término de cada exercício social, 31 de dezembro, os administradores prestarão contas justificadas de sua administração, procedendo a elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apuradas, podendo os sócios optarem pelo aumento do capital social, utilizando os lucros.

Parágrafo Único – no primeiro e segundo ano de atividade, do lucro líquido apurado até 50% será reinvestido na sociedade e até 50% distribuído entre os sócios, na proporção da participação nas quotas da sociedade.

CLÁUSULA 9ª - DELIBERAÇÕES SOCIAIS

O sócio que desejar se retirar da sociedade deverá comunicar com antecedência mínima de 30 (trinta) dias da data prevista para a retirada, através de

correspondência registrada, cabendo ao outro sócio o direito de preferência na compra das cotas do sócio retirante.

CLÁUSULA 10ª - DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE - falecendo ou interditado qualquer sócio, a sociedade continuará suas atividades com os herdeiros, sucessores e o incapaz. Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou dos sócios remanescentes o valor dos seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

Parágrafo único- o mesmo procedimento será adotado em outros casos em que a sociedade se resolva em relação a seu sócio.

CLÁUSULA 11ª - As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento de outro sócio, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se posta a venda, formalizando, se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente.

CLÁUSULA 12ª

Os casos omissos serão resolvidos pelas regras constantes da lei que rege as sociedades por quotas de responsabilidade limitadas, às quais se submetem os sócios declarando delas ter conhecimento.

CLÁUSULA 13ª - DECLARAÇÃO DE DESIMPEDIMENTO

Os Administradores declaram, sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar(em) sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime

falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade.

E por estarem assim justos e contratados assinam o presente instrumento em 03 (três) vias.

Salvador, 10 de março de 2006

MARIA GUILHERMINA DE ALMEIDA ROCHA DANTAS SILVA

ANTONIO MARCELO DIAS SOUZA

TESTEMUNHAS:

Carmem Ramos Carvalho

Antonio Carlos Batista Júnior

RG:

RG:

CPF:

CPF: