

**BETINA ISABEL DUARTE**

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UM CONSULTÓRIO DERMATOLÓGICO  
NO MUNICÍPIO DE PALHOÇA-SC**

**Florianópolis - SC**

**2003**

BETINA ISABEL DUARTE

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UM CONSULTÓRIO DERMATOLÓGICO  
NO MUNICÍPIO DE PALHOÇA-SC**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Área de concentração em Administração Geral e Empreendedorismo

Professora Orientadora: Liane Carly Hermes Zanela

Florianópolis – SC

2003

BETINA ISABEL DUARTE

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UM CONSULTÓRIO DERMATOLÓGICO  
NO MUNICÍPIO DE PALHOÇA-SC**

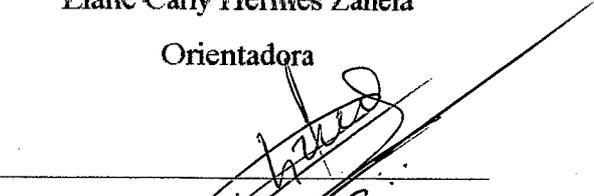
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em

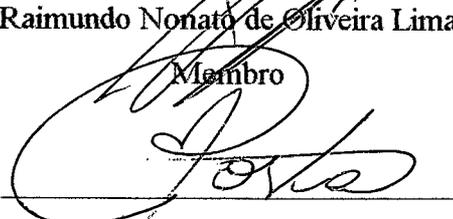
---

Sinesio Stefano Dubielá Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
Liane Carly Hermes Zanela  
Orientadora

  
Raimundo Nonato de Oliveira Lima  
Membro

  
Alexandre Marino Costa  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Lúgia e Benito, pelo incentivo durante toda a minha formação acadêmica

A minha irmã Camila, pela revisão final do texto.

Aos meus irmãos, Fabrício e Alexandre, pelo incentivo à concretização deste estudo.

Ao meu namorado Rafael, pelo companheirismo e paciência.

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Liane Carly Hermes Zanella, pela prontidão e orientação, essenciais para a realização deste estudo.

E a todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento do presente trabalho.

## RESUMO

DUARTE, Betina Isabel. **Plano de negócios de um consultório dermatológico no município de Palhoça - SC.** 2003. 82 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho teve como objetivo geral a elaboração de um plano de negócios para a implantação de um consultório médico especializado em dermatologia no município de Palhoça –SC. O projeto constitui-se, inicialmente, de fundamentação teórica, que construiu as bases de reflexão do projeto, com relação aos aspectos mercadológicos, administrativos, técnicos, jurídico e legais e financeiros. Para o presente trabalho a metodologia utilizada foi do tipo exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa foi baseada em dados secundários, com a utilização de documentação, registros em arquivos e observação direta. O modelo de plano de negócios utilizado teve como base os modelos de plano de Dornelas e Dolabela tendo como objetivo verificar a viabilidade financeira e mercadológica do negócio. O público-alvo do negócio é formado pelos moradores da cidade de Palhoça-SC que possuem plano de saúde particular. Conforme a análise do mercado consumidor os pacientes se caracterizam por serem jovens, do sexo feminino, solteiros, moradores da cidade de Palhoça –SC, com destaque para os estudantes e as donas de casa. No tocante aos resultados financeiros, foi projetado um investimento inicial de R\$ 43.060,00. Considerando as expectativas para o cenário realista do projeto, o período de recuperação do investimento será de três meses, a taxa média de retorno de 54% ao mês e o ponto de equilíbrio de 107 atendimentos por mês ou aproximadamente 5 atendimentos por dia, demonstrando a viabilidade do negócio.

Palavras-chave: plano de negócios, análise de mercado, administração de serviços médicos.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Característica dos empreendedores de sucesso .....	17
Quadro 2: <i>Layout</i> .....	47
Quadro 3: Valor médio da consulta repassado para o médico .....	60
Quadro 4: Preço das pequenas cirurgias .....	61
Quadro 5: Despesas pré-operacionais .....	62
Quadro 6: Equipamentos .....	62
Quadro 7: Móveis e utensílios .....	63
Quadro 8: Investimento fixo total .....	64
Quadro 9: Investimento inicial .....	64
Quadro 10: Estimativa de receita bruta mensal .....	65
Quadro 11: Estimativa de receita bruta mensal e anual .....	66
Quadro 12: Custos fixos mensais .....	66
Quadro 13: Depreciação mensal .....	67
Quadro 14: Custos fixos mensais totais .....	67
Quadro 15: Custos variáveis mensal .....	67
Quadro 16: Custo total mensal .....	67
Quadro 17: DRE mensal .....	68
Quadro 18: DRE anual .....	68
Quadro 19: Período de <i>Payback</i> .....	69
Quadro 20: Taxa média de retorno .....	69

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo dos pacientes .....	52
Gráfico 2: Estado civil .....	53
Gráfico 3: Faixa etária .....	54
Gráfico 4: Ocupação .....	55
Gráfico 5: Local onde mora .....	56
Gráfico 6: Plano de saúde .....	57
Gráfico 7: Natureza do serviço médico .....	58
Gráfico 8: Pequenas cirurgias .....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sexo dos pacientes .....	52
Tabela 2: Estado civil .....	52
Tabela 3: Faixa etária .....	53
Tabela 4: Ocupação .....	54
Tabela 5: Local onde mora .....	56
Tabela 6: Plano de saúde .....	57
Tabela 7: Natureza do serviço médico .....	58
Tabela 8: Pequenas cirurgias .....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Justificativa</b> .....	11
<b>1.2 Objetivos</b> .....	11
1.2.1 Objetivo geral .....	11
1.2.2 Objetivos específicos .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
<b>2.1 O setor de serviços</b> .....	13
<b>2.2 O empreendedor</b> .....	15
<b>2.3 O plano de negócios</b> .....	18
2.3.1 Modelo proposto .....	21
<b>2.4 Aspectos mercadológicos</b> .....	22
2.4.1 Mercado consumidor .....	24
2.4.2 Mercado concorrente .....	24
2.4.3 Mercado fornecedor .....	25
<b>2.5 Aspectos técnicos</b> .....	26
2.5.1 Localização .....	27
2.5.2 <i>Layout</i> .....	28
<b>2.6 Aspectos jurídico e legais</b> .....	28
<b>2.7 Aspectos administrativos</b> .....	30
2.7.1 Estrutura .....	30
2.7.2 Recursos humanos .....	31
<b>2.8 Aspectos financeiros</b> .....	32
2.8.1 Investimentos iniciais .....	32
2.8.2 Custos e receitas .....	33
2.8.3 Índices de rentabilidade .....	34
2.8.4 Ponto de equilíbrio .....	35
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	36
<b>3.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	36
<b>3.2 Abordagem</b> .....	36

<b>3.3 Plano de coleta de dados</b> .....	37
3.3.1 Tipos de dados .....	37
3.3.2 Instrumentos de coleta .....	37
<b>3.4 Plano de análise de dados</b> .....	39
<b>3.5 Limitações do estudo</b> .....	39
<b>4 O PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	40
<b>4.1 O negócio</b> .....	40
4.1.1 Descrição do negócio .....	40
4.1.2 Descrição dos serviços .....	40
4.1.3 Aspectos jurídico e legais .....	41
4.1.4 Aspectos administrativos .....	42
4.1.5 Aspectos técnicos .....	44
<b>4.2 Análise de mercado</b> .....	49
4.2.1 O setor de serviços de saúde.....	49
4.2.2 Análise do mercado consumidor .....	51
4.2.3 O mercado concorrente .....	59
4.2.4 O mercado fornecedor .....	60
4.2.5 Preço .....	60
<b>4.3 Plano financeiro</b> .....	62
4.3.1 Investimento inicial .....	62
4.3.2 Estimativa de receitas .....	65
4.3.3 Estimativa de custos .....	66
4.3.4 Demonstração do resultado do exercício – DRE .....	68
4.3.5 Avaliação do investimento .....	68
4.3.6 Ponto de equilíbrio .....	69
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	70
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	72
<b>ANEXOS</b> .....	74

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente pode-se afirmar que a sociedade está passando por constantes modificações na sua estrutura, determinando novos valores e padrões em todos os setores, principalmente no que tange à economia.

A diminuição do emprego formal e a acirrada concorrência nos mercados fizeram com que o empreendedorismo se transformasse em uma das atividades mais desafiadoras de hoje, exigindo daqueles que se arriscam um planejamento eficaz, que garanta a sobrevivência de um negócio neste ambiente em constante transformação.

Pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2003) revelam que o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas é de até 73% nos três primeiros anos de vida. Isto não significa que a atividade empreendedora seja arriscada. Ela se torna arriscada porque a maioria dos empreendedores ignoram a importância do planejamento e esquecem regras importantes para a abertura de uma empresa.

O caminho para o sucesso é conhecer o negócio, desenvolver as habilidades necessárias para operá-lo e planejar muito antes de implementá-lo. Pois, como afirma Dornelas (2001, p.91) “um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”.

Portanto, a elaboração de um plano de negócios é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Nele serão reunidas informações sobre os aspectos administrativos, técnicos, jurídico-legais, mercadológicos e financeiros, essenciais para verificar a viabilidade do negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando as decisões do empreendedor (DOLABELA, 1999).

Pensando nisto, foi possível definir o problema de estudo desta pesquisa:

*“É viável sob o ponto de vista financeiro e mercadológico a implantação de um consultório dermatológico no município de Palhoça-SC?”*

## 1.1 Justificativa

A preocupação das pessoas com questões relacionadas à saúde e à estética vem crescendo consideravelmente nos últimos anos. Consequentemente, cresce a procura por profissionais especializados e em sintonia com os avanços da medicina nestas áreas, como por exemplo a dermatologia.

A idéia de montar um consultório dermatológico no município de Palhoça-SC partiu de um profissional da área da saúde, médico dermatologista. Os fatores que contribuíram para a escolha do tema foram a inexistência de consultórios especializados em dermatologia no município e o fato do profissional já atuar na localidade em estudo há três anos, possuindo grande clientela e capital para colocar em prática a idéia.

Entretanto, sabemos que o sucesso de um negócio não depende somente destes fatores. Para montar uma clínica ou consultório próprio, o profissional da área médica precisa estar atento a questões que abrangem tanto estudos mercadológicos e aspectos burocráticos para sua legalização, como detalhes práticos, referentes à administração e arquitetura do local. Desta forma, é de fundamental importância a elaboração de um plano de negócios para verificar a viabilidade do empreendimento.

A realização deste estudo tem a oportunidade de colaborar com a realização da idéia do profissional e, ao mesmo tempo, colocar em prática os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de Administração, possibilitando o desenvolvimento das habilidades necessárias ao administrador

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Elaborar um plano de negócios para a implantação de um consultório médico especializado em dermatologia no município de Palhoça – SC.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para a elaboração deste plano de negócios serão seguidos os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar os aspectos mercadológicos
  - caracterizar o setor
  - analisar o mercado consumidor
  - identificar o mercado fornecedor e concorrente
- b) identificar os aspectos técnicos
  - avaliar a viabilidade do local
  - especificar as instalações, equipamentos e material necessários

- definir o lay-out
- c) analisar os aspectos jurídico-legais
  - determinar a forma jurídica
  - identificar aspectos fiscais e tributários
- d) analisar os aspectos administrativos
  - definir a necessidade de mão-de-obra e qualificação
  - descrever as tarefas a serem executadas
- e) analisar os aspectos financeiros
  - determinar o investimento inicial
  - estimar as receitas e custos totais
  - verificar a rentabilidade e o retorno do investimento

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão abordados os principais aspectos relacionados com a realização de um plano de negócios. Para isso, se buscará em diversas obras os fundamentos e referenciais teórico-científicos que servirão como orientação para o desenvolvimento das tarefas de levantamento de dados e análise da viabilidade do empreendimento proposto.

### **2.1 O setor de serviços**

Em função do ramo de atividade, as empresas podem ser classificadas como: empresas industriais, comerciais ou de prestação de serviços.

Segundo Chiavenato (1995), as empresas de prestação de serviços são aquelas que oferecem trabalhos especializados como transporte, educação, saúde, comunicação, lazer e serviços de manutenção. Não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas. É o caso dos bancos, escolas, clínicas médicas, agências de propagandas, mecânicos, dentistas, advogados entre outros.

Kotler (1993, p.539), define um serviço como “qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo.” A execução de um serviço pode ou não estar relacionada a um produto físico.

De acordo com Giansesi e Corrêa (1994), as operações de serviços apresentam algumas características especiais como: intangibilidade, a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade e o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

A primeira característica, intangibilidade, consiste no fato dos serviços serem experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. Pela dificuldade de avaliação dos resultados do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Neste mesmo sentido Kotler (1993), exemplifica: uma pessoa que pretende fazer uma cirurgia plástica não pode ver o resultado antes de comprá-la e nem mesmo prever seu resultado. “Para tornar menor a incerteza, os compradores buscam sinais ou evidências da qualidade do serviço. Podem inferir a qualidade a partir do local, das pessoas, dos

equipamentos, do material de comunicação, dos símbolos e do preço” (KOTLER, 1993, p.541).

A segunda característica das operações de serviços é a presença e participação do cliente no processo, ou seja, o fato dos serviços precisarem da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade para serem produzidos. Já os produtos não precisam da presença do cliente para serem produzidos (GIANESI; CORRÊA, 1994).

A terceira e última característica, de acordo com os autores, está ligada ao fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Como consequência, os serviços não podem ser estocados, portanto a capacidade produtiva que não for utilizada, é perdida para sempre. Segundo Kotler (1993), esta é a razão pela qual os médicos cobram dos pacientes quando estes deixam de ir à consulta marcada, é que o valor do serviço existe até o fim da hora marcada pelo cliente.

Devido a enorme variedade de serviços e partindo do princípio que os conceitos ligados à gestão de suas operações não são gerais a todos os tipos, Gianesi e Corrêa (1994) adotam a seguinte classificação dos processos de serviços:

- a) serviços profissionais – Ex: consultoria, serviços médicos e de assistência jurídica, assistência técnica;
- b) loja de serviços – Ex: hotéis, restaurantes e varejo em geral;
- c) serviços de massa – Ex: transporte urbano, cartão de crédito, comunicações;

Como vimos, os serviços dependem da presença do cliente ou de um bem se sua propriedade para serem prestados. De acordo com Gianesi e Corrêa (1994), é por este motivo que se faz imprescindível a compreensão das necessidades e expectativas dos clientes pelo fornecedor de serviços. Para isto é preciso identificar os critérios pelos quais os consumidores avaliam os serviços. Os autores relacionam os seguintes critérios de avaliação:

- a) tangíveis – refere-se à qualidade ou aparência de qualquer evidência física do serviço, ou seja, equipamentos, instalações, pessoal e outros consumidores;
- b) consistência – significa conformidade com experiência anterior e ausência de variabilidade no resultado ou no processo;
- c) competência – relaciona-se com a habilidade/conhecimento do fornecedor para executar o serviço. Os serviços profissionais são avaliados principalmente através deste critério;
- d) velocidade de atendimento – refere-se à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço;

- e) atendimento/atmosfera – refere-se à quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo. A atenção personalizada e a cortesia dos funcionários contribuem para a boa avaliação deste critério;
- f) flexibilidade – significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- g) credibilidade/segurança – refere-se à formação de uma baixa percepção de risco e à habilidade de transmitir confiança ao cliente;
- h) acesso – está ligado a facilidade que o cliente tem de entrar em contato com o fornecedor do serviço. É levado em conta a localização, o acesso, a disponibilidade de estacionamento, os horário de atendimento entre outros;
- i) custo – é o critério que avalia quanto o cliente irá pagar pelo serviço. no caso de falta de informações sobre outros critérios, o cliente poderá avaliar mal um serviço com preço abaixo da concorrência.

Após o entendimento das operações de serviços e dos critérios de avaliação dos clientes, cabe ressaltar aqui a importância do setor de serviços para a economia brasileira.

Recentes pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE apontam tendências semelhantes para a economia brasileira, sendo a principal delas o fortalecimento do setor terciário ou de serviços e a presença marcante da pequena empresa neste setor.

De acordo com De Mori (1998), é no setor de serviços que estão as principais oportunidades para quem quer entrar no mundo dos negócios.

## **2.2 O empreendedor**

O desenvolvimento de novos empreendimentos é fundamental, não só para as pessoas que decidem tornar-se empreendedoras e viver diretamente de seu trabalho, mas também para a sociedade como um todo, uma vez constatada a sua importância como gerador de emprego e renda, entre outros benefícios.

O interesse de toda a sociedade em relação aos pequenos negócios é explicado pelo seu grande significado político e econômico. Político porque as micro e pequenas empresas funcionam como um grande fator de equilíbrio da estrutura empresarial brasileira. Econômico

porque geram um grande número de empregos contribuindo muito na geração de receitas e na produção de bens (DORNELAS, 2003).

Trabalhar por conta própria, sem ter que dar satisfações a ninguém, com certeza é o sonho de muita gente. Mas, para montar uma empresa de sucesso é preciso antes de tudo ser um empreendedor.

Para Degen (1989), ser empreendedor significa ter a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar.

O sucesso de um negócio, segundo De Mori (1998), está ligado a três fatores principais: fatores externos à empresa, fatores internos à empresa e fatores relacionados ao empreendedor.

Os fatores externos à empresa estão relacionados com os aspectos macroeconômicos e do ambiente da empresa. O autor relaciona algumas características do ambiente que merecem a atenção do empreendedor principalmente no que diz respeito à localização da empresa, são elas: demanda, oferta, fatores de produção e características regionais.

Já os fatores internos ao empreendimento, diferente dos acima citados, podem ser controlados pela empresa e intervêm diretamente no funcionamento desta. O autor destaca os seguintes fatores internos de sucesso: direção e gestão, produção, recursos humanos, finanças e comercial.

O terceiro e último fator está relacionado com as características do empreendedor que intervêm diretamente no processo de criação e desenvolvimento das empresas. As necessidades, conhecimentos, habilidades e valores são as mais importantes. O quadro 1 resume as principais características dos empreendedores de sucesso.

É importante ressaltar que mesmo que existam fatores externos à empresa, os quais o empreendedor não pode influenciar, o que irá determinar o sucesso ou o fracasso do negócio são as características do empreendedor.

Seguindo este mesmo pensamento Mc Clelland (1999) descreve algumas características fundamentais do empreendedor de sucesso, são elas:

- a) iniciativa na busca de oportunidades;
- b) capacidade de correr riscos;
- c) persistência;
- d) comprometimento;
- e) objetividade no estabelecimento de metas;
- f) capacidade de buscar e valorizar as informações;

- g) persuasão e redes de contatos;
- h) independência;
- i) autoconfiança;
- j) exigência na qualidade.

<b>Característica</b>	<b>Especificação</b>
Necessidades	Aprovação Independência Desenvolvimento pessoal Segurança Auto-realização
Conhecimentos	Aspectos técnicos Experiência na área comercial Escolaridade Experiência em empresas Formação complementar Vivência com situações novas
Habilidades	Identificação de novas oportunidades Valoração de oportunidades e criatividade
	Comunicação persuasiva Negociação Aquisição de informações Resolução de problemas
Valores	Existenciais Estéticos Intelectuais Morais Religiosos

**Quadro 1:** Características dos empreendedores de sucesso

Fonte: De Mori (1998, p.40)

Segundo Degen (1989) existem muitos motivos que levam as pessoas a querer ter um negócio próprio. Os mais comuns são a vontade de ganhar dinheiro, de sair da rotina, vontade de ser seu próprio patrão, a necessidade de realização e a necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento e ter sucesso.

Muitas pessoas montam seus negócios levando em conta apenas as vantagens do empreendedorismo. Sonham com o lucro, com a independência e com o estilo de vida prazeroso e esquecem que ser empreendedor implica em muitos sacrifícios como longas horas de trabalho, responsabilidades, oscilações salariais e falta de tempo para o lazer e a família.

Uma das principais ferramentas que o empreendedor deve utilizar visando o sucesso de seu empreendimento é o plano de negócios. Segundo de Mori (1998), ao elaborar um plano de negócios, o empreendedor tem a oportunidade única para pensar cuidadosamente em todos

os detalhes do negócio antes de aplicar o seu dinheiro em idéias incompletas ou simples intuição.

### 2.3 O plano de negócios

A elaboração de um plano de negócios é fundamental na abertura de uma empresa. Conforme Chiavenato (1995), o plano de negócios ou projeto do negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, proporcionando a análise da sua viabilidade e dos seus riscos, facilitando desta forma a implantação do negócio.

Dolabela (1999), reúne várias definições para descrever em detalhes um plano de negócios:

- a) é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir, o que fazer para diminuir riscos e incertezas;
- b) descreve um negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la;
- c) é dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado;
- d) não é o negócio, mas a sua descrição. Pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também pode dar evidências de que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídico ou legais intransponíveis, que os riscos são incontrolláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio. Também pode indicar o adiamento do empreendimento;
- e) é um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos, etc;
- f) é um instrumento para a obtenção de financiamentos, empréstimos, de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

A falta de cultura na utilização do plano de negócios pelas empresas brasileiras é um problema sério, razão de vários insucessos e que precisa ser focado com maior ênfase, pois como afirma Dornelas (2001), o plano de negócios é uma ferramenta extremamente eficaz e

proporciona resultados internacionalmente comprovados tanto na concepção do negócio, quanto na obtenção de recursos financeiros e gerenciamento do dia-a-dia da empresa.

Segundo o mesmo autor, são poucos os empresários que sabem como escrever adequadamente um plano de negócios. A maioria são micro e pequenos empresários que não possuem conhecimentos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, projeções de faturamento entre outros. Geralmente eles têm em mente o conceito do negócio, mas não conseguem colocá-lo de maneira objetiva em um plano de negócios.

Para De Mori (1998), o plano de negócios é uma importante ferramenta operacional que o empreendedor deve recorrer sempre que se achar perdido com relação a que rumo tomar. O plano serve também para comparar os resultados que a empresa está obtendo com os que foram projetados.

Quanto à estrutura de um plano de negócios, Dornelas (2001) propõe o seguinte modelo:

- a) capa - é a primeira parte que é vista por quem lê o plano de negócios, deve ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes;
- b) sumário - deve conter o título de cada seção e a página respectiva;
- c) sumário executivo - é dirigido ao público-alvo, deve conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios;
- d) planejamento estratégico - nesta seção devem ser apresentadas a visão e missão da empresa, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas e as metas e objetivos do negócio;
- e) descrição da empresa - deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento, razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade e serviços terceirizados;
- f) produtos e serviços - deve conter informações de como são produzidos, os recursos utilizados, o ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais e se possui marca e/ou patente de algum produto;
- g) plano operacional - esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção;
- h) plano de recursos humanos - devem ser apresentados os planos de desenvolvimento, treinamento e seleção de pessoal da empresa;
- i) análise de mercado - contém os aspectos relativos ao mercado consumidor;

- j) estratégia de marketing– deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço, política de preços, principais clientes, estratégias de promoção/comunicação e projeções de vendas;
- k) plano financeiro – deve conter fluxo de caixa, balanço patrimonial, ponto de equilíbrio, necessidades de investimentos, demonstrativos de resultados e análise de indicadores financeiros;
- l) anexos – esta seção deve conter todas as informações que você julgar relevante para o melhor entendimento do seu plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. Podem ser anexadas informações como: curriculum vitae dos sócios da empresa, fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado, material de divulgação, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, entre outros.

Dornelas (2001) sugere uma estrutura específica de Plano de Negócios para diversos tipos de empresas. O modelo sugerido para pequenas empresas prestadoras de serviços apresenta as seguintes seções:

- a) capa;
- b) sumário;
- c) sumário executivo;
- d) o negócio – deve conter a descrição do negócio, descrição dos serviços, mercado, localização, competidores, equipe gerencial e a estrutura funcional;
- e) dados financeiros – deve conter fontes de recursos financeiros, investimentos necessários, balanço patrimonial projetado para três anos, análise do ponto de equilíbrio, demonstrativo de resultados projetado para três anos, projeção de fluxo de caixa, análises de rentabilidade;
- f) anexos.

Já Dolabela (1999) apresenta a seguinte estrutura para o plano de negócios:

- a) capa;
- b) índice analítico;

- c) sumário executivo: deve conter o enunciado do projeto, competência dos responsáveis, os produtos e a tecnologia, o mercado potencial, elementos de diferenciação, previsão de vendas, rentabilidade e projeções financeiras, necessidades de financiamento;
- d) a empresa: missão, objetivos da empresa (situação planejada desejada, foco), estrutura organizacional e legal (descrição legal, estrutura funcional, descrição da unidade fabril, síntese das responsabilidades), plano de operações (administração, comercial, controle de qualidade, terceirização, sistemas de gestão, as parceiras);
- e) plano de marketing: análise de mercado ( o setor, oportunidades e ameaças, a clientela, segmentação, a concorrência, fornecedores), estratégia de marketing (o produto, a tecnologia e o ciclo de vida, vantagens competitivas, plano de pesquisa e desenvolvimento, preço, distribuição, promoção e publicidade, serviços ao cliente, relacionamento com os clientes);
- f) plano financeiro: investimento inicial, demonstração dos resultados (custos totais, mão-de-obra direta e indireta, custos fixos e variáveis, depreciação, receitas, impostos e contribuições, projeção de fluxo de caixa, balanço patrimonial, ponto de equilíbrio, análise de investimentos);
- g) anexos: pode conter dados demográficos, pesquisa junto aos clientes, pesquisa junto aos revendedores, pesquisa dos concorrentes, pesquisa dos fornecedores.

É importante ressaltar que cada uma das seções apresentadas nos modelos acima, devem ser elaboradas visando a objetividade, sem perder a essência e os aspectos mais relevantes a ela relacionados (DORNELAS, 2001). Cabe ao empreendedor utilizar a criatividade e o bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais o interessa.

O plano de negócios está, cada vez mais, tornando-se a principal arma de gestão que um empresário pode utilizar visando o sucesso de seu empreendimento. Segundo Dornelas (2001), ele se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras e deve ser elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado.

### **2.3.1 Modelo proposto**

Com base nos modelos de plano de negócios apresentados por Dornelas (2001) e Dolabela (1999), definiu-se o seguinte modelo de plano de negócios que será utilizado neste estudo:

- a) o negócio – deve conter a descrição do negócio, descrição dos serviços, aspectos jurídico e legais, aspectos administrativos (recursos humanos e descrição das tarefas) e aspectos técnicos (localização, layout, relação de equipamentos, móveis e utensílios);
- b) análise de mercado – análise do setor, análise do mercado consumidor, concorrente e fornecedor e determinação de preços;
- c) plano financeiro – investimento inicial, estimativa de receitas, depreciação, custos totais, demonstração dos resultados e análises de rentabilidade);
- d) anexos.

Com o objetivo de viabilizar este plano de negócios, buscou-se junto á literatura, um estudo dos aspectos mercadológicos, jurídico-legais, administrativos, técnicos e financeiros.

#### **2.4 Aspectos mercadológicos**

A análise dos aspectos mercadológicos constitui etapa crucial no desenvolvimento de projetos de investimento. Esta etapa consiste na análise de mercado, na definição do mercado consumidor, concorrente e fornecedor (HOLANDA, 1968).

De acordo com Kotler (1993, p.38), “um mercado é composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo.”

Uma vez tomada a decisão de investir, o primeiro passo a ser seguido é a realização de uma análise de mercado. Segundo Woiler e Mathias (1996, p.41), “a análise de mercado não só é o ponto de partida para a elaboração do projeto como também é um de seus aspectos mais importantes.”

Para Chiavenato (1995, p.16),

O estudo de mercado, ou pesquisa de mercado, é o levantamento e a investigação dos fenômenos que ocorrem no processo de trocas e de intercâmbios de mercadorias do produto ao consumidor. Representa a coleta de informações úteis para que se possa conhecer o mercado, seja para comprar matérias-primas ou mercadorias, seja para vender produtos ou serviços.

Segundo Dornelas (2001), a análise de mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e

informações, o mercado onde atua. Permite ainda conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra.

Neste mesmo sentido, Dolabela (1999) afirma que a análise de mercado permite o conhecimento dos clientes, concorrentes, fornecedores e do ambiente que a empresa vai atuar, contribuindo para a verificação da viabilidade do negócio.

Para a análise de mercado, De Mori (1998) sugere que sejam respondidas as seguintes questões:

- a) Quem serão seus clientes?
- b) Qual a estratégia que você adotará para atrair a clientela e se manter no mercado?
- c) O mercado existente é suficiente para absorver o seu produto ou serviço?
- d) Por que os clientes irão preferir adquirir o seu produto ou serviço?
- e) Quem serão os seus concorrentes mais diretos?
- f) Como está o desempenho dos seus concorrentes?
- g) Como você irá superar o desempenho dos seus concorrentes?
- h) Sua venda será direta ao cliente? Ou você fará parcerias com distribuidores?
- i) Quem serão os seus distribuidores?
- j) Que tipo de acordo você fará com seus distribuidores?
- k) Quem serão seus principais fornecedores?
- l) Que tipo de acordo você fará com os fornecedores?
- m) Onde estará localizado o seu negócio? Por quê?
- n) Que veículos de promoção você usará para divulgar o seu negócio?
- o) Qual o custo de cada tipo de veículo de promoção do seu negócio?
- p) Que parceria você poderá fazer com os diferentes veículos que irão promover seu negócio?
- q) A que preço será vendido seu produto ou serviço?

Segundo o autor, a lista não esgota todos os pontos relacionados ao mercado em que você pretende atuar, mas constitui uma boa indicação do tipo de análise que o empreendedor deve fazer para poder minimizar o risco inicial de entrar no mercado.

#### **2.4.1 Mercado consumidor**

Para se identificar o mercado consumidor é preciso descobrir que pessoas utilizarão os produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Quanto maior for o número de informações

obtidas sobre o mercado, maiores serão as chances de oferecer produtos ou serviços que atendam as necessidades dos consumidores.

Segundo Chiavenato (1995, p.16), “mercado consumidor é o conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços que uma empresa vende para satisfazer suas necessidades.”

Um estudo do mercado consumidor conforme Kotler (1993), deve conter as seguintes informações: quem constitui o mercado (os ocupantes), o que compram (objeto), por que compram, quais as organizações envolvidas, como, quando e onde compram.

Kotler (1993) ressalta que o comportamento do consumidor é influenciado por quatro fatores: culturais (cultura, subcultura e classe social); sociais (grupos de referência, família e posição social); pessoais (idade, estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida, personalidade e autoconceito) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes).

Cabe ao empreendedor fazer uma pesquisa junto aos consumidores para identificar onde estão localizados, como e onde compram, qual o estilo de vida, suas preferências quanto ao preço, quanto ao produto e também para verificar qual o meio mais adequado de proporcionar serviços a estes.

É importante ressaltar que o empreendedor não deve estar atento somente às características do mercado consumidor, mas também ao crescimento, diversificação, forças e fraquezas dos concorrentes.

#### **2.4.2 Mercado concorrente**

O conhecimento do mercado concorrente assim como o do mercado consumidor, é de fundamental importância para a abertura de uma empresa.

De acordo com Chiavenato (1995, p.16) “O mercado concorrente é composto pelas pessoas ou organizações que oferecem mercadorias ou serviços similares ou equivalentes àqueles que você pretende colocar no mercado consumidor.”

Para Kotler (1993), as empresas devem ser capazes de responder a pelo menos cinco perguntas sobre os seus concorrentes: quem são, quais as suas estratégias, objetivos, forças e fraquezas, bem como seus padrões de reação.

Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. É extremamente importante conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde a empresa atua e, ainda, por que seus clientes-

alvo optam por outro produto ou serviço. Essa análise deve ser feita de forma comparativa, em que os atributos da empresa são avaliados tendo como referência os competidores principais (DORNELAS, 2001).

O autor descreve uma série de atributos que podem ser analisados:

diferenciais e benefícios do produto/serviço para o cliente, participação de mercado em vendas, canais de venda utilizados, qualidade do produto, preço, localização, eficácia da publicidade, *performance*, tempo de entrega, métodos de distribuição, garantias, capacidade de produção e atendimento da demanda, como a empresa está organizada internamente (qualidade e competência dos funcionários, saúde financeira, métodos de produção, métodos gerenciais etc.), estratégia de cada competidor, posicionamento em relação ao mercado, capacidade de adaptação às exigências do mercado (flexibilidade), diferenciais tecnológicos, vantagens competitivas, pontos fortes e fracos (DORNELAS, 2001, p.146)

Muitos empreendedores reclamam da dificuldade de identificar quais são os seus competidores principais e de obter informações a respeito dos mesmos. Dornelas (2001), coloca que existem inúmeras fontes de informação que podem esclarecer essas questões, como os fornecedores e distribuidores em comum, os clientes, os relatórios setoriais, ou seja, a própria análise de mercado proverá o empreendedor com dados para a análise da concorrência de maneira bastante completa.

No mundo dos negócios é comum considerar os concorrentes como inimigos, mas não é tão difícil quanto parece encontrar concorrentes dispostos a ajudar, pois nem sempre eles estão disputando o mesmo mercado (DEGEN, 1989).

#### **2.4.2 Mercado fornecedor**

O mercado fornecedor é formado pelas empresas e indivíduos que provêm os recursos de que a empresa necessita para produzir seus bens e serviços (KOTLER, 1993).

Neste mesmo sentido, Chiavenato (1995, p.16) define mercado fornecedor como “o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a sua empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento.”

De acordo com Porter (1986) é aconselhável comprar de fornecedores que irão manter ou melhorar a posição competitiva de seus produtos e serviços. Na escolha do fornecedor devem ser observados aspectos como: qualidade, preço, prazo, condições de entrega e de pagamento, certificados de garantia e assistência técnica.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), manter boas relações com fornecedores é essencial para os negócios de qualquer tamanho, mas são extremamente importantes para as

pequenas empresas. Algumas práticas podem ser seguidas pelas pequenas empresas afim de cultivar boas relações com os fornecedores, como:

- a) pagar todas as contas em dia;
- b) atender todos os representantes de vendas, ouvindo-os com atenção e cortesia;
- c) não cancelar sumariamente pedidos para ganhar uma vantagem temporária;
- d) não discutir sobre preços, tentando pressionar o fornecedor a fazer concessões especiais e descontos não usuais;
- e) cooperar com sugestões para o aprimoramento dos produtos;
- f) dar explicações razoáveis e gentis ao rejeitar ofertas.

Segundo Degen (1989) é comum um fornecedor ajudar o futuro empreendedor a implantar o seu negócio, pois caso o negócio venha a prosperar o fornecedor garante um cliente fiel. Neste caso ambas as partes saem ganhando.

Através da análise do mercado consumidor, concorrente e fornecedor o empreendedor reunirá informações importantíssimas para a definição dos aspectos técnicos, como a localização e o layout do empreendimento.

## **2.5 Aspectos técnicos**

Os aspectos técnicos incluem a descrição das máquinas, dos equipamentos, das instalações, do fluxo de trabalho e das tarefas a serem executadas para o funcionamento do negócio (HOLANDA, 1968).

Para Woiler e Mathias (1996, p.35), “os aspectos técnicos envolvem as considerações referentes à seleção entre os diversos processos de produção, à engenharia do projeto, ao arranjo físico dos equipamentos (...)”.

Para a elaboração do arranjo físico, segundo Buarque (1984), é necessário a lista completa dos equipamentos com suas dimensões e a descrição do processo de produção em cada uma de suas seqüências.

Neste projeto serão considerados os seguintes aspectos técnicos: a localização e o layout.

### **2.5.1 Localização**

Uma boa localização é fator determinante para o sucesso de um negócio.

A localização da empresa refere-se ao local específico escolhido para as instalações da empresa, seja ela uma fábrica, uma oficina, uma loja ou escritório de serviços. A escolha de um local para situar as instalações depende de vários fatores, os quais variam se a empresa é produtora de bens ou prestadora de serviços, se é industrial ou comercial, etc (CHIAVENATO, 1995, p.77).

Segundo Pereira (1995), existem alguns aspectos que você deve analisar ao escolher o local onde instalará o seu negócio:

- a) a proximidade dos consumidores ou facilidade de acesso;
- b) as atitudes e hábitos dos clientes;
- c) a localização em uma área onde há muitas empresas do ramo, já que essas áreas atraem os clientes, por serem áreas tradicionais de vendas de determinados produtos ou serviços;
- d) as características ambientais da área que possam ser atrativas para os clientes, como segurança, limpeza, fácil estacionamento etc;
- e) a compatibilidade do local com o tipo de produtos ou serviços que serão oferecidos.

Um outro ponto que deve ser considerado pelo empreendedor, conforme Longenecker, Moore e Petty (1997), diz respeito à decisão de comprar ou alugar. Embora a propriedade confira maior liberdade na modificação e no uso de um imóvel, a maioria das novas empresas aluga em vez de comprar seu espaço pois assim evita-se um grande desembolso de capital.

Pelo fato das prefeituras restringirem a abertura de determinados tipos de negócios em alguns locais, o empresário deve antes de assinar o contrato de locação verificar junto à prefeitura do município, se há possibilidade de se obter o alvará de licença e funcionamento. Este é um dos pontos que será abordado nos aspectos jurídico e legais.

### 2.5.2 Lay-out

O *lay-out* é o produto do estudo do arranjo físico. Assemelha-se a uma planta baixa, e é o projeto da área de trabalho, ou seja, o planejamento do espaço físico a ser ocupado.

De acordo com Chiavenato (1995, p.78), o *layout*

Representa a melhor disposição possível das máquinas e equipamentos, das mesas e móveis, enfim de todos os recursos materiais ao longo do processo de produção,

para implementá-lo e facilitá-lo. Assim, geralmente é o fluxo do trabalho que determina qual o melhor arranjo das coisas e pessoas ao seu redor. O arranjo físico é retratado por meio do layout, que significa dispor, ordenar, esquematizar.

Para a preparação de um bom layout deve-se levar em conta alguns fatores, como: iluminação, ventilação, tipo de piso mais apropriado, cor de paredes e de móveis. Deve-se aproveitar o máximo o espaço disponível, sendo recomendada a contratação de um arquiteto ou engenheiro para a elaboração do projeto.

## **2.6 Aspectos jurídicos e legais**

Os aspectos jurídicos referem-se à composição da forma societária da empresa, tipo da empresa, quem são os sócios e qual a participação acionária de cada um. Já os aspectos legais relacionam-se com as exigências e/ou incentivos legais fornecidos pelos governos (WOILER e MATHIAS, 1996).

De acordo com Dornelas (2001) o registro legal de uma empresa varia de acordo com a região onde ela se encontra e depende da categoria de sociedade que será constituída: Sociedade Civil, Sociedade Mercantil ou Firma Individual, conforme caracterizadas a seguir.

A Sociedade Civil visa à prestação de serviços e deve ser composta de no mínimo dois sócios com responsabilidade limitada à importância do capital social, que é dividido em quotas e distribuído entre os sócios. Já a Sociedade Mercantil é constituída por duas ou mais pessoas, que visam à exploração de atividades no comércio e indústria, podendo ser de dois tipos: Sociedades Anônimas ou S/A, modelo mais indicado para grandes empresas, onde os sócios ou acionistas, possuem responsabilidade limitada ao preço de emissão das ações adquiridas; e Sociedades por quotas de responsabilidade limitada, em que cada sócio tem uma única quota, podendo ser maior ou menor que a do outro, dependendo de quantos por cento do capital social total da empresa que cada um investiu (DORNELAS, 2001).

No caso da Firma Individual, segundo Chiavenato (1995), o proprietário opera em seu próprio benefício, sendo a responsabilidade limitada, ou seja, o empresário responde não só com os bens da empresa, mas também com seus bens particulares.

Dornelas (2001), descreve os passos para registro de cada uma das categorias descritas acima:

- a) Sociedade Civil

1º passo – definir a razão social e solicitar busca do nome nos Cartórios de Registro Civil de Pessoa Jurídica;

2º passo – elaborar o contrato social;

3º passo – encaminhar as vias do contrato social ao Posto da Receita federal ao qual a Sociedade for subordinada, para obtenção do CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica;

4º passo – providenciar inscrição e alvará de funcionamento junto à Prefeitura Municipal.

#### b) Sociedade Mercantil

1º passo – definir o nome e o tipo de empresa e fazer o registro na Junta Comercial do Estado;

2º passo – elaborar o contrato social;

3º passo – obter a Inscrição no CNPJ, na Receita Federal;

4º passo – obter a inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda o Posto Fiscal da Jurisdição do estabelecimento;

5º passo - providenciar inscrição e alvará de funcionamento junto à Prefeitura Municipal.

#### c) Firma Individual

Neste caso, deverá ser seguido os mesmos passos da Sociedade Comercial, com a seguinte ressalva: não há necessidade de elaborar um contrato social, mas deve ser providenciada uma declaração de Firma Individual.

Alguns tipos de profissionais exercem suas atividades como empresários, mas não constituem pessoa jurídica. São os casos dos médicos, advogados, dentistas, representantes comerciais, corretores de seguro e outros, que comumente trabalham na condição de autônomo. Esses profissionais devem manter adequado registro das operações que envolvem suas atividades, para elaboração do chamado livro-caixa, onde estarão registradas todas as receitas da atividade, bem como as despesas a ela vinculadas.<sup>1</sup>

O registro desses profissionais autônomos deve ser feito através de vínculo à Previdência Social e Prefeitura Municipal onde o mesmo resida, na condição de autônomo, bem como nos conselhos profissionais no caso de profissões liberais ou regulamentadas

---

<sup>1</sup> Informações sobre profissionais autônomos disponíveis em: <<http://www.audifisc.com.br/empresa.htm>>. Acesso em: 3 abr. 2003.

É importante que o empreendedor conheça e siga todas as exigências para que o negócio opere legalmente. Além das exigências já relacionadas, é preciso emitir notas fiscais, recolher os tributos devidos e entregar as informações para o Imposto de Renda (DORNELAS, 2001).

## **2.7 Aspectos administrativos**

Os aspectos administrativos, “dizem respeito à estrutura organizacional que será necessária para a implantação e para a operação do projeto” (WOILER; MATHIAS, 1996, p.37). É nesse momento que as questões relacionadas com recursos humanos são levadas em consideração. É preciso definir o pessoal necessário, seus respectivos cargos e salários, as atribuições e regime de trabalho, bem como as políticas da empresa com seus funcionários.

### **2.7.1 Estrutura**

A estrutura organizacional de uma empresa deve ser compatível com seus objetivos. Chiavenato (1994) descreve a configuração da estrutura organizacional, como uma representação dos órgãos que compõem a empresa e suas relações de interdependência. A coordenação e o funcionamento destes órgãos são essenciais para o alcance dos objetivos da empresa.

Para o autor a estrutura organizacional de uma organização manifesta-se de quatro maneiras principais: estrutura básica, mecanismos de operação, mecanismos de decisão e mecanismo de coordenação entre as partes. A primeira define como será a divisão das tarefas e é representada através de organogramas; a segunda se baseia na existência de normas, regras e regulamentos; o mecanismo de decisão define o poder de tomar decisões e a hierarquia de autoridade; e por último o mecanismo de coordenação entre as partes que integra e dá consistência ao todo da estrutura organizacional.

No caso da estrutura simples não há a utilização de todos estes mecanismos. Segundo Mintzberg (1995, p. 158), a estrutura simples “possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa”

### **2.7.2 Recursos humanos**

A administração de recursos humanos é fator determinante para o alcance do sucesso nas organizações. Conforme Chiavenato (1995, p. 67),

São as pessoas que fazem o negócio. Embora a empresa seja dotada de máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e uma porção de outros recursos físicos, na realidade somente estas coisas concretas não a fazem funcionar nem atingir os seus objetivos.

O uso eficaz dos recursos humanos e o aproveitamento de suas habilidades é importante em qualquer tipo de organização, mas nas empresas que executam operações de serviços esta importância é ainda maior. Gianesi e Corrêa (1994) relacionam algumas razões para esta importância:

- a) as operações de serviços são geralmente intensivas em recursos humanos, os quais constituem a parte fundamental responsável pelo sucesso das operações;
- b) o comportamento dos funcionários é parte integrante do processo do serviço, influenciando fortemente a maneira pela qual os consumidores percebem a qualidade do serviço prestado;
- c) em consequência da simultaneidade entre produção e consumo dos serviços e da inexistência de estoque, qualquer interrupção no serviço causado pela mão-de-obra gera um problema imediato, afetando a satisfação do consumidor;
- d) o comportamento de funcionários e consumidores varia consideravelmente, tornando difícil a padronização e manutenção da consistência do serviço.

Sendo a mão-de-obra fundamental para o sucesso do serviço, as funções de seleção e desenvolvimento de recursos humanos ganham destaque especial. De Mori (1998), comenta que a tendência natural de quase todos que iniciam um negócio é a de contratar pessoas priorizando o baixo custo. Acontece que as soluções de curto prazo podem se revelar um tremendo problema a longo prazo. Como por exemplo, as rotatividades indesejadas de pessoal, que prejudicam a qualidade do serviço prestado.

No tocante à gestão de pessoal, De Mori (1998) recomenda:

- a) escolha pessoas que supram as suas carências
- b) escolha pessoas com iniciativa e ambiciosas;
- c) transmita entusiasmo aos seus colaboradores;
- d) faça com que eles vistam a camisa da empresa;
- e) delegue responsabilidades;

- f) treine o seu pessoal;
- g) não deixe que falte material de apoio para que eles executem suas tarefas;
- h) esteja sempre pronto para ouvir queixas e sugestões;
- i) promova encontros de confraternização;
- j) reparta ganhos e pague em dia.

## **2.8 Aspectos financeiros**

A análise dos aspectos financeiros irá levantar os investimentos iniciais para a implantação da empresa, estimar as receitas e custos totais e verificar a rentabilidade do negócio.

Segundo Holanda (1968, p.321) “a análise financeira de um projeto ou de uma empresa tem por objetivo, fundamentalmente, avaliar os riscos do empreendimento e estimar a sua rentabilidade”.

Com relação ao gerenciamento financeiro o empreendedor deve preocupar-se com os dois objetivos principais das finanças: a rentabilidade e a liquidez dos investimentos (CHIAVENATO, 1995).

A seguir serão abordados alguns conceitos básicos de finanças que devem ser do conhecimento do empreendedor.

### **2.8.1 Investimentos iniciais**

Os investimentos iniciais compreendem o quanto será necessário gastar para montar a empresa e fazê-la funcionar. Segundo Dolabela (1999) três tipos de gastos compõem o investimento inicial: despesas pré operacionais, ou seja, gastos que o empreendedor efetua antes da empresa começar a funcionar, como registros e pesquisas de mercado; investimentos fixos e capital de giro inicial.

Segundo Holanda (1968) os investimentos fixos compreendem o conjunto de bens que não serão objeto de transações correntes da empresa. São investimentos feitos uma vez durante a etapa de instalação e utilizados ao longo de sua vida útil.

Calcular os investimentos fixos consiste em estimar o capital necessário para a implantação do empreendimento. De acordo com Sanvicente (1991) no investimento em ativos fixos devem ser consideradas as despesas incorridas com aquisições de máquinas,

equipamentos, veículos, construções e modificações destinadas a formar ou melhorar a capacidade produtiva ou de prestação de serviços da empresa.

O terceiro e último componente do investimento inicial é o capital de giro, que compreende os recursos financeiros necessários para atender às necessidades de operação de um negócio.

Dolabela (1999, p.223), define o capital de giro inicial como:

os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm de ser bancados pelo empreendedor. Referem-se ao aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, aluguel de telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza, etc.

O capital de giro é também conhecido por capital de trabalho, capital circulante ou investimento circulante. De acordo com Holanda (1968, p. 97), “o capital de trabalho corresponde ao patrimônio em conta corrente de que necessitam as empresas, para atender às operações de produção e comercialização dos bens”.

Após a descrição dos investimentos iniciais, o próximo passo é o levantamento dos custos e receitas.

### **2.8.2 Custos e receitas**

Segundo Holanda (1968), o orçamento de custos e receitas, em termos financeiros, constitui a etapa mais importante de um projeto.

De acordo com Woiler e Mathias (1996) os custos podem ser classificados de várias maneiras. Uma delas é em relação a variação ao volume de produção, sendo divididos em custos fixos e variáveis. Os custos fixos são aqueles que independem do volume de produção e os custos variáveis são aqueles que variam de modo direto ou proporcional com o volume de produção.

Dolabela (1999), classifica os custos fixos como os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio e que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida, como por exemplo aluguel, luz, telefone, despesas com contador, salários de pessoal administrativo e etc.

Já os custos variáveis, o autor classifica como os valores monetários pagos para obter e utilizar recursos, aplicados para produzir os produtos ou serviços e que mantêm

proporcionalidade direta com a quantidade produzida, ou seja, se a produção aumenta, os custos variáveis aumentam, como por exemplo a matéria-prima para produção, embalagens, fretes e etc.

Com relação às receitas Buarque (1984) coloca que o cálculo das receitas depende diretamente do programa de produção, ou seja, da previsão de quanto será produzido e vendido pela unidade de produção, assim como dos preços que terão o produto no mercado.

O cálculo da receita consiste na multiplicação da quantidade esperada de vendas do produto/serviço, pelo preço correspondente. Portanto é preciso ter em mãos às estimativas de vendas e o preço pelo qual o serviço ou produto será colocado no mercado.

De posse dos cálculos dos investimentos iniciais, dos custos e das receitas é possível calcular os índices de rentabilidade do projeto.

### 2.8.3 Índices de rentabilidade

Para um projeto ser implantado, ele deve apresentar um certo nível de rentabilidade em relação ao capital que se pretende investir.

Neste projeto, os índices utilizados para medir a rentabilidade serão payback e taxa média de retorno.

Segundo Dolabela (1999, p.240), “o período de payback, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro aplicado em um novo negócio”.

Para Sanvicente (1991, p.44), o período de payback é definido como sendo “aquele número de anos ou meses necessários para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado, ou ainda, igualado e superado pelas entradas líquidas e acumuladas”.

A fórmula para o cálculo do payback é :

$$\text{PAYBACK} = \frac{\text{Investimento Inicial Total}}{\text{Lucro Líquido do período}}$$

Outro índice comumente utilizado na avaliação de investimentos, segundo Gitman (1997) é a taxa média de retorno.

$$\text{TAXA MÉDIA DE RETORNO} = \frac{\text{LAIR médio}}{\text{Investimento médio}}$$

LAIR médio = Lucro antes do Imposto de Renda, obtido adicionando-se o LAIR esperado para cada ano de vida do projeto e dividindo-se o resultado pelo número de anos.

Investimento médio = obtido através da divisão do investimento inicial por dois.

#### 2.8.4 Ponto de equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio permite que o empreendedor descubra o nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, os seus custos, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero (DOLABELA, 1999).

Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, prejuízo. A fórmula para o cálculo de ponto de equilíbrio, segundo De Mori (1998) é a seguinte:

$$\text{PE} = \frac{\text{CFT}}{\text{p} - \text{v}}$$

PE = Ponto de equilíbrio

p = preço de venda

v = custo variável unitário

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia da pesquisa compreende uma descrição formal dos procedimentos, métodos e técnicas utilizados na execução de um trabalho.

O presente capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do estudo, no que tange o delineamento da pesquisa, a abordagem, os planos de coleta e de análise de dados e as limitações da pesquisa.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

De acordo com a classificação proposta por Vergara (2000), a pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva.

Exploratória porque foi preciso obter maior conhecimento sobre o tema definido, visto que o conhecimento da autora sobre plano de negócios e consultórios médicos era muito superficial e insuficiente.

Para Gil (1991, p.43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

A pesquisa é descritiva porque de acordo com Vergara (2000, p.47) “ expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.”

Conforme Silva e Schappo (2002, p.55), a pesquisa descritiva

visa observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos ou fatos em um contexto, procurando descobrir, com a precisão possível, a frequência com que eles ocorrem, sua relação e sua conexão com outros fenômenos, sua natureza e características, sem que o pesquisador interfira neles nem no ambiente analisado,

Neste estudo foi preciso descrever as diversas características de um consultório médico, bem como o perfil dos pacientes e etapas para a sua abertura.

#### **3.2 Abordagem**

A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa foi qualitativa e quantitativa. Na sua fase exploratória a pesquisa caracterizou-se como qualitativa. Na análise de mercado tem-se uma abordagem predominantemente quantitativa.

A abordagem qualitativa procura captar a situação ou fenômeno em toda a sua extensão, buscando levantar o verdadeiro significado da questão sob exame, sem se preocupar com estatísticas, mas com a experiência e sensibilidade do pesquisador (SILVA; SCHAPPO, 2002).

Enquanto que a pesquisa realizada em abordagem quantitativa, ou por métodos quantitativos, conforme Silva e Schappo (2002, p.88), “é assim chamada porque geralmente resulta em números, estatisticamente analisados”. Como no caso da pesquisa do mercado consumidor.

### **3.3 Plano de coleta de dados**

#### **3.3.1 Tipos de dados**

Para o desenvolvimento deste estudo foram utilizados somente dados secundários. De acordo com Mattar (1999, p. 134),

dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados.

Os dados secundários foram obtidos mediante consultas feitas a diversas fontes. Para a análise dos concorrentes foram coletadas informações junto a sede da Sociedade Brasileira de Dermatologia – SBD e a sede da Unimed, ambos em Florianópolis – SC.

Os dados referentes à pesquisa do mercado consumidor também foram considerados dados secundários, pois já tinham sido coletados. Porém, precisaram ser tabulados, ordenados e analisados. Foram obtidos através de consulta aos relatórios de atendimento e cadastro de pacientes da Policlínica São Lucas, em Palhoça – SC, onde atualmente o médico trabalha.

Também foram consultadas informações dos convênios médicos sobre preços, bem como as normas para a instalação de consultórios médicos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, além das pesquisas em livros, artigos de revistas, jornais e Internet.

#### **3.3.2 Instrumentos de coleta**

Os instrumentos de coleta de dados utilizados, conforme Yin (2001), são: documentação, registros em arquivos e observação direta.

Para Yin (2001), as informações documentais podem assumir muitas formas e devem ser objeto de planos explícitos da coleta de dados, são: cartas, memorandos, agendas, documentos administrativos, propostas, estudos, entre outros.

Para análise do mercado consumidor foram utilizados dados contidos nos relatórios de atendimentos realizados pelo médico nos meses de fevereiro e março de 2003 e novembro de 2002.

As vantagens de se utilizar este tipo de documento está na exatidão das informações, pois contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento. Porém, de acordo com Yin (2001), o acesso pode ser deliberadamente negado. Um dos pontos favoráveis da pesquisa refere-se exatamente a facilidade de acesso aos documentos.

Os registros em arquivos, segundo Yin (2001), possuem a vantagem de serem exatos, precisos e quantitativos, contudo seu acesso geralmente está ligado a razões particulares. Podem ser: registros de serviço - como aqueles que registram o número dos clientes atendidos em um determinado período de tempo; registros organizacionais – tabelas e orçamentos de organizações; listas de nomes e de outros itens importantes; registros pessoais – agendas, diários e anotações.

Para este estudo foram utilizados os dados contidos nos cadastros de pacientes, mantidos pela Policlínica São Lucas em Palhoça-SC.

As observações diretas podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados e, em geral, são úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado (YIN, 2001).

Silva e Schappo (2002), comentam que a observação direta é feita sem fichas ou roteiros prévios e é geralmente utilizada nas pesquisas descritivas e exploratórias, quando o pesquisador necessita de uma primeira aproximação com o objeto de estudo.

Para este estudo também foram realizadas entrevistas informais com o próprio médico e também com o profissional de ciências contábeis. As entrevistas realizadas não foram estruturadas e caracterizaram-se mais por conversas informais, com o objetivo de obter maiores informações sobre o tema em estudo.

Kahn e Cannell (apud MINAYO, 1996), caracterizam este tipo de entrevista como uma conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador e que se destina a fornecer maiores informações sobre um objeto de pesquisa.

### **3.4 Plano de análise de dados**

Para a análise dos dados da pesquisa do mercado consumidor (pacientes) foi utilizada a técnica da triangulação de dados. Foram relacionados os dados obtidos através de registros em arquivos, documentação e observação. Segundo Trivinos (1987, p.138), “ a técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”.

Para a análise do mercado consumidor foram consultados o cadastro de pacientes e as relações de atendimentos realizados pelo médico nos meses de novembro de 2002 e de fevereiro e março de 2003, mantidos pela Policlínica São Lucas em Palhoça –SC, onde o profissional atualmente trabalha.

Os meses de janeiro de 2003 e dezembro de 2002 não foram considerados por terem sido meses atípicos.

A análise das relações de atendimentos realizados pelo médico nos três meses anteriormente citados, fez-se necessária para estabelecer o número médio de atendimentos por dia e a natureza destes quanto aos planos de saúde utilizados e quanto aos serviços do médico verificando o número de consultas, retorno e pequenas cirurgias realizadas, bem como os tipos de pequenas cirurgias realizadas.

Dos 1310 nomes de pacientes obtidos com as relações de atendimentos realizados pelo médico, foram excluídos os nomes repetidos, obtendo-se uma relação com 897 nomes.

Através desta relação foi possível buscar junto ao cadastro de pacientes os seguintes dados contidos nas fichas dos pacientes: sexo, idade, ocupação, estado civil e o local onde mora.

### **3.5 Limitações do estudo**

A coleta de dados ficou restrita às informações contidas nos documentos, pois o profissional optou por não envolver diretamente, através de questionários – por exemplo, os pacientes.

Outra limitação para o desenvolvimento do estudo foi a dificuldade de acesso às informações dos concorrentes e a dificuldade da contextualização do setor de dermatologia.

## **4 O PLANO DE NEGÓCIOS**

### **4.1 O negócio**

#### **4.1.1 Descrição do negócio**

Trata-se de um consultório dermatológico localizado na Avenida Rio Branco, nº 170, sala 105, no Centro da cidade de Palhoça-SC, que contará com os serviços do profissional médico dermatologista - Dr. Fabrício Duarte, CRM 8009.

O horário de funcionamento será das 13:00hs as 22:00hs de Segunda a Sexta-feira. O público-alvo é formado pelos moradores da cidade de Palhoça – SC que possuem convênio de saúde particular.

#### **4.1.2 Descrição dos serviços**

Os serviços oferecidos pelo médico são: consultas, retorno e pequenas cirurgias especificados abaixo:

- a) consulta eletiva – é o atendimento médico básico, onde através de seus conhecimentos e experiências o médico fará o diagnóstico e indicará o tratamento a ser feito. Muitas vezes o médico solicita a realização de exames, solicitando o retorno do paciente, antes de dar o diagnóstico;
- b) retorno – todo paciente que consulta com o médico tem direito a um retorno, dentro de 15 a 30 dias, após a consulta. O prazo para retorno varia conforme o plano de saúde do paciente e não pode ser cobrado;
- c) pequenas cirurgias – são procedimentos cirúrgicos de pequeno porte, com ou sem anestesia local, que podem ser de fundo estético ou patológico. Serão realizadas as pequenas cirurgias relacionadas a seguir:
  - epilação – sessão de 30 minutos
  - infiltração intralesional
  - cauterização química de pequenas lesões
  - biópsia de pele e mucosa
  - biópsia incisional
  - curetagem simples de lesões de pele
  - desbridamento de escara ou úlcera

- eletrocoagulação de lesões de pele ou mucosas
- excisão e sutura com rotação de retalhos
- excisão e sutura de lábio ou orelha
- excisão e sutura de hemangioma, linfangioma ou nevus
- excisão e sutura de unha encravada pela dobra ungueal
- excisão e sutura simples de lesões de pele e mucosas
- exérese de calo cutâneo
- exérese de cisto sebáceo
- exérese de lipoma
- exérese de unha
- incisão e drenagem de abscesso, flemão, hematoma ou panaríço
- retirada de corpo estranho sub-cutâneo
- retirada de lesão por *Shaving*
- tratamento da miíase furunculóide
- excisão e sutura simples de pequenas lesões
- desbridamento de tecido desvitalizado
- incisão/drenagem abscesso, celulite, foliculite, fleimão, antraz e adenite
- sutura de pequenos ferimentos

#### 4.1.3 Aspectos jurídico e legais

De acordo com o profissional de ciências contábeis e segundo a legislação atual, os profissionais médicos somente atuarão como pessoa jurídica se formarem sociedade com um ou mais profissionais da área. Portanto, o médico atuará como profissional liberal – autônomo, pelo fato de não possuir nenhum sócio.

Os trâmites burocráticos, segundo o profissional entrevistado e a Prefeitura de Palhoça - SC, para a abertura de um consultório médico são os seguintes:

1º passo – requerer junto ao Núcleo estadual da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, em Florianópolis, a “Autorização para funcionamento em área de saúde” que deve ser renovada anualmente. Para isto é necessário entregar os seguintes documentos:

- a) formulários preenchidos de: Atividade de Prestação de serviço de saúde e Informações em Vigilância Sanitária, fornecidos pelo núcleo;
- b) cópias de CPF, RG, CRM, comprovante de endereço comercial e residencial;

- c) croqui do consultório assinado pelo arquiteto;
- d) manual de procedimentos realizados no consultório;
- e) comprovante de pagamento da taxa de Termo de Responsabilidade, que é de R\$ 63,20 (sessenta e três reais e vinte centavos).

2º passo – de posse da “Autorização para funcionamento em área de saúde” é preciso requerer junto à Prefeitura Municipal de Palhoça o “Alvará de licença para funcionamento (Exercício profissional autônomo)”. Os requisitos para protocolização, segundo a Prefeitura de Palhoça, são os seguintes:

- a) fotocópia da carteira de identidade, CPF e comprovante de residência do profissional, com os originais para autenticação;
- b) fotocópia de fatura de água e luz do imóvel onde se instalará o consultório, com os originais para autenticação;
- c) contrato de locação e documentação do imóvel;
- d) certificado de registro profissional – CRM
- e) pagamento da taxa de expediente (R\$ 9,70)

3º passo – fazer a inscrição no Cadastro Fiscal, necessário para o recolhimento do Imposto Sobre Serviços – ISS. A inscrição é feita automaticamente na Prefeitura de Palhoça, após deferido o alvará de licença para funcionamento. O valor do ISS, somente para profissionais liberais, é um valor fixo de R\$ 300,00 (trezentos reais) por ano.

4º passo – requerer junto ao INSS o registro do empregado. Para isto é preciso entregar a documentação necessária para registro de empregados (ver anexo A), solicitada pelo INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social).

Toda a legalização para a abertura do consultório será feita pelo contador. O valor cobrado por este serviço será de R\$ 300,00 (trezentos reais), incluindo o valor das taxas necessárias.

#### **4.1.4 Aspectos administrativos**

Este tópico abordará as questões que envolvem a estrutura, os recursos humanos e também a descrição das tarefas necessárias para o desenvolvimento das atividades da empresa.

#### 4.1.4.1 Estrutura

Inicialmente o consultório será administrado pelo próprio médico, que contará com apenas uma secretária e com um serviço de assessoria contábil terceirizado. A coordenação, o controle e o poder sobre todas as decisões importantes estarão centralizados nas mãos do proprietário.

Portanto, trata-se de uma Estrutura Simples, que segundo Mintzberg (1995) é caracterizada por possuir pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Na estrutura simples, pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação. O poder de decisão tende a ser centralizado nas mãos do principal executivo.

#### 4.1.4.2 Recursos humanos

O médico contará com os serviços de uma secretária e uma auxiliar de limpeza.

A secretária deverá possuir segundo grau completo, curso técnico em enfermagem, experiência em consultórios ou clínicas médicas e conhecimentos em informática. Além disto, precisa ser uma pessoa responsável, paciente e que goste de trabalhar com o público.

Ela será responsável pelo agendamento das consultas, recepção, cadastramento dos pacientes, recebimento de pagamentos, preparação da sala e dos materiais usados nas pequenas cirurgias, atendimento telefônico e manutenção da limpeza do consultório. Além disto, auxiliará o médico nas pequenas cirurgias, quando este precisar.

O horário de trabalho será das 13:00 às 22:00hs de Segunda a Sexta-feira, com uma hora de intervalo. O salário será fixado em R\$ 400 (quatrocentos reais). O piso salarial da categoria (secretária e técnica em enfermagem), segundo o profissional de ciências contábeis, é de R\$ 350,00 (trezentos e cinquenta reais). Porém, é preciso pagar o adicional de insalubridade que é de 20% sobre o salário mínimo (R\$ 48,00).

A auxiliar de limpeza não possuirá vínculo empregatício. A limpeza será realizada uma vez por semana, fora do horário de funcionamento.

#### 4.1.4.3 Descrição das tarefas

É muito importante pensar e estabelecer as tarefas do consultório, pois assim evitam-se conturbações desnecessárias na rotina de trabalho.

Para facilitar o trabalho diário do consultório, foram descritas as tarefas necessárias para o funcionamento do consultório.

a) agendamento de consultas por telefone ou pessoalmente:

- informar ao paciente os dias e horários disponíveis
- anotar se a consulta será particular ou por convênio (nome do convênio)
- anotar o telefone do paciente
- ligar para o paciente um dia antes da consulta marcada, para confirmar a presença;

b) recepção dos pacientes

- na primeira consulta é preciso preencher a ficha de cadastro do paciente, após a primeira consulta só é preciso anotar na ficha do paciente o dia e a natureza da consulta (retorno, consulta ou cirurgia)
- pedir o documento do convênio
- dependendo do convênio, é necessário pedir a autorização por telefone ou internet
- preencher a guia do convênio e pedir para o paciente assinar
- no caso do paciente utilizar cartões de desconto ou se a consulta for particular é preciso calcular e cobrar o valor da consulta

c) preparação da sala e dos materiais utilizados nas pequenas cirurgias

- separação dos materiais necessários conforme orientação do médico ou relação de materiais utilizados por cirurgia disponibilizado pela Unimed (Anexo b)
- esterilização dos materiais
- arrumação e assepsia da sala de procedimentos cirúrgicos

#### 4.1.5 Aspectos técnicos

Neste tópico serão observados os aspectos técnicos no que diz respeito à localização, ao layout, aos equipamentos, móveis e utensílios necessários para a implantação do consultório.

#### 4.1.5.1 Localização

Uma boa localização é fator determinante para o sucesso de um negócio. Para a escolha do local foram levados em conta os seguintes aspectos:

- a) a proximidade dos consumidores – de acordo com a pesquisa do mercado consumidor, a maioria dos pacientes reside na cidade de Palhoça-SC;
- b) a facilidade de acesso – o local fica próximo a pontos de ônibus e de táxi ;
- c) a localização em uma área onde já existem empresas do ramo – próximo ao local existem farmácias, clínicas e também outros consultórios médicos e odontológicos;
- d) as características ambientais da área – é um local de grande movimento, iluminado, limpo e de fácil estacionamento;

Em conformidade com os aspectos citados acima, definiu-se o seguinte local para a instalação do consultório: Av. Rio Branco, 170, sala 105 – Centro – Palhoça – SC.

#### 4.1.5.2 Layout

A área do consultório e o projeto arquitetônico são aspectos que precisam ser estudados e bem conduzidos para que o profissional ganhe agilidade nos procedimentos e, antes de mais nada, respeite as normas técnicas da Vigilância Sanitária.

A resolução RDC nº50 de 21 de fevereiro de 2002<sup>2</sup>, aprova a norma técnica que disciplina as exigências para funcionamento de estabelecimentos que realizam procedimentos médico-cirúrgicos ambulatoriais. Segundo ela, uma clínica ou consultório médico que independe de hospital e é destinada a realização de procedimentos médico-cirúrgicos de pequeno porte com anestesia local, é classificada como uma unidade ambulatorial do tipo I. Neste tipo de clínica não é permitido o uso de sedação ou o pernoite do paciente.

O consultório enquadra-se nesta classificação, portanto, em conformidade com a regra, possuirá área para registro de pacientes, local para arquivo médico, sala de espera para pacientes e acompanhantes, sanitários para o público, local destinado a armazenagem de equipamentos e medicamentos, local para esterilização de material, depósito de material de limpeza e sala para realização de consultas e procedimentos médico-cirúrgicos.

Especificamente em relação ao projeto arquitetônico, e de acordo com as normas, o piso do consultório será revestido com materiais laváveis e resistentes aos desinfetantes.

---

<sup>2</sup> A resolução pode ser conferida na íntegra em: <<http://www.anvisa.gov.br/servico-saude/arq/index.htm>>.

As paredes de áreas como a sala de esterilização de materiais e de procedimentos médico-cirúrgicos e os sanitários apresentarão acabamentos lisos, resistentes, impermeáveis e laváveis. A sala para a realização de procedimentos médico-cirúrgicos e esterilização de material terão as janelas providas de telas milimétricas e bancada com água corrente.

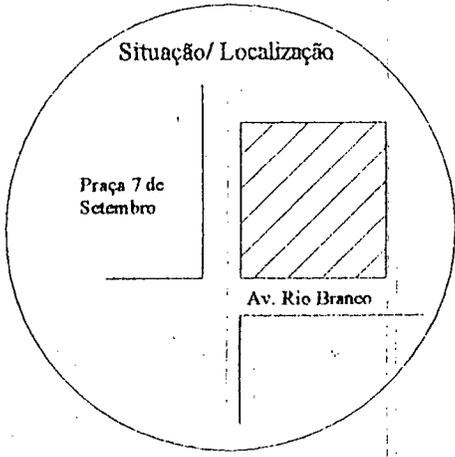
As paredes do consultório e sala de procedimentos médico-cirúrgicos serão pintadas de branco. As paredes e móveis da sala de espera terão contrastes de branco e verde água, por serem cores tranqüilizantes e recomendadas para estabelecimentos na área da saúde.

A arquiteta responsável pelo projeto do consultório possui experiência em projetos na área da saúde. O layout do consultório, feito por ela, encontra-se na página 47.

#### 4.1.5.3 Equipamentos

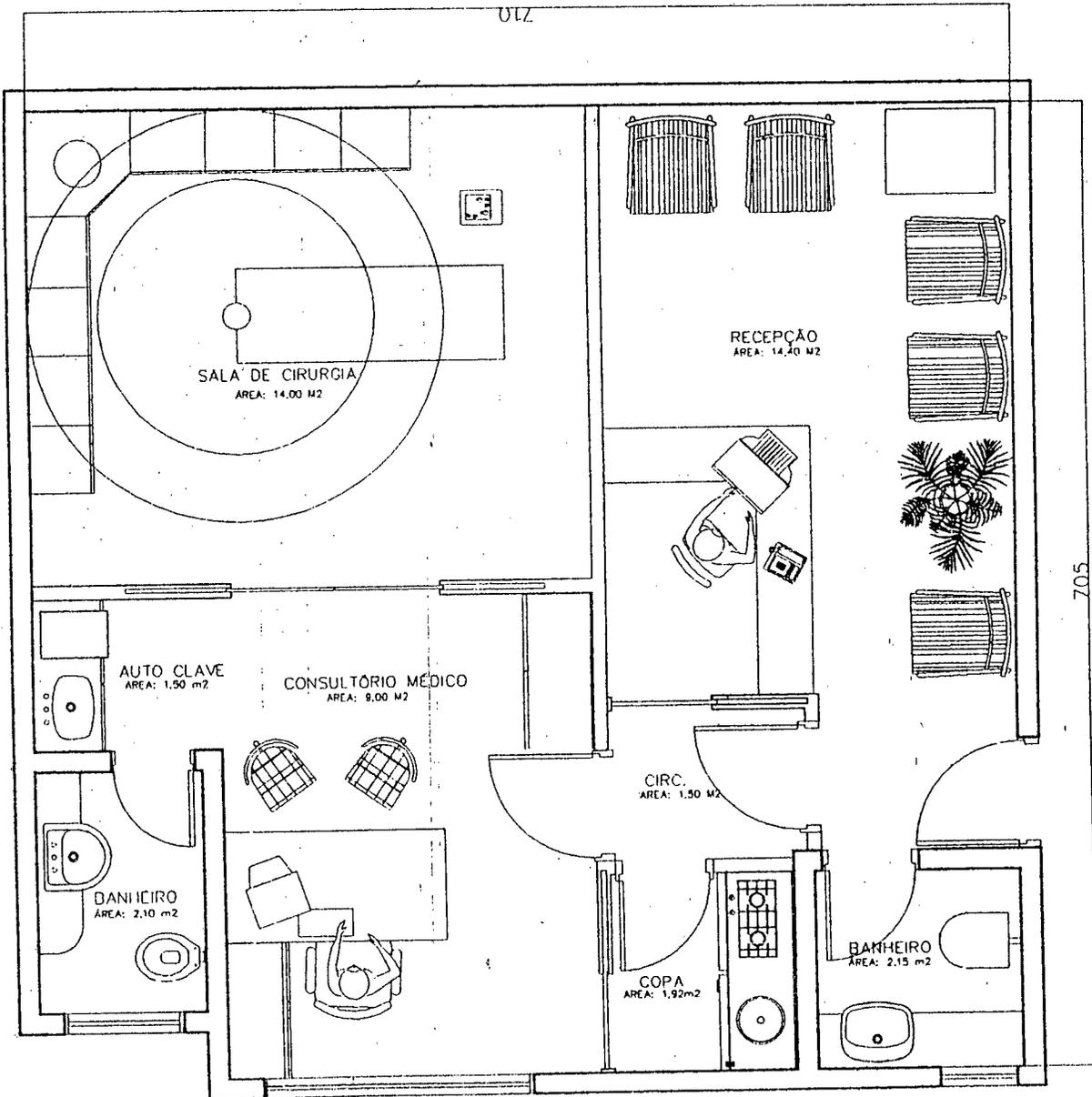
Os equipamentos necessários para o funcionamento do consultório são:

- um micro computador AMD XP-1700;
- uma impressora Epson C42;
- 2 aparelhos telefônicos;
- uma cadeira cirúrgica cinética elétrica com refletor;
- um dermatoscópio;
- um bisturi de alta frequência Wavetronic 5000;
- uma caneta extra para bisturi Wavetronic 5000;
- uma balança digital Glicomed;
- um aparelho de pressão;
- um estetoscópio;
- uma estufa EL 1.3 – 85 litros;
- um bebedouro Latina refrigerado;
- uma cafeteira;
- um refrigerador Consul 60lt;
- um forno microondas Panasonic 20lt.



PROJETO: CONSULTÓRIO DERMATOLÓGICO  
 INDICAÇÕES: LAYOUT - PLANTA BAIXA  
 LOCAL: PALHOÇA - STA CATARINA  
 ESCALA: 1/50 DATA: 06/2003 PRANCHA: 1

Tabela de Áreas	
ÁREA ÚTIL	46,57 m <sup>2</sup>
ÁREA TOTAL	49,80m <sup>2</sup>



Planta Baixa

Quadro 2: Layout  
 Fonte: Elaborado pela arquiteta.

#### 4.1.5.4 Móveis e utensílios

Os móveis e utensílios necessários para o funcionamento do consultório são:

##### *Móveis*

- um divã clínico RC-01;
- um carrinho auxiliar;
- uma mesa auxiliar MHL;
- uma mesa de Mayo K-35;
- duas cadeiras para escritório com rodinhas e regulagem de altura;
- duas cadeiras comum de escritório;
- um mocho (banqueta) profissional mecânico BM-36;
- duas mesas de escritório;
- um armário com arquivo;
- um porta revistas;
- duas longarinas com 3 assentos;

##### *Utensílios*

- quatro lixeiras
- seis punch dermatológico (2, 3, 4, 5, 6mm)
- três curetas dermatológica;
- uma micro cureta (1mm)
- dois extrator de comedão
- um estilete Liebermann (15cm)
- seis seringas carpule dobrável
- dez pinças Adison sem dentes
- dez pinças Adison com dentes
- quatro pinças para retirada de pontos
- oito pinças Kelly - 14cm reta
- oito pinças Kelly - 14cm curva
- oito pinças Halsted - 9cm reta
- oito pinças Halsted - 14cm curva
- oito pinças Allis - 15cm
- quatro pinças Backaus -10cm
- quatro porta agulhas para fio delicado
- quatro porta agulha para fio 4.0

- oito tesouras Iris – 11,5cm curva
- duas tesouras Iris – 11,5cm reta
- quatro tesouras Ribon S. reta para pontos
- oito tesouras Metzembraum – 11cm reta
- quatro tesouras Mayo-stille – 15cm reta
- oito cabos bisturi n°3
- dois cabos bisturi n°4
- seis estojos com tampa (18x8x5cm)
- um porta algodão
- oito cubas redondas – 500ml
- duas cubas rim – 700ml
- uma lupa com fixador para mesa
- material de higiene e limpeza
- material de escritório

## **4.2 Análise de mercado**

Esta seção do plano de negócios contém primeiramente algumas considerações sobre o setor de serviços de saúde no Brasil, com destaque para área de dermatologia. Em seguida, apresenta-se a análise do mercado consumidor, considerações sobre o mercado concorrente e mercado fornecedor e por último informações sobre preços.

### **4.2.1 O setor de serviços de saúde**

O setor de serviços de saúde no Brasil é um mercado em franca expansão. De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS (2003) o mercado de trabalho do setor saúde já representa mais de 8% do total de empregos existentes na economia formal no Brasil. Evidências empíricas apontam para o crescimento dessa participação, já que as atividades de prestação de serviços de saúde aparecem com destaque entre os setores que mais geram empregos.

Como sabemos o acesso ao atendimento à saúde, de acordo com a nossa Constituição, é um direito de todo cidadão. Segundo Pinheiro (2003), quase todos os países do mundo oferecem hoje um sistema de saúde com acesso universal aos seus cidadãos. Mas em muitos países este sistema universal de saúde é ineficiente fortalecendo conseqüentemente o setor

privado. Como no caso do Brasil, onde existe um sistema tríplice de saúde. Para os mais pobres e carentes a única alternativa é o Sistema Único de Saúde –SUS, para a classe média vamos encontrar os planos de saúde e as seguradoras, ambos com fins lucrativos, e para a classe alta o atendimento particular (PINHEIRO, 2003).

Segundo o mesmo autor, o Brasil não possui, como ocorre em outros países, um sistema de saúde adequado que permita o acesso de qualidade à saúde para toda população. O SUS permanece muito ineficiente, improvisado, remunerando mal os profissionais e dando margem a muita corrupção. Sem tal sistema básico e confiável a população menos carente busca segurança nos planos e seguros de saúde, nacionais e multinacionais que se multiplicam a cada dia no país.

Reforçando esta idéia Carvalho e Santos (1995) afirmam que os planos de saúde estão se disseminando inclusive entre as camadas da população com renda mais baixa, com a adesão a planos restritos aos filhos ou aos idosos.

Portanto, a carência na oferta e na qualidade dos serviços públicos de saúde vem fortalecendo cada vez mais o setor privado de saúde no Brasil.

#### 4.2.1.1 A dermatologia no Brasil

Segundo a Sociedade Brasileira de Dermatologia - SBD (2003), atualmente a dermatologia é a especialidade médica mais procurada no Brasil.

Em entrevista para o Jornal Dermatológico (2003), o Prof. Dr. Sebastião Sampaio - renomado dermatologista brasileiro, ressalta vários aspectos importantes da história e do mercado da dermatologia no Brasil.

Até meados de 1940, segundo o Prof. Sampaio, assim como a medicina em geral, a dermatologia ainda se apoiava em métodos primitivos. Os exames diagnósticos disponíveis eram simples e existiam ainda poucas drogas ativas.

Foi só a partir da década de 40, com a chegada dos antibióticos, que esse cenário mudou. Pacientes que até então só podiam ser assistidos passaram a ser curados efetivamente. Os médicos foram ganhando poderosas armas de trabalho, como a penicilina, as sulfonas e os corticóides.

O desenvolvimento desta área esteve sempre ligado ao desenvolvimento da sociedade e às mudanças de sua mentalidade. Antigamente a beleza era considerada algo supérfluo e o termo saúde era definido simplesmente como a ausência de doença. Hoje, saúde é o estado de bem estar físico, social e mental do indivíduo.

Neste contexto a dermatologia foi a especialidade que mais se aproveitou dessa evolução. A expectativa de vida aumentou e o aspecto físico passou a ser mais valorizado. Assim, a dermatologia responsável pelo tratamento do envelhecimento cutâneo e também pelo grande incentivo dado à auto-estima dos pacientes, assumiu sua posição de destaque.

Fora a questão estética, é importante dizer que a dermatologia é hoje uma especialidade muito ampla, com vários ramos de atividade – clínica, cirúrgica e laboratorial, por exemplo. Sua abrangência passa da estética ao tratamento de doenças muito graves, como tumores, doenças auto-imunes e infecto-parasitárias.

#### **4.2.3 Análise do mercado consumidor**

Para a análise do mercado consumidor foram consultados o cadastro de pacientes e as relações de atendimentos realizados pelo médico nos meses de fevereiro e março de 2003 e de novembro de 2002, mantidos pela Policlínica São Lucas em Palhoça –SC, onde o profissional atualmente trabalha.

Foram colhidos os seguintes dados dos cadastros dos pacientes, necessários para o conhecimento do perfil dos pacientes: sexo, estado civil, faixa etária, ocupação e local onde mora.

Através das relações de atendimentos realizados pelo médico foi possível analisar os atendimentos quanto ao plano de saúde, natureza do serviço médico e tipos de pequenas cirurgias realizadas. Também foi possível constatar que o médico realizou 1310 atendimentos em 58 dias de trabalho, referente aos meses de novembro de 2002 e fevereiro e março de 2003, obtendo uma média de 22,3 atendimentos por dia.

Os dados serão apresentados de forma comentada com o uso de tabelas e gráficos, na seguinte ordem: sexo, estado civil, faixa etária, ocupação, local onde mora, plano de saúde, natureza do serviço médico e tipos de pequenas cirurgias realizadas.

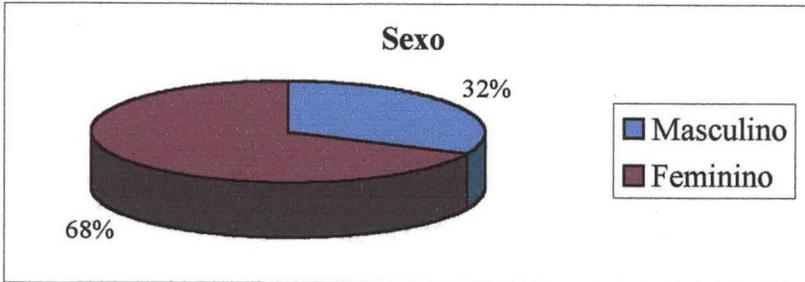
#### *Sexo*

Pode-se observar que a maioria (68%) dos pacientes são do sexo feminino. Esta informação é importante na escolha de detalhes da decoração do consultório, escolha das revistas para a sala de espera e até mesmo para o relacionamento médico-paciente. Porém, devemos considerar a tendência no aumento do número de homens preocupados com a saúde e a aparência.

**Tabela 1 – Sexo dos pacientes**

Sexo	Absoluto	Relativo (%)
Masculino	287	32
Feminino	610	68
Total	897	100

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)  
Total: 897 pacientes

**Gráfico 1 – Sexo dos pacientes**

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)  
Total: 897 pacientes

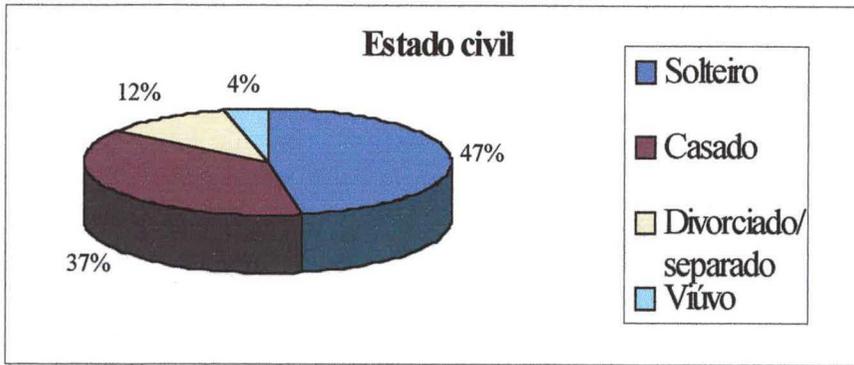
### *Estado civil*

Constatou-se que grande parte (47%) dos pacientes são solteiros. O número de pacientes casados também é alto, representando 37% dos pacientes.

**Tabela 2: Estado civil**

Estado civil	Absoluto	Relativo (%)
Solteiro	421	46,93
Casado	336	37,46
Divorciado/separado	106	11,82
Viúvo	34	3,79
Total	897	100

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)  
Total: 897 pacientes



**Gráfico 2:** Estado civil

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)  
Total: 897 pacientes

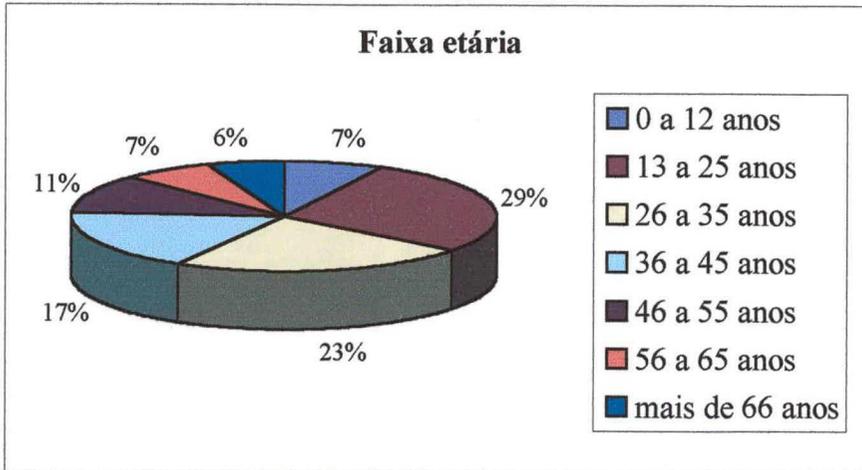
### *Faixa etária*

Com relação à idade dos pacientes, pode-se notar que a grande maioria (50,95%) dos pacientes está na faixa dos 13 aos 35 anos, portanto, trata-se de uma clientela jovem. Porém, também é bastante representativo (28,87%) o número de adultos na faixa de 36 a 55 anos.

**Tabela 3:** Faixa etária

Faixa etária	Absoluto	Relativo (%)
0 a 12 anos	67	7,47
13 a 25 anos	251	27,98
26 a 35 anos	206	22,97
36 a 45 anos	156	17,39
46 a 55 anos	103	11,48
56 a 65 anos	61	6,80
mais de 66 anos	53	5,91
<b>Total</b>	<b>897</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)  
Total: 897 pacientes



**Gráfico 3 – Faixa etária**

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)

Total: 897 pacientes

### *Ocupação*

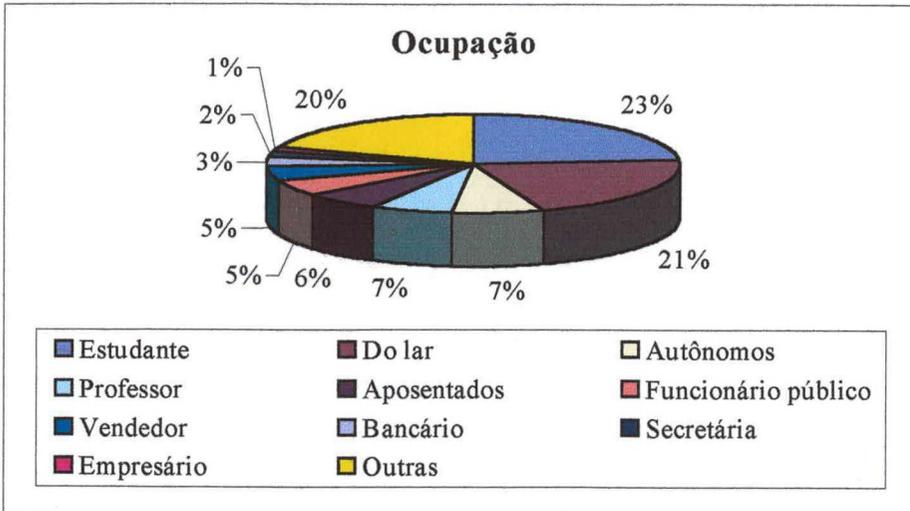
Pode-se observar que 23,75% dos pacientes são estudantes. Logo em seguida, com 20,62% encontram-se as pessoas do lar. Este fato pode estar relacionado com o fato da clientela ser jovem e formada em sua maioria por mulheres.

**Tabela 4 - Ocupação**

Ocupação	Absoluto	Relativo (%)
Estudante	213	23,75
Do lar	185	20,62
Autônomos	65	7,25
Professor	59	6,58
Aposentados	54	6,02
Funcionário público	48	5,35
Vendedor	41	4,57
Bancário	27	3,01
Secretária	18	2,01
Empresário	12	1,34
Outras	175	19,51
<b>Total</b>	<b>897</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)

Total: 897 pacientes



**Gráfico 4 - Ocupação**

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)

Total: 897 pacientes

Também pode-se notar a presença das mais diversas ocupações, representadas no gráfico e tabela como a opção: outras. Pelo fato de serem muito diversificadas e não representarem a maioria, serão apenas citadas algumas delas: gerente, agente de turismo, agricultor, auxiliar de cozinha, empregada doméstica, diretora de escola, telefonista, cozinheira, cabeleireira, manicure, esteticista, técnico judiciário, técnico em informática, publicitário, relações públicas, engenheiro, assistente social, recreacionista, psicóloga, motorista, taxista, auxiliar de produção, padeiro, mecânico, massagista, entre outras.

#### *Local onde mora*

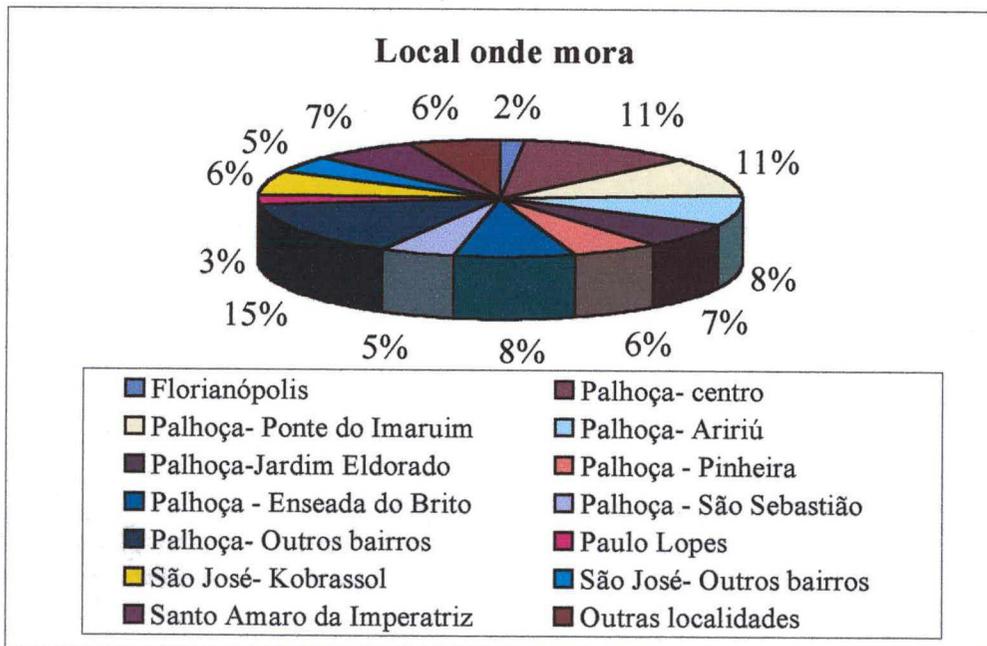
Pode-se observar que a maioria (71,35%) dos pacientes reside na cidade de Palhoça-SC, que favorece a decisão de montar o consultório no centro da cidade de Palhoça-SC. Além de ser o bairro com maior concentração de pacientes, é também o bairro de maior movimentação comercial. É mais fácil para os pacientes se deslocarem para o centro da cidade do que para os outros bairros.

**Tabela 5 – Local onde mora**

Localidades	Absoluto	Relativo (%)
Florianópolis	16	1,78
Palhoça- centro	103	11,48
Palhoça- Ponte do Imaruim	96	10,70
Palhoça- Aririú	75	8,36
Palhoça- Jardim Eldorado	61	6,80
Palhoça – Pinheira	52	5,80
Palhoça - Enseada do Brito	74	8,25
Palhoça - São Sebastião	45	5,02
Palhoça- Outros bairros	134	14,94
Paulo Lopes	23	2,56
São José- Kobrassol	58	6,47
São José- Outros bairros	42	4,68
Santo Amaro da Imperatriz	62	6,91
Outras localidades	56	6,24
<b>Total</b>	<b>897</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)

Total: 897 pacientes

**Gráfico 5 – Local onde mora**

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)

Total: 897 pacientes

### Plano de saúde

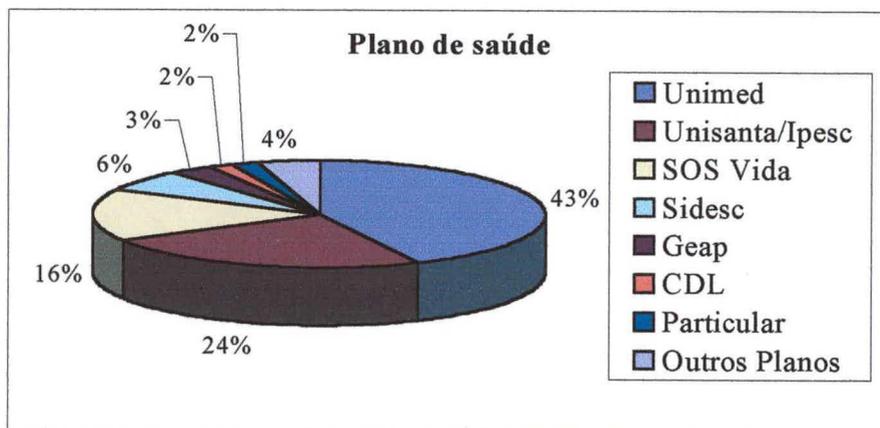
Como pode-se notar, o convênio mais utilizado pelos pacientes é a Unimed (43%). Em segundo lugar, com 24%, está a Unisanta ou Ipesc. Com base nestas informações é que será feita a estimativa de receitas e a escolha dos convênios que serão aceitos.

**Tabela 6 – Plano de saúde**

Plano de saúde	Absoluto	Relativo (%)
Unimed	561	42,8
Unisanta/Ipesc	314	24,0
SOS Vida	207	15,8
Sidesc	82	6,3
Geap	39	3,0
CDL	25	1,9
Particular	24	1,8
Outros Planos	58	4,4
<b>Total</b>	<b>1310</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)

Total: 1310 atendimentos



**Gráfico 6 – Plano de saúde**

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)

Total: 1310 atendimentos

### Natureza do serviço médico

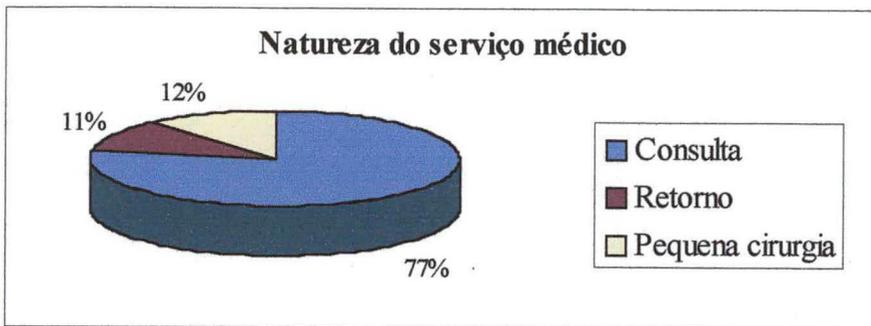
Quanto à natureza do serviço médico constatou-se que dos 1310 atendimentos realizados nos três meses considerados nesta pesquisa, 77% são consultas, 11% retorno e 12% são cirurgias. Estas informações são essenciais para a elaboração da estimativa de receitas.

**Tabela 7 – Natureza do serviço médico**

Natureza do Serviço	Absoluto	Relativo (%)
Consulta	1014	77,40
Retorno	145	11,07
Pequena cirurgia	151	11,53
<b>Total</b>	<b>1310</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)

Total: 1310 pacientes

**Gráfico 7 – Natureza do serviço médico**

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)

Total: 1310 atendimentos

#### *Tipos de pequenas cirurgias realizadas*

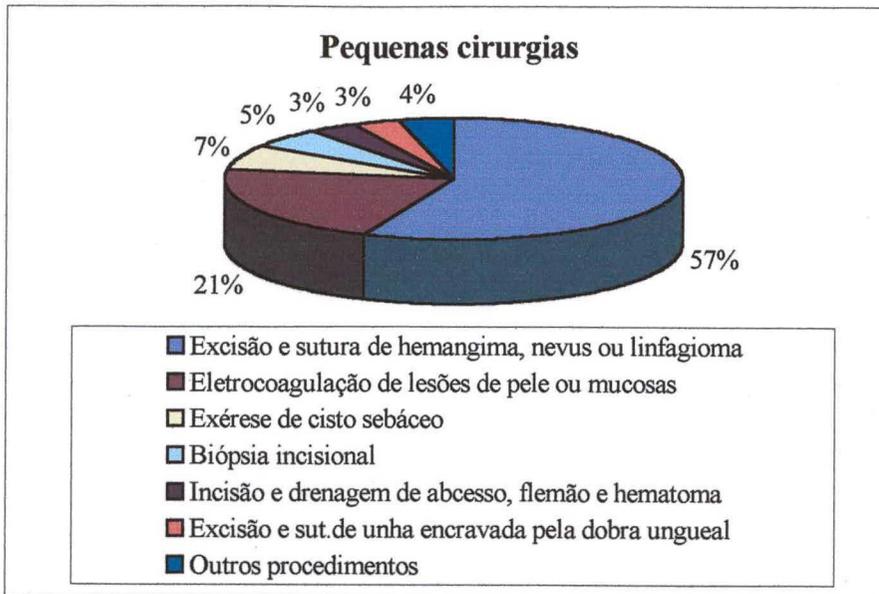
Das 151 pequenas cirurgias realizadas, a maioria (57%) refere-se à excisão e sutura de hemangioma, linfangioma ou nevus. A eletrocoagulação de lesões de pele ou mucosas também é bastante representativa (21%). Estas informações são essenciais para determinar quais os equipamentos que deverão ser comprados e a quantidade de materiais cirúrgicos que precisará ser providenciada.

**Tabela 8 – Pequenas cirurgias**

Procedimento	Absoluto	Relativo(%)
Excisão e sutura de hemangima, nevus ou linfangioma	85	56,29
Eletrocoagulação de lesões de pele ou mucosas	32	21,19
Exérese de cisto sebáceo	10	6,62
Biópsia incisional	8	5,30
Incisão e drenagem de abscesso, flemão e hematoma	5	3,31
Excisão e sut.de unha encravada pela dobra ungueal	5	3,31
Outros procedimentos	6	3,97
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)

Total: 1310 atendimentos



**Gráfico 8 – Pequenas cirurgias**

Fonte: Dados secundários (Nov/2002; Fev/Mar/2003)

Total: 1310 atendimentos

Em razão do que foi exposto, podemos considerar que trata-se de uma clientela jovem, formada em sua maioria por mulheres e residentes da cidade de Palhoça-SC. Com destaque para as donas de casa e estudantes.

Quanto à natureza do serviço médico destacam-se as consultas com 77%. Também pode-se observar que a maioria dos atendimentos é feito através de planos de saúde com apenas 1,8% de atendimentos particulares.

A análise do mercado consumidor fornecerá as bases para a estimativa de receitas, escolha dos convênios que serão aceitos, bem como para a determinação do público-alvo.

#### 4.2.4 O mercado concorrente

O mercado concorrente do negócio em questão é constituído por todos os médicos dermatologistas que atuam na Grande Florianópolis. Segundo a Sociedade Brasileira de Dermatologia -SBD, existem na Grande Florianópolis 41 médicos com título de especialista em dermatologia. Destes, trinta e quatro são cooperados da Unimed. Esta informação é de grande importância para a pesquisa, visto que 43% dos atendimentos realizados pelo médico são feitos através da Unimed.

Atualmente, não existe nenhum outro médico dermatologista atuando na cidade de Palhoça-SC. Porém, este fato não significa que não exista concorrência, pois muitas vezes os clínicos gerais e médicos de outras especialidades acabam tratando de assuntos ligados à área.

#### 4.2.5 O mercado fornecedor

A escolha dos fornecedores levou em consideração a qualidade, preço, prazo, as condições de entrega e pagamento e os certificados de garantia e assistência técnica.

Desta forma foram selecionados os seguintes fornecedores de equipamentos e materiais médico-hospitalares: Dental Santa Clara - São José (SC) e Brasdérmica – São Paulo (SP).

Para o fornecimento dos móveis, equipamentos, materiais de escritório e produtos de limpeza foram selecionadas as empresas: Escritolândia – São José (SC), Infocenter – Palhoça (SC), Setor 1 – Florianópolis (SC) e Supermercados Angeloni – Florianópolis (SC).

#### 4.2.6 Preço

O preço da consulta particular será o mesmo cobrado pela clínica onde atualmente o médico trabalha, fixado em R\$ 70,00 (setenta reais). Conforme vimos na análise do mercado consumidor é muito pequeno o número de consultas particulares sendo o atendimento realizado em sua maioria através de planos de saúde e cartões de desconto.

Serão aceitos os seguintes convênios: Unimed, Unisanta ou Ipesc, SOS Vida, Sidesc, Geap, CDL, Assefaz, Aemflo, Eletrosul, Pams, Bradesco, Eletrosul, Medial Saúde, Medi Service, Vonpar, Afalesc, CEF, HSBC e Elo Saúde.

Os valores das consultas e pequenas cirurgias, repassados para o médico, variam de acordo com o convênio ou plano de saúde.

Plano de saúde	Valor repassado*
Unimed	R\$30,00
Unisanta/Ipesc	R\$25,00
SOS Vida	R\$30,00
Sidesc	R\$40,00
Geap	R\$25,00
CDL	R\$30,00
Outros Planos	R\$30,00
Média	R\$30,00

\* em média

**Quadro 3** – Valor médio da consulta repassado para o médico

Fonte: Convênios médicos

O preço das pequenas cirurgias varia de acordo com o convênio e com o tipo de procedimento realizado. Para facilitar o entendimento e a elaboração deste estudo, será considerado o valor médio repassado pelos convênios com relação a cada tipo de procedimento (Quadro 4).

<b>Procedimento</b>	<b>Convênios*</b>	<b>Particular</b>
Epilação – sessão de 30 minutos	R\$30,00	R\$50,00
Infiltração intralesional	R\$15,00	R\$30,00
Cauterização química de pequenas lesões	R\$30,00	R\$30,00
Biópsia incisional	R\$21,00	R\$70,00
Curetagem simples de lesões de pele	R\$25,00	R\$50,00
Desbridamento de escara ou úlcera	R\$25,00	R\$60,00
Eletrocoagulação de lesões de pele ou mucosas	R\$30,00	R\$60,00
Excisão e sutura com rotação de retalhos	R\$90,00	R\$180,00
Excisão e sutura de lábio ou orelha	R\$60,00	R\$130,00
Excisão e sutura de hemangioma, linfangioma ou nevus	R\$60,00	R\$100,00
Excisão e sutura de unha encravada pela dobra ungueal	R\$42,00	R\$80,00
Excisão e sutura simples de lesões de pele e mucosas	R\$42,00	R\$60,00
Exérese de calo cutâneo	R\$30,00	R\$40,00
Exérese de cisto sebáceo	R\$42,00	R\$80,00
Exérese de lipoma	R\$42,00	R\$80,00
Exérese de unha	R\$30,00	R\$50,00
Incisão e drenagem de abscesso, flemão, hematoma	R\$25,00	R\$50,00
Retirada de corpo estranho sub-cutâneo	R\$30,00	R\$50,00
Retirada de lesão por Shaving	R\$15,00	R\$25,00
Tratamento da miíase furunculóide	R\$30,00	R\$50,00
Excisão e sutura simples de pequenas lesões	R\$30,00	R\$50,00
Debridamento de tecido desvitalizado	R\$25,00	R\$45,00
Incisão/drenagem abscesso, celulite, foliculite	R\$25,00	R\$50,00
Sutura de pequenos ferimentos	R\$30,00	R\$50,00
Limpeza de pele		R\$70,00

\* em média

#### **Quadro 4 - Preço das pequenas cirurgias**

Fonte: Convênios médicos

No caso das pequenas cirurgias é cobrada uma taxa de utilização da sala e uma taxa de gastos com materiais, que também variam conforme o convênio e a quantidade de material utilizada em cada cirurgia. Para este projeto será considerado a média das taxas pagas pelos convênios, que é de quinze reais para a taxa de utilização da sala e quinze reais pela taxa de material utilizado, totalizando trinta reais.

### 4.3 Plano financeiro

Esta seção do plano de negócios, refere-se à análise do empreendimento, através da mensuração dos investimentos, projeções de receitas e despesas e avaliação do investimento.

#### 4.3.1 Investimento inicial

O investimento inicial compreende as despesas pré operacionais, os investimento fixos e o capital de giro inicial (DOLABELA, 1999).

Nas despesas pré operacionais estão incluídos os gastos com publicidade e com a abertura do consultório (contador).

Descrição	Valor total
Publicidade	R\$200,00
Despesas p/ abertura do consultório (contador)	R\$300,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$500,00</b>

**Quadro 5** – Despesas pré operacionais

Fonte: elaborado pela autora

Os investimentos fixos do consultório envolvem os investimentos em equipamentos, móveis e utensílios necessários ao pleno funcionamento do negócio. O quadros 6 e 7 apresentam as descrições, as quantidades, os valores unitário e total e os fornecedores dos equipamentos, móveis e utensílios do consultório.

Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)	Fornecedor
Micro computador AMD XP-1700	1	1.800,00	1.800,00	Infocenter
Impressora Epson C42	1	315,00	315,00	Infocenter
Aparelho telefônico Intelbrás TC 500	2	68,00	136,00	Angeloni
Dermatoscópio	1	1.000,00	1.000,00	Brasdérmica
Cadeira cirúrgica cinética elétrica	1	4.600,00	4.600,00	Dental Sta. Clara
Bisturi de alta frequência Wavetronic	1	2.300,00	2.300,00	Brasdérmica
Caneta extra para bisturi Wavetronic	1	150,00	150,00	Brasdérmica
Balança digital Glicomed	1	259,00	259,00	Brasdérmica
Aparelho de pressão	1	53,00	53,00	Dental Sta. Clara
Estetoscópio	1	22,00	22,00	Dental Sta. Clara
Estufa EL 1.3 – 85 litros	1	349,00	349,00	Brasdérmica
Bebedouro refrigerado Latina	1	345,00	345,00	Angeloni

Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)	Fornecedor
Cafeteira Arno	1	74,00	74,00	Angeloni
Forno microondas Panasonic 20Lt	1	275,00	275,00	Angeloni
Frigobar Consul 50Lt	1	561,00	561,00	Angeloni
<b>TOTAL</b>			<b>12.239,00</b>	

**Quadro 6 – Equipamentos**

Fonte: Fornecedores

Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)	Fornecedor
Divã clínico RC-01	1	1400,00	1400,00	Dental Sta. Clara
Carrinho auxiliar	1	600,00	600,00	Dental Sta. Clara
Mesa auxiliar MHL	1	280,00	280,00	Dental Sta. Clara
Mesa de Mayo K-35	1	230,00	230,00	Brasdérmica
Cadeira de escritório c/ reg. de altura	2	148,00	296,00	Escritolândia
Cadeira comum de escritório	2	70,00	140,00	Escritolândia
Mocho prof. mecânico BM-36	1	250,00	250,00	Dental Sta. Clara
Mesa de escritório	2	350,00	700,00	Escritolândia
Armário com arquivo	1	515,00	515,00	Escritolândia
Porta revistas	1	20,00	20,00	Setor 1
Longarina com 3 assentos	2	218,00	436,00	Escritolândia
Lixeiras	4	22,00	88,00	Angeloni
Punch dermatológico	6	26,50	159,00	Dental Sta. Clara
Cureta dermatológica	3	37,50	112,50	Dental Sta. Clara
Micro cureta	1	82,50	82,50	Dental Sta. Clara
Extrator de comedão	2	46,50	93,00	Dental Sta. Clara
Estilete Liebermann	1	16,00	16,00	Dental Sta. Clara
Seringas carpule dobrável	6	45,00	270,00	Dental Sta. Clara
Pinça Adison sem dentes	10	15,00	150,00	Brasdérmica
Pinça Adison com dentes	10	18,00	180,00	Brasdérmica
Pinça para retirada de pontos	4	30,00	120,00	Brasdérmica
Pinça Kelly - 14 cm reta	8	37,50	300,00	Brasdérmica
Pinça Kelly - 14 cm curva	8	39,95	319,60	Brasdérmica
Pinça Halsted - 9cm reta	8	17,60	140,80	Brasdérmica
Pinça Halsted – 14cm curva	8	17,60	140,80	Brasdérmica
Pinça Allis - 15cm	8	31,50	252,00	Brasdérmica
Pinça Backaus –10cm	4	21,00	84,00	Brasdérmica
Porta agulhas para fio delicado	4	28,50	114,00	Dental Sta. Clara
Porta agulhas para fio 4.0	4	25,20	100,80	Dental Sta. Clara
Tesoura Iris – 11,5cm curva	8	24,50	196,00	Brasdérmica
Tesoura Iris – 11,5cm reta	2	24,50	49,00	Brasdérmica
Tesoura Ribon S. reta para pontos	4	18,75	75,00	Brasdérmica

Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)	Fornecedor
Tesoura Metzemaum - 11cm reta	8	30,00	240,00	Brasdérmica
Tesoura Mayo-stille - 15cm reta	4	17,60	70,40	Brasdérmica
Cabo bisturi n°3	8	22,50	180,00	Dental Sta. Clara
Cabo bisturi n°4	2	22,50	45,00	Dental Sta. Clara
Estojos com tampa	6	28,50	171,00	Dental Sta. Clara
Porta Algodão	1	29,50	29,50	Dental Sta. Clara
Cuba redondas – 500ml	8	16,00	128,00	Dental Sta. Clara
Cuba rim – 700ml	2	20,00	40,00	Dental Sta. Clara
Lupa com fixador para mesa	1	260,00	260,00	Brasdérmica
Material de escritório	-	-	300,00	Setor 1
Material de limpeza	-	-	50,00	Angeloni
<b>TOTAL</b>			<b>9.423,90</b>	

**Quadro 7 – Móveis e utensílios**

Fonte: Fornecedores

O investimento fixo total envolve os seguintes desembolsos, conforme o quadro 8.

Descrição	Valor (R\$)
Equipamentos	12.239,00
Móveis e utensílios	9.423,90
Reforma do imóvel	10.000,00
Linha Telefônica	40,00
<b>Total</b>	<b>31.702,90</b>

**Quadro 8 – Investimento Fixo Total**

Fonte: Elaborado pela autora

O capital de giro inicial é o montante necessário para iniciar as atividades da empresa até a obtenção de receitas. Para este estudo foi considerado como capital de giro inicial três vezes o total de custos mensal (cenário realista), conforme orientado pelo SEBRAE.

Descrição	Valor (R\$)
Despesas pré-operacionais	500,00
Investimento fixo total	31.702,90
Capital de giro inicial	6.943,00
<i>Sub –Total</i>	39.145,90
Reserva de 10%	3.914,60
<b>Total</b>	<b>43.060,00</b>

**Quadro 9 – Investimento Inicial**

Fonte: Elaborado pela autora

### 4.3.2 Estimativa de receitas

Com base na pesquisa do mercado consumidor, foram realizadas as estimativas de receita bruta operacional mensal (22 dias) para o consultório, considerando os cenários otimista (30 atendimentos/dia), realista (23 atendimentos/dia) e pessimista (15 atendimentos/dia).

O médico estipulou a capacidade máxima de trinta atendimentos por dia. Pois, segundo o mesmo, este é o número máximo de atendimentos que ele pode realizar sem que seja prejudicada a qualidade do serviço prestado.

No quadro 10 é possível verificar as estimativas de receita bruta operacional mensal para os cenários pessimista, realista e otimista. Foram considerados o número de consultas, de pequenas cirurgias, de retorno e das duas pequenas cirurgias mais realizadas, conforme a análise do mercado consumidor.

Descrição do serviço	Preço	Pessimista		Realista		Otimista	
		Qtde	Total das Vendas	Qtde	Total das Vendas	Qtde	Total das Vendas
Consulta	R\$30,00	232	R\$6.960,00	356	R\$10.680,00	464	R\$13.920,00
Excisão e sutura de hemangioma.,nevus	R\$90,00*	32	R\$2.880,00	50	R\$4.500,00	65	R\$5.850,00
Eletrocoagulação de lesões de pele	R\$60,00*	13	R\$780,00	20	R\$1.200,00	26	R\$1.560,00
Outras pequenas cirurgias	R\$60,00*	12	R\$720,00	18	R\$1.080,00	24	R\$1.440,00
Retorno	R\$0,00	41	R\$0,00	62	R\$0,00	81	R\$0,00
<b>Receita Operacional Bruta</b>	-	<b>330</b>	<b>R\$11.340,00</b>	<b>506</b>	<b>R\$17.460,00</b>	<b>660</b>	<b>R\$22.770,00</b>

\* Já estão incluídas as taxas de sala e de material

#### Quadro 10 – Estimativa de receita bruta mensal

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 11 apresenta as estimativas de receita bruta mensal e anual, conforme os cenários. Para a receita bruta anual foram considerados onze meses, pois o consultório permanecerá fechado no mês de janeiro.

Cenários	Receita Mensal (R\$)	Receita Anual (R\$)
Pessimista	11.340,00	124.740,00
Realista	17.460,00	192.060,00
Otimista	22.770,00	250.470,00

**Quadro 11** – Estimativa de receita bruta mensal e anual

Fonte: Elaborado pela autora

### 4.3.3 Estimativa de custos

A estimativa de custos e receitas é essencial para a elaboração do plano financeiro. É a partir delas que se poderá construir a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) e os demais cálculos necessários para a avaliação do negócio.

A Taxa de Licença para Localização (TLL) e o Imposto Sobre Serviços (ISS) foram considerados custos fixos. Para a TLL é cobrado o valor de cem reais (R\$100,00) por exercício e o ISS, somente para profissionais liberais, é fixado em trezentos reais (R\$300,00) por exercício.

Descrição	Valor (R\$)
Honorários do contador	120,00
Aluguel	350,00
Energia	80,00
Água	50,00
Material de limpeza	50,00
Serviço de limpeza	140,00
Taxa de licença para localização (TLL)	8,33
ISS (Imposto sobre serviços)	25,00
Pró-labore	2.000,00
Salários	400,00
Encargos Sociais (Férias, 13ºSal, FGTS, INSS e Cont. Sindical)	188,00
<b>Total</b>	<b>3.411,33</b>

**Quadro 12** – Custos Fixos Mensais

Fonte: Elaborado pela autora

Para se chegar ao total de custos fixos mensais é necessário calcular as depreciações mensais relativas aos equipamentos, móveis e utensílios.

Tipos de investimento	Valor (R\$)	Taxa de depreciação	Depreciação Mensal (R\$)
Equipamentos	10.439,00	10%aa	86,99
Móveis e Utensílios	9.423,90	10%aa	78,53
Computador	1800,00	25%aa	37,5
<b>Total</b>			<b>203,02</b>

**Quadro 13 – Depreciação Mensal**

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 14 apresenta o total de custos fixos por mês.

Descrição	Valor (R\$)
Custos fixos mensais	3.411,33
Depreciação mensal	203,02
<b>Total</b>	<b>3.614,35</b>

**Quadro 14 – Custos Fixos Mensais Totais**

Fonte: Elaborado pela autora

Foram considerados custos variáveis do consultório os custos com material de expediente (incluindo os custos com materiais cirúrgicos) e com o telefone.

Descrição	Pessimista	Realista	Otimista
Material de expediente (R\$)	300,00	450,00	600,00
Telefone (R\$)	175,00	260,00	350,00
<b>Total (R\$)</b>	<b>475,00</b>	<b>710,00</b>	<b>950,00</b>

**Quadro 15 – Custos Variáveis Mensais**

Fonte: Elaborado pela autora

O custo total mensal do consultório é a soma dos totais de custos fixos mensal com o total de custos variáveis mensal.

Descrição	Pessimista	Realista	Otimista
Custo Fixo Total Mensal	3.614,35	3.614,35	3.614,35
Custo Variável Mensal	475,00	710,00	950,00
<b>Total (R\$)</b>	<b>4.089,35</b>	<b>4.324,35</b>	<b>4.564,35</b>

**Quadro 16 – Custo Total Mensal**

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.4 Demonstração do resultado do exercício - DRE

As Demonstrações do Resultado do Exercício–DRE ,mensal e anual, foram elaboradas considerando as perspectivas para os cenários realista, otimista e pessimista.

Para o cálculo do imposto de renda do médico foi considerada a alíquota de 27,5% (Imposto de Renda Pessoa Física) para quem ganha mais de R\$ 2115,00 por mês. A dedução do Imposto de Renda de R\$ 423,08 por mês é permitida para quem tem como base de cálculo a alíquota de 27,5%. Os custos variáveis referente ao mês em que o consultório ficará fechado não foram considerados.

DRE (mensal)	Pessimista (R\$)	Realista (R\$)	Otimista (R\$)
Receita de Serviços	11.340,00	17.460,00	22.770,00
(-) Despesas	4.089,35	4.324,35	4.564,35
(=) Resultado Operacional	7.250,65	13.135,65	18.205,65
(-) IR (27,5%)	1.994,00	3.612,30	5.006,55
(+) Dedução do IR	423,08	423,08	423,08
(+) Outras deduções	1.100,00	2.000,00	3.200,00
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>6.780,00</b>	<b>11.946,43</b>	<b>16.822,18</b>

**Quadro 17 – DRE mensal**

Fonte: Elaborado pela autora

DRE (anual)	Pessimista (R\$)	Realista (R\$)	Otimista (R\$)
Receita de Serviços	124.740,00	192.060,00	250.470,00
(-) Despesas	48.597,20	51.182,20	53.822,20
(=) Resultado Operacional	76.142,80	140.877,80	196.647,80
(-) IR (27,5%)	20.939,27	38.744,14	54.078,14
(+) Dedução do IR	5.076,96	5.076,96	5.076,96
(+) Outras deduções	13.200,00	24.000,00	38.400,00
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>73.480,49</b>	<b>131.210,62</b>	<b>186.046,62</b>

**Quadro 18 – DRE anual**

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.5 Avaliação do investimento

A avaliação do investimento foi feita através do cálculo do período de *payback* e taxa média de retorno.

	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Investimento Inicial (R\$)	43.060,00	43.060,00	43.060,00
Lucro Líquido (R\$)	73.480,49	131.210,62	186.046,62
<b>Período de <i>Payback</i></b>	<b>0,58 anos</b>	<b>0,32 anos</b>	<b>0,23 anos</b>

**Quadro 19** – Período de *Payback*

Fonte: Elaborado pela autora

A recuperação do investimento inicial ocorrerá em aproximadamente seis meses no cenário pessimista, três meses no cenário realista e dois meses no cenário otimista.

	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
LAIR médio (R\$)	6.345,23	11.739,80	16.387,31
Investimento médio (R\$)	21.530,00	21.530,00	21.530,00
<b>Taxa Média de Retorno</b>	<b>29,5%</b>	<b>54%</b>	<b>76%</b>

**Quadro 20** – Taxa Média de Retorno

Fonte: Elaborado pela autora

A taxa média de retorno é de 29,5% mensal no cenário pessimista, 54% no cenário realista e 76% no cenário otimista. Isto indica que o projeto é extremamente viável, pois considerando o cenário realista, podemos observar que 54% do investimento retorna à empresa por mês.

#### 4.3.6 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio do projeto considerando o cenário realista é de 107 atendimentos por mês ou aproximadamente 5 atendimentos por dia.

$$PE = \frac{3.614,35}{35,00 - 1,40}$$

$$PE = 107,56$$

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o constante aumento do desemprego, muitas pessoas vêm se aventurando na idéia de montar um negócio próprio. Pesquisas do SEBRAE comprovam que somente uma pequena parcela destes aventureiros conseguem se fixar no mercado. A grande maioria lança-se no mercado sem qualquer preparo, apenas com o sonho de independência financeira, de liberdade e de ganhar muito dinheiro. No entanto, logo se decepcionam e acabam conhecendo o quão vil é o mercado com aqueles que não estão preparados.

As razões para o insucesso vão desde a falta de planejamento, de conhecimento do mercado até a falta de conhecimentos administrativos e financeiros. Portanto, antes de se lançar no mercado o futuro empreendedor deve conhecer a fundo o negócio, desenvolver as habilidades necessárias para operá-lo e planejar muito antes de implementá-lo.

A elaboração de um plano de negócios dá ao empreendedor a possibilidade de conhecer o negócio, de planejá-lo e de se convencer a partir de dados concretos se há ou não possibilidade de sucesso no futuro empreendimento.

Neste sentido, a elaboração deste trabalho teve como objetivo geral constatar a viabilidade da implantação de um consultório médico dermatológico através da elaboração de um plano de negócios.

Na fundamentação teórica foram abordados temas como o setor de serviços, o empreendedorismo, o plano de negócios, bem como os aspectos mercadológicos, jurídico-legais, técnicos, administrativos e financeiros. O modelo de plano de negócios foi elaborado conforme as necessidades do negócio e dividiu-se em três partes: o negócio, análise de mercado e plano financeiro.

O primeiro passo para a elaboração do plano de negócios foi a análise de mercado. Primeiramente foram feitas algumas considerações sobre o setor onde foi possível verificar o aumento do setor de serviços de saúde privados no Brasil, em razão da ineficiência do SUS.

Com a análise do mercado consumidor pode-se conhecer o perfil dos pacientes. Em geral, trata-se de uma clientela jovem, formada em sua maioria por mulheres, moradores da cidade de Palhoça-SC e que possuem plano de saúde.

Também foram determinados o mercado concorrente e fornecedor. Para o mercado concorrente foram considerados todos os médicos dermatologistas que atuam na região da Grande Florianópolis. Foi possível constatar que não existe nenhum outro dermatologista atuando na cidade de Palhoça-SC. No entanto, também foram considerados concorrentes os médicos de outras especialidades e também os clínicos gerais.

Com relação aos aspectos técnicos, determinou-se o seguinte local para instalação do consultório: Av. Rio Branco, nº170, sala 105, no Centro da cidade de Palhoça. Foram especificadas as instalações, os equipamentos e materiais e apresentado o layout conforme as normas da ANVISA.

Quanto aos aspectos jurídico-legais, o médico atuará na condição de profissional autônomo (pessoa física), pois não possui nenhum sócio.

Dando seqüência aos objetivos propostos, foram determinados os aspectos administrativos. Estabeleceu-se a contratação de apenas uma secretária e a terceirização dos serviços contábeis. Também foram descritas as tarefas de agendamento de consultas, recepção de pacientes e preparação da sala e dos materiais utilizados nas pequenas cirurgias.

Quanto ao plano financeiro, primeiramente foram estimados os custos e as receitas, após esta etapa foram calculados o investimento inicial, através da mensuração das despesas pré-operacionais, dos investimentos fixos e do capital de giro inicial. A partir destas informações foi possível construir a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE anual e mensal, para finalmente poder fazer a avaliação do investimento através do cálculo do período de *payback*, taxa média de retorno e ponto de equilíbrio.

Através da análise financeira foi possível confirmar a viabilidade do consultório. Dentro de uma expectativa realista em relação ao projeto o *payback*, ou período de recuperação do investimento é de aproximadamente três meses e a taxa média de retorno de 54% ao mês. O ponto de equilíbrio é de 107 atendimentos por mês ou aproximadamente 5 atendimentos por dia.

É possível concluir, através dos apontamentos realizados no presente estudo, como a verificação da existência de um grande número de pacientes, da inexistência de concorrência direta local e também das constatações encorajosas referente aos aspectos financeiros, que a resposta em relação à viabilidade do negócio é positiva.

No entanto, é necessário atentar para o fato de que a prestação de serviços na área de saúde, é cada vez mais alvo de competição. Além do óbvio conhecimento científico para tratar dos pacientes, o profissional deve estar preparado para enfrentar uma economia de mercado, onde somente a competência médica não é mais a única garantia de sobrevivência. É necessário que o profissional entenda que a melhora no gerenciamento tem efeitos diretos na qualidade dos serviços prestados e encare a gestão da Medicina como um negócio organizado, planejado e lucrativo.

## REFERÊNCIAS

- ANVISA. Apresenta informações sobre normas técnicas da vigilância sanitária. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/servico-saude/arq/index.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2003.
- AUDIFISC. Apresenta informações sobre profissionais autônomos. Disponível em: <<http://www.audifisc.com.br/empresa.htm>>. Acesso em: 3 abr. 2003.
- BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos**: uma apresentação didática. Rio de Janeiro: Campus, 1984.
- CARVALHO, Marcos R; SANTOS, Luís. **SUS – Comentários à lei orgânica de saúde**. São Paulo: Hucitec, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Vamos abrir um novo negócio?**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- DEGEN, Ronald J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DE MORI, Flávio (Org.). **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Plano de negócios**: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade? Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br>>. Acesso em: 2 abr. 2003.
- GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- HOLANDA, Nilson. **Elaboração e avaliação de projetos**. Rio de Janeiro: APEC, 1968.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: 1993.
- LONGNECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

- MCCLELLAND, David C. Como ser empresário: o que é preciso para ser um bom empreendedor. **Jovem empreendedor**, São Paulo, n.1, 1999.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4. ed. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1996.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. Vol 1. 5. ed São Paulo: Atlas, 1999.
- OPAS. Apresenta informações sobre o setor de saúde no Brasil. Disponível em: <[http://www.opas.org.br/rh/site/docs/doc01.cfm?id\\_area=4](http://www.opas.org.br/rh/site/docs/doc01.cfm?id_area=4)>. Acesso em: 8 abr. 2003.
- PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.
- PINHEIRO, Márcio V. **A questão da saúde no Brasil**. Disponível em: <<http://www.polbr.med.br/arquivo/saude.htm>>. Acesso em: 03 abr. 2003.
- SAMPAIO, Sebastião Sampaio. A dermatologia no Brasil. **Jornal dermatológico**, São Paulo, 115. ed., Jan/Fev, ano 14, 2003.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- SBD. Apresenta informações sobre dermatologia. Disponível em <<http://www.sbd.org.br>>. Acesso em: 10 abr. 2003.
- SEBRAE. Apresenta informações sobre índice de mortalidade das micro e pequenas empresas. Disponível em <[http://www.sebrae-sc.com.br/novos\\_destaque/edital/cap3.htm](http://www.sebrae-sc.com.br/novos_destaque/edital/cap3.htm)>. Acesso em: 9 abr. 2003.
- SILVA, Marise Borba da; SCHAPPO, Vera Lúcia. **Introdução à pesquisa em educação**. Florianópolis: UDESC, 2002. 1v.
- TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WOILER, Sansão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Atlas, 1996.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXOS**

**ANEXO A – Documentação para registro de empregados no INSS**

**PIRES CONTABILIDADE**

Praça 7 de Setembro, 106 – Sala 02

Centro - Palhoça - SC

Fone/Fax (0xx48) 242-7659

Email [pirescontab@brturbo.com](mailto:pirescontab@brturbo.com)

EMPRESA: \_\_\_\_\_

**DOCUMENTAÇÃO PARA REGISTRO DE EMPREGADOS**

NOME: \_\_\_\_\_

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

BAIRRO: \_\_\_\_\_ CIDADE \_\_\_\_\_ CEP \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

DATA NASC \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ LOCAL DE NASCIMENTO \_\_\_\_\_ UF \_\_\_\_\_

C.P.F. nº \_\_\_\_\_ CARTEIRA DE IDENTIDADE nº \_\_\_\_\_

PIS nº \_\_\_\_\_ TITULO ELEITORAL \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ GRAU INSTRUÇÃO \_\_\_\_\_

FUNÇÃO \_\_\_\_\_ SALARIO RS \_\_\_\_\_

ADMISSÃO \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ HORARIO das \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_ Int. \_\_\_\_\_

VALE TRANSP. ( ) CONTRATO EXPERIENCIA 30 ( ) 60 ( ) 90 ( )

**OBRIGATORIEDADE DOS SEGUINTE DOCUMENTOS**

- ( ) C.T.P.S. (Carteira de Trabalho da Previdência Social)
- ( ) 01 FOTO 3x4
- ( ) Atestado Medico Admissional
- ( ) Fotocopia da Certidão de Nascimento, Atestado de vacinação e Atestado de frequência escolar dos filhos (Menores de 14 anos)
- ( ) Caso empregado não possua o Pis (Trazer fotocopia do C.P.F. e C.I.)

\* Documentos estes exigidos por Lei vigente.

**ANEXO B – Materiais de consumo de procedimentos e taxa de sala**

## MATERIAIS DE CONSUMO DE PROCEDIMENTOS E TAXA DE SALA

## DERMATOLOGIA

BIÓPSIA COM "PUNCH"			
CÓD. PROCEDIMENTO - 42.03.002-1			
MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL. TOTAL
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
seringa 3ml	1	0,22	0,22
agulha (25 x 7 / 13 x 4,5)	2	0,11	0,22
xylocaína 2% s/v (ou citanest) = ml	3	0,32	0,96
compressa gaze	15	0,03	0,45
fio de sutura (mononylon 13500/501) 5.0 ou 6.0	1	8,39	8,39
fita micropore = cm	50	0,01	0,50
álcool iodado = ml	20	0,01	0,20
<b>Taxa de sala</b>			<b>15,94</b>
<b>TOTAL</b>			<b>27,96</b>

BIÓPSIA INCISIONAL			
CÓD. PROCEDIMENTO - 42.03.003-0			
MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL. TOTAL
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
seringa 3 ml	1	0,22	0,22
agulha (25 x 7 / 13 x 4,5)	2	0,11	0,22
xylocaína 2% s/v (ou citanest) = ml	3	0,32	0,96
compressa gaze	15	0,03	0,45
fio de sutura (mononylon 13500/501) 5.0 ou 6.0	1	8,39	8,39
fita micropore = cm	50	0,01	0,50
álcool iodado = ml	20	0,01	0,20
lâmina de bisturi (nº 15)	1	0,55	0,55
<b>Taxa de sala</b>			<b>15,94</b>
<b>TOTAL</b>			<b>28,51</b>

CAUTERIZAÇÃO QUÍMICA			
CÓD. PROCEDIMENTO - 42.02.010-7			
MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL. TOTAL
ácido = ml ( Tricloroacético )	5	0,40	2,00
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
cotonetes	5	0,02	0,10
álcool =ml	10	0,01	0,10
compressa gaze	5	0,03	0,15
<b>TOTAL</b>			<b>3,43</b>

ANS - nº 360449

**CRIOTERAPIA DE NEOPLASIA**

CÓD. PROCEDIMENTO - 42.02.013-1

MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL.TOTAL
nitrogênio líquido = litro	1	4,80	4,80
luva descartável estéril	2	1,08	2,16
compressa gaze	20	0,03	0,60
álcool iodado = ml	20	0,01	0,20
micropore = cm	50	0,01	0,50
seringa 3 ml	1	0,22	0,22
agulha (25 x 7 / 13 x 4,5)	2	0,11	0,22
xilocaina 2% s/v (ou citanest) = ml	3	0,32	0,96
<b>TOTAL</b>			<b>9,66</b>

**CRIOTERAPIA PEQUENAS LESÕES**

CÓD. PROCEDIMENTO - 42.02.006-9

MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL.TOTAL
nitrogênio líquido = litro	1	4,80	4,80
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
compressa de gaze	20	0,03	0,60
fita micropore = cm	50	0,01	0,50
álcool iodado = ml	20	0,01	0,20
<b>TOTAL</b>			<b>7,18</b>

**CURETAGEM DE MOLUSCO**

CÓD. PROCEDIMENTO - 42.03.005-6

MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL.TOTAL
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
compressa gaze	30	0,03	0,90
fita micropore = cm	50	0,01	0,50
álcool iodado = ml	10	0,01	0,10
<b>Taxa de sala</b>			<b>15,94</b>
<b>TOTAL</b>			<b>18,52</b>

**ELETROCOAGULAÇÃO CUTÂNEA**

CÓD. PROCEDIMENTO - 42.03.007-2

MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL.TOTAL
álcool iodado = ml	20	0,01	0,20
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
seringa 3 ml	1	0,22	0,22
agulha (25 x 7 / 13 x 4,5)	2	0,11	0,22
xylocaina 2% s/v (ou citanest) = ml	3	0,32	0,96
compressa gaze	20	0,03	0,60
fita micropore = cm	50	0,01	0,50
<b>Taxa de sala</b>			<b>15,94</b>
<b>TOTAL</b>			<b>19,72</b>

ANS - nº 360449

**EXCISÃO E SUTURA DE NEVUS**

CÓD. PROCEDIMENTO - 42.03.010-2

MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL.TOTAL
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
seringa 3 ml	1	0,22	0,22
agulha (25 x 7 / 13 x 4,5)	2	0,11	0,22
xylocaína 2% s/v (ou citanest) = ml	3	0,29	0,87
compressa gaze	30	0,03	0,90
lâmina bisturi (nº 15)	1	0,55	0,55
fio de sutura (mononylon 13500/501) 5.0 ou 6.0	1	8,39	8,39
fita micropore = cm	50	0,01	0,50
álcool iodado = ml	20	0,01	0,20
<b>Taxa de sala</b>			<b>15,94</b>
<b>TOTAL</b>			<b>28,87</b>

**EXCISÃO E SUTURA SIMPLES**

CÓD. PROCEDIMENTO - 42.03.013-7

MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL.TOTAL
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
seringa 3 ml	1	0,22	0,22
agulha (25 x 7 / 13 x 4,5)	2	0,11	0,22
xylocaína 2% s/v (ou citanest) = ml	3	0,32	0,96
compressa gaze	30	0,03	0,90
lâmina bisturi (nº 15)	1	0,55	0,55
fio de sutura (mononylon 13500/501) 5.0 ou 6.0	1	8,39	8,39
fita micropore = cm	50	0,01	0,50
álcool iodado = ml	20	0,01	0,20
<b>Taxa de sala</b>			<b>15,94</b>
<b>TOTAL</b>			<b>28,96</b>

**SUTURA DE PEQUENOS FERIMENTOS**

CÓD. PROCEDIMENTO - 54.01.023-3

MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL.TOTAL
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
agulha (25 x 7 / 13 x 4,5)	2	0,11	0,22
seringa 5ml ou 10ml	1	0,38	0,38
xylocaína 2% s/v (ou citanest) = ml	3	0,32	0,96
compressa gaze	20	0,03	0,60
fio de sutura (mononylon 13500/501) 5.0 ou 6.0	1	8,39	8,39
iodo povidine = ml	20	0,02	0,40
fita micropore = cm	50	0,01	0,50
solução fisiológica 0,9% 250ml	1	1,14	1,14
<b>Taxa de sala</b>			<b>15,94</b>
<b>TOTAL</b>			<b>29,61</b>

ANS - nº 360449

**EXÉRESE DE CISTO SEBÁCEO**

CÓD. PROCEDIMENTO - 42.03.015-3

MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL.TOTAL
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
seringa 3 ml	1	0,22	0,22
agulha (25 x 7 / 13 x 4,5)	2	0,11	0,22
xylocaina 2% s/v (ou citanest) = ml	3	0,32	0,96
compressa gaze	50	0,03	1,50
lâmina bisturi (nº 15)	1	0,55	0,55
fio de sutura (mononylon 13500/501) 5.0 ou 6.0	1	8,39	8,39
fita micropore = cm	50	0,01	0,50
álcool iodado = ml	20	0,01	0,20
<b>Taxa de sala</b>			<b>15,94</b>
<b>TOTAL</b>			<b>29,56</b>

**EXÉRESE DE LIPOMA**

CÓD. PROCEDIMENTO - 42.03.016-1

MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL.TOTAL
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
seringa 3 ml	1	0,22	0,22
agulha (25 x 7 / 13 x 4,5)	2	0,11	0,22
xylocaina 2% s/v (ou citanest) = ml	3	0,32	0,96
compressa gaze	30	0,03	0,90
lâmina bisturi (nº 15)	1	0,55	0,55
fio de sutura (mononylon 13500/501) 5.0 ou 6.0	1	8,39	8,39
fita micropore = cm	50	0,01	0,50
álcool iodado = ml	20	0,01	0,20
<b>Taxa de sala</b>			<b>15,94</b>
<b>TOTAL</b>			<b>28,96</b>

**INFILTRAÇÃO INTRALESIONAL**

CÓD. PROCEDIMENTO - 42.02.009-3

MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL.TOTAL
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
seringa 5 ml	1	0,25	0,25
agulha descartável 25 x 7	2	0,08	0,16
agulha descartável 13/4,5	1	0,13	0,13
compressa gaze	20	0,03	0,60
algodão = g	30	0,02	0,60
<b>TOTAL</b>			<b>2,82</b>

Unimed  
Florianópolis

ANS - nº 360449

Dom Jaime Câmara, 94 - Centro  
88015-120 - Florianópolis - SC  
Pabx: (0xx48) 216-8000  
Fax: (0xx48) 216-8074  
e-mail: unimed@fpolis.unimedsc.com.br  
www.unimedflorianopolis.com.br

 **unimed**

FLORIANÓPOLIS

RETIRADA DE LESÃO POR "SHAVING"

CÓD. PROCEDIMENTO - 42.03.021-8

MATERIAL	QUANT.	VL. UNIT.	VL.TOTAL
luva descartável estéril	1	1,08	1,08
lâmina bisturi (nº 15)	1	0,55	0,55
compressa gaze	30	0,03	0,90
álcool iodado = ml	20	0,01	0,20
micropore = cm	30	0,01	0,30
seringa 3 ml	1	0,22	0,22
agulha (25 x 7 / 13 x 4,5)	2	0,11	0,22
xylocaina 2% s/v (ou citanest) = ml	3	0,32	0,96
<b>Taxa de sala</b>			<b>15,94</b>
<b>TOTAL</b>			<b>20,37</b>