

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DIEGO FERNANDO ORTEGA PEREZ

**PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA
A IMPLEMENTAÇÃO DE UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS
NO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS / SC.**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

DIEGO FERNANDO ORTEGA PEREZ

**PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA
A IMPLEMENTAÇÃO DE UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS
NO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS / SC.**

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à Disciplina Estágio
Supervisionado - CAD 5236 da Universidade
Federal de Santa Catarina como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Nilo Otani, Msc.

**FLORIANÓPOLIS
2007**

DIEGO FERNANDO ORTEGA PEREZ

**PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA
A IMPLEMENTAÇÃO DE UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS
NO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS / SC.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado e aprovado para obtenção do grau de **Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 08 de fevereiro de 2007.


Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios CAD – UFSC


BANCA EXAMINADORA



Prof. Nilo Otani - Orientador



Altamiro Damian Prevé
Membro



Áurea Regina Garcia Lopes
Membro

Aos meus pais, Luis e Glória.

Meus sinceros agradecimentos...

*À minha amada, pela paciência,
carinho e apoio dispensados.*

*Aos meus amigos e colegas, pelo
companheirismo ao longo dessa caminhada.*

*Ao professor Nilo Otani, pelas inestimáveis
contribuições, orientações e disponibilidade.*

*À todos os demais professores com os quais convivi, pelos
ensinamentos que me propiciaram a realização deste trabalho.*

Muito obrigado!

“Se soubermos que um obstáculo é intransponível, deixa de ser um obstáculo para se tornar um ponto de partida”.

(József Eötvös)

“Dois importantes fatos, nesta vida, saltam aos olhos; primeiro, que cada um de nós sofre inevitavelmente derrotas temporárias, de formas diferentes, nas ocasiões mais diversas. Segundo, que cada adversidade traz consigo a semente de um benefício equivalente. Ainda não encontrei homem algum bem-sucedido na vida que não houvesse antes sofrido derrotas temporárias. Sempre que um homem supera os reveses, torna-se mental e espiritualmente mais forte... É assim que aprendemos o que devemos à grande lição da adversidade”.

(Andrew Carnegie e Napoleon Hill)

RESUMO

PEREZ, Diego Fernando Ortega. Projeto de viabilidade econômico-financeira para a implementação de um Laboratório de Análises Clínicas no município de Florianópolis / SC. 2007. 158 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2007.

O presente estudo concentra-se na área da Administração Geral e na do Empreendedorismo e tem como objetivo averiguar a viabilidade econômico-financeira da implementação de um laboratório de análises clínicas no município de Florianópolis / SC. O estudo foi classificado, quanto aos fins, como pesquisa de caráter exploratório-descritivo predominantemente qualitativo e quanto aos meios, como pesquisa bibliográfica e de campo. Para a pesquisa de campo, utilizou-se a amostragem por acessibilidade e tipicidade do método não probabilístico. Dita pesquisa, possibilitou identificar os principais concorrentes, bem como seus pontos fortes e fracos. Para o alcance dos objetivos propostos, o estudo constituiu-se na elaboração de um Projeto de Negócios (PN) onde foram identificados os aspectos mercadológicos, os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros necessários ao empreendimento, bem como, observados os aspectos legais inerentes ao setor de atuação. Após isso, procedeu-se à análise financeira. Para tanto, calculou-se o ponto de equilíbrio, o período de retorno do investimento, o valor presente líquido, a taxa interna de retorno, o índice de lucratividade e a taxa de rentabilidade. Adicionalmente, fez-se a projeção do fluxo de caixa e definiu-se a taxa mínima de atratividade do empreendimento. Desta forma, após ter realizado a análise da pesquisa e a análise financeira, conclui-se pela viabilidade do empreendimento.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Projeto de Negócio. Laboratório de Análises Clínicas.

ABSTRACT

PEREZ, Diego Fernando Ortega. **Project of viability economic-financier for the implementation of a Clinical Analyses Laboratory in the city of Florianópolis / SC.** 2007. 158 f. Conclusion course work (Graduation in Administration), Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2007.

The present study is concentrated in General Management and Entrepreneurship area and has as objective, to averiguate the economic-financier viability of the implementation of a clinical analyses laboratory in the city of Florianópolis / SC. The study was classified, how much to the ends, as exploratory-description character research, predominantly, qualitative and, how much to the ways, as bibliographical research and of field. For the field research, it was used sampling for accessibility and vagueness doctrine of the not probabilist method. Said research, it made possible to trace the profile of the doctors and to identify the main competitors, as well as its strong and weak points. For the reach of the considered objectives, the study considered a Business Project to identify the marketing aspects, material, human, technological and financial resources necessary to the enterprise, as well as, observed inherent the legal aspects to the performance sector had been identified. After this, proceeded it the financial analysis. For in such a way, was calculated the break-even point, the period of return of the investment, the liquid present value, the internal tax of return, the index of profitability and the tax of yield. Additionally, it became projection of the box flow and was defined it minimum tax of attractiveness of the enterprise. In such a way, after have carried through the analysis of the research and the financial analysis, is concluded for the viability of the enterprise.

Key words: Entrepreneurship. Business Project. Clinical Analyses Laboratory.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais características dos empreendedores.....	28
Quadro 2 - O que é preciso saber para montar um projeto de negócio?	30
Quadro 3 - Exames a serem realizados pelo laboratório por setor	61
Quadro 4 - Laboratórios concorrentes	64
Quadro 5 - Fornecedores escolhidos	71
Quadro 6 - Equipamentos do laboratório por setor	88
Quadro 7 - Móveis e equipamentos de apoio.....	90
Quadro 8 - Dimensionamento, quantificação e instalações dos setores do laboratório	91
Quadro 9 - Despesas pré-operacionais.....	102
Quadro 10 - Equipamentos do laboratório por setor	103
Quadro 11 - Móveis e equipamentos de apoio.....	105
Quadro 12 - Investimento fixo total.....	105
Quadro 13 - Custo de mão-de-obra	106
Quadro 14 - Despesas administrativas	107
Quadro 15 - Depreciação dos equipamentos e dos móveis.....	108
Quadro 16 - Total dos custos fixos.....	109
Quadro 17 - Capital de giro	110
Quadro 18 - Investimento inicial.....	111
Quadro 19 - Preço médio de venda por exame	112
Quadro 20 - Receita bruta total	114
Quadro 21 - Custo médio geral por exame	115
Quadro 22 - Custo médio do material de coleta e impressão dos resultados	117
Quadro 23 - Custo médio variável total (por exame).....	118
Quadro 24 - Total dos custos fixos e variáveis.....	118
Quadro 25 - Demonstrativo de resultado do exercício (anual)	119
Quadro 26 - Ponto de equilíbrio (<i>break-even point</i>)	120
Quadro 27 - Prazo de retorno (<i>Payback</i>)	120
Quadro 28 - Fluxo de caixa projetado	121
Quadro 29 - Valor presente líquido (VPL)	122

Quadro 30 - Taxa interna de retorno (TIR).....	123
Quadro 31 - Índice de lucratividade (IL) e taxa de rentabilidade (TR).....	123

LISTA DE FOTOS

Foto 1 - Matriz do Santa Luzia Laboratório Médico.....	65
Foto 2 - Matriz do Laboratório Unidos.....	67
Foto 3 - Matriz do Ciência Laboratório Médico.....	68
Foto 4 - Exame Laboratório Médico.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo de atuação dos médicos	72
Tabela 2 - Principal plano de saúde / convênio aceito	73
Tabela 3 - Consultas realizadas por mês	74
Tabela 4 - Percentagem de consultas que geram solicitação de exames laboratoriais	75
Tabela 5 - Laboratório mais utilizado pelos pacientes	76
Tabela 6 - Principal vantagem da concorrência	77
Tabela 7 - Principal desvantagem da concorrência	78
Tabela 8 - Principal motivo de escolha do laboratório por parte do paciente	79
Tabela 9 - Satisfação com os serviços prestados pelos laboratórios	80
Tabela 10 - Aceitação dos serviços de um novo laboratório	81
Tabela 11 - Pontos fortes	84
Tabela 12 - Pontos fracos	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de atuação dos médicos.....	73
Gráfico 2 - Principal plano de saúde / convênio aceito.....	74
Gráfico 3 - Consultas realizadas por mês	75
Gráfico 4 - Percentagem de consultas que geram solicitação de exames laboratoriais.....	76
Gráfico 5 - Laboratório mais utilizado pelos pacientes.....	77
Gráfico 6 - Principal vantagem da concorrência.....	78
Gráfico 7 - Principal desvantagem da concorrência.....	79
Gráfico 8 - Principal motivo de escolha do laboratório por parte do paciente	80
Gráfico 9 - Satisfação com os serviços prestados pelos laboratórios	81
Gráfico 10 - Aceitação de um novo laboratório	82
Gráfico 11 - Pontos fortes	84
Gráfico 12 - Pontos fracos.....	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Tema-problema do trabalho	19
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Justificativa	21
1.4 Estrutura do trabalho	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Empreendimentos	23
2.1.1 Surgimento e evolução do empreendedorismo	23
2.1.2 Conceituação e características do empreendedor	25
2.2 Projeto do negócio	28
2.2.1 Aspectos mercadológicos	31
2.2.1.1 Mercado consumidor.....	32
2.2.1.2 Mercado concorrente	33
2.2.1.3 Mercado fornecedor	34
2.2.2 Aspectos técnicos	34
2.2.2.1 Processo de produção	35
2.2.2.2 Localização	36
2.2.2.3 Layout	37
2.2.3 Aspectos administrativos.....	37
2.2.4 Aspectos legais	41
2.2.5 Aspectos financeiros	44
2.2.5.1 Receita, despesa, custo e depreciação.....	45
2.2.5.2 Investimento inicial.....	46
2.2.5.3 Financiamentos	47
2.2.5.4 Ponto de equilíbrio	48
2.2.5.5 Payback	49
2.2.5.6 Fluxo de caixa	50

2.2.5.7 Taxa mínima de atratividade (TMA)	50
2.2.5.8 Valor presente líquido (VPL)	51
2.2.5.9 Taxa interna de retorno (TIR).....	52
2.2.5.10 Índice de lucratividade (IL) e taxa de rentabilidade (TR).....	52
3 METODOLOGIA	54
3.1 Tipo de pesquisa.....	54
3.1.1 Quanto aos fins	54
3.1.2 Quanto aos meios	55
3.2 Universo da pesquisa e amostra	56
3.3 Técnica de coleta dos dados	56
3.4 Análise dos dados.....	57
3.5 Limitações	57
4 LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS.....	59
4.1 Descrição do empreendimento.....	59
4.2 Aspectos mercadológicos.....	62
4.2.1 Mercado consumidor	62
4.2.2 Mercado concorrente	63
4.2.2.1 Santa Luzia Laboratório Médico.....	65
4.2.2.2 Laboratório Unidos	66
4.2.2.3 Ciência Laboratório Médico.....	67
4.2.2.4 Exame Laboratório Médico	68
4.2.3 Mercado fornecedor	69
4.2.4 Pesquisa de mercado.....	72
4.2.4.1 Tempo de atuação dos médicos	72
4.2.4.2 Principal plano de saúde / convênio aceito	73
4.2.4.3 Consultas realizadas por mês	74
4.2.4.4 Percentagem de consultas que geram solicitação de exames laboratoriais ..	75
4.2.4.5 Laboratório mais utilizado pelos pacientes.....	76
4.2.4.6 Principal vantagem da concorrência	77
4.2.4.7 Principal desvantagem da concorrência.....	78
4.2.4.8 Principal motivo de escolha do laboratório por parte do paciente	79
4.2.4.9 Satisfação com os serviços prestados pelos laboratórios	80

4.2.4.10 Aceitação dos serviços de um novo laboratório	81
4.6.4.11 Análise da pesquisa	82
4.3 Aspectos técnicos.....	86
4.3.1 Processo de produção	86
4.3.2 Localização	87
4.3.3 Equipamentos	87
4.3.4 Móveis e equipamentos de apoio.....	89
4.3.5 Layout	90
4.4 Aspectos administrativos.....	92
4.4.1 Horário de atendimento.....	92
4.4.2 Colaboradores.....	93
4.4.3 Estrutura organizacional.....	93
4.4.4 Cargos e atribuições	94
4.4.5 Regime de trabalho e salários.....	98
4.5 Aspectos legais.....	99
4.6 Aspectos financeiros.....	101
4.6.1 Despesas pré-operacionais.....	102
4.6.2 Investimentos fixos.....	102
4.6.2.1 Adequação do imóvel.....	103
4.6.2.2 Equipamentos do laboratório por setor	103
4.6.2.3 Móveis e equipamentos de apoio.....	104
4.6.2.4 Investimento fixo total.....	105
4.6.3 Capital de giro	105
4.6.3.1 Estoque inicial	106
4.6.3.2 Custos fixos.....	106
4.6.3.2.2 Despesas administrativas	107
4.6.3.2.3 Depreciação dos equipamentos e dos móveis.....	108
4.6.3.2.4 Total dos custos fixos.....	109
4.6.3.3 Fundo de reserva	110
4.6.3.4 Capital de giro total	110
4.6.4 Investimento inicial.....	110
4.6.5 Financiamentos.....	111
4.6.6 Preço médio de venda	111
4.6.7 Previsão de receita operacional.....	114

4.6.8 Custos variáveis	114
4.6.8.1 Custo médio por exame	114
4.6.8.2 Custo médio do material de coleta e impressão dos resultados	117
4.6.8.3 Total dos custos variáveis	118
4.6.8.4 Total dos custos fixos e variáveis.....	118
4.6.9 Demonstrativo do resultado do exercício (DRE)	118
4.6.10 Ponto de equilíbrio	119
4.6.11 Payback	120
4.6.12 Fluxo de caixa	120
4.6.13 Taxa mínima de atratividade (TMA)	121
4.6.14 Valor presente líquido (VPL)	122
4.6.15 Taxa interna de retorno (TIR).....	122
4.6.16 Índice de lucratividade (IL) e taxa de rentabilidade (TR).....	123
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
5.1 Recomendações.....	127
REFERÊNCIAS	128
BIBLIOGRAFIAS	137
APÊNDICE.....	138
ANEXOS.....	140

1 INTRODUÇÃO

Sabidamente, o motor da economia capitalista é o consumo, seja na comercialização de produtos ou na prestação de serviços. Nesse caso, os empreendimentos representam o combustível que possibilita manter esse motor em marcha. Todavia, o que seria do sistema produtivo se não houvesse pessoas dispostas a empreender?

Nas palavras de Timmons (1994 apud DOLABELA, 1999, p. 29) “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”.

Confirmando essa tendência, o Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2005) afirma que a criação de negócios é uma das causas da prosperidade das nações. E mais, a existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender representa um dos pilares do desenvolvimento econômico. Graças a esses novos empreendedores há a inovação e, com isso, geram-se oportunidades, empregos e riquezas.

Entretanto, todo empreendimento possui não somente incerteza, como também um alto risco quando da abertura e início de suas operações. Exemplo disso são os dados apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), cuja pesquisa revela que 49,4% das empresas encerraram as atividades com até 2 anos de existência; 56,4% com até 3 anos; e 59,9% com até 4 anos (SEBRAE, 2006).

Ainda de acordo com o SEBRAE (2006), as principais razões para o encerramento das atividades das empresas extintas foi, segundo opiniões espontâneas dos proprietários, a falta de capital de giro, os altos impostos / tributos, a falta de clientes, a concorrência, o baixo lucro, a dificuldade financeira, entre outros.

Diante do exposto percebe-se que os novos empreendimentos, ao mesmo tempo em que favorecem o progresso de uma nação, representam um grande risco ao empreendedor.

Neste intuito, a realização de um projeto de viabilidade representa elemento indispensável ao empreendedor, o qual possibilitará um maior conhecimento do mercado em que se pretende atuar e também permitirá decidir por sua viabilidade ou

inviabilidade em um determinado momento e contexto.

1.1 Tema-problema do trabalho

Deslandes (2002) afirma que a escolha e a definição do tema é o primeiro passo no planejamento da pesquisa, sendo o tema de uma pesquisa a área de interesse a ser investigada.

O tema de uma pesquisa é o assunto que se deseja provar ou desenvolver, que de acordo com Asti Vera (1976, p. 97 apud LAKATOS, 1991, p. 126) “é uma dificuldade, ainda sem solução, que é mister determinar com precisão, para intentar, em seguida, seu exame, avaliação crítica e solução”. Lakatos (1991) expõe que determinar com precisão significa enunciar um problema, ou seja, definir o objetivo central da indagação.

Lakatos (1991, p. 126) conclui sua explanação afirmando que “enquanto o tema de uma pesquisa é uma proposição até certo ponto abrangente, a formulação do problema [...] indica exatamente qual a dificuldade que se pretende provar”. Corroboram com o exposto, Cervo e Bervian (2002), os quais afirmam que o problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para qual se deve encontrar uma solução.

Nesse sentido, o tema deste trabalho refere-se à realização de um estudo de viabilidade econômico-financeira para a implementação de um laboratório de análises clínicas no município de Florianópolis / SC.

Para se ter idéia do tamanho do setor de análises clínicas, o país possui cerca de 31 mil laboratórios clínicos, conforme a Confederação Nacional de Saúde – CNS (2007). Destes, 17 mil estão associados à Sociedade Brasileira de Análises Clínicas – SBAC, a qual tem como objetivo principal desenvolver a especialidade de Análises Clínicas e os Laboratórios Clínicos (SBAC, 2007). Entretanto, em 2002, eram apenas 12 mil laboratórios associados à SBAC, o que denota um crescimento de cerca de 42% em um período de 4 anos.

Confirma essa tendência o vice-presidente do Conselho Federal de Farmácia (CFF), Edson Chigueru Taki, o qual declarou que o segmento das análises clínicas está passando por transformações e irá entrar em um período de crescimento (CFF, 2006). Ademais, Mugnol e Ferraz (2006) acrescentam que o laboratório clínico vem

passando por uma infinidade de modificações nas últimas décadas para acompanhar a evolução tecnológica e a competitividade do mercado cada vez mais exigente.

Desta forma, tem-se que, ao mesmo tempo em que há um período de crescimento no setor de análises clínicas, há também o aumento da competitividade entre os participantes, tornando-se essencial a participação de uma gestão profissional.

Visto isso, os empreendedores optaram por verificar a viabilidade de um empreendimento no setor de análises clínicas, aproveitando para enunciar o problema de pesquisa:

Qual a viabilidade econômico-financeira da implementação de um laboratório de análises clínicas no município de Florianópolis / SC?

1.2 Objetivos

Apresentam-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em averiguar a viabilidade econômico-financeira para a implementação de um laboratório de análises clínicas no município de Florianópolis / SC.

1.2.2 Objetivos específicos

Sob o ponto de vista específico, o trabalho visa:

- a) Identificar os mercados consumidor, concorrente e fornecedor à implementação de um laboratório de análises clínicas;

- b) Caracterizar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros necessários à implementação de um laboratório de análises clínicas;
- c) Identificar os aspectos legais relativos à implementação de um laboratório de análises clínicas;
- d) Delimitar uma localização no município de Florianópolis para a implementação de um laboratório de análises clínicas.

1.3 Justificativa

Castro (1978) apresenta três critérios para a escolha do tema: importância, originalidade e viabilidade.

Um tema importante é aquele que está relacionado com uma questão crucial e tem conseqüências em um segmento substancial da sociedade. Ainda pode estar ligado a uma questão teórica que mereça atenção continuada na literatura especializada, ou então, que seja de interesse de muita gente.

A originalidade refere-se aos temas que tem potencial em surpreender. Mas é necessário estar claro que, pelo fato de um tema não ter sido pesquisado, não lhe confere necessariamente originalidade.

Já a viabilidade, o critério mais tangível dos apresentados pelo autor, refere-se à possibilidade de realização da pesquisa, levando-se em consideração o cumprimento dos prazos, os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade de informações e o estado de teorização a respeito do tema.

Diante do exposto, o tema da pesquisa é importante por se constituir em uma oportunidade de empreendimento que merece, no mínimo, um estudo detalhado e atento. Ademais, considerando-se a conjuntura econômica na qual se encontra o país e as altas taxas de desemprego, onde atualmente o diploma de graduação em um curso superior já não garante emprego, que se dirá de estabilidade, o melhor caminho é justamente o contrário. Ao invés de tratar de conseguir um emprego, a melhor alternativa é lutar pelo sonho de empreender e, ao mesmo tempo, gerar renda e crescimento ao país e empregos à comunidade.

No que concerne à originalidade, o problema de estudo pode ser considerado original por se tratar de um ramo pouco explorado pelos graduandos em cursos de

gestão desta Universidade. Ademais, pode-se dizer que aos poucos os administradores estão percebendo a importância de atuar em uma área mais focada, como neste caso a da saúde, a qual carece de bons profissionais na área administrativa.

Quanto à viabilidade, pode-se afirmar que o tema é viável por se tratar de um estudo perfeitamente possível de ser realizado, dentro do prazo previsto, com bastantes informações disponíveis e baixo custo para o desenvolvimento da pesquisa.

1. 4 Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho foi baseada nas orientações descritas por Zanella (2006).

Sendo assim, este primeiro capítulo constitui-se da apresentação do tema e problema de pesquisa, bem como dos objetivos geral e específicos, da justificativa e da própria estrutura do trabalho.

O segundo capítulo constitui-se da fundamentação teórica do estudo, objetivando maior entendimento dos temas abordados no trabalho. Está dividido em sete principais itens, dentre eles: empreendimentos, projeto do negócio, aspectos mercadológicos, técnicos, administrativos, legais e financeiros.

A metodologia empregada no estudo, bem como o delineamento da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados e as limitações compõem o terceiro capítulo.

No quarto capítulo procede-se à análise mercadológica, técnica, administrativa, legal e financeira.

Finalmente, são feitas as considerações finais mediante o estudo desenvolvido e, em seguida, apresentadas as referências, as bibliografias e os apêndices, bem como os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata da revisão bibliográfica dos assuntos relacionados ao tema do estudo. Almeja-se através da realização da mesma, suporte aos conceitos que serão utilizados na parte prática do trabalho.

2.1 Empreendimentos

Ao iniciar um novo empreendimento torna-se imperioso saber um pouco mais a respeito do empreendedorismo e das características relacionadas ao empreendedor de forma a despertar a motivação e a ousadia para agir.

2.1.1 Surgimento e evolução do empreendedorismo

O primeiro exemplo de empreendedorismo pode ser atribuído a Marco Polo (1254 - 1324), por haver tentado estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um comerciante bem sucedido (capitalista) para que pudesse vender as mercadorias deste. Naquela época, o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, enquanto que o aventureiro empreendedor corria todos os riscos físicos e emocionais, assumindo-os, portanto, de forma ativa (DORNELAS, 2001).

No entanto, foram Richard Cantillon (1755) e Jean Batist Say (1839), os precursores na preocupação com o empreendedorismo e, embora preocupados com a questão no campo da economia, dedicaram-se ao estudo das empresas, criação de novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento de negócios. Para eles, empreendedores eram pessoas que corriam riscos e investiam seu próprio capital em negócios (CAVALCANTI, 2003).

De acordo com Cantillon (apud CAVALCANTI, 2003), os empreendedores compravam matéria-prima por certo preço, com o objetivo de transformá-la e revendê-la por um preço ainda incerto. Conclui-se daí, que assumindo riscos, empreendedores eram as pessoas que aproveitavam oportunidades objetivando ao

lucro.

Cantillon também foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedor do capitalista, ou seja, aquele que assumia riscos daquele que fornecia o capital, respectivamente. O termo foi empregado para designar alguém disposto a assumir riscos de contratar empregados ou comprar o produto do trabalho, sem a certeza de recolocá-lo ou vendê-lo. No século seguinte, o capitalista e o empreendedor foram diferenciados, graças ao início da industrialização mundial (CAVALCANTI, 2003).

Já a contribuição dos pensamentos de Say, refere-se à ligação que ele faz entre empreendedores e inovação, visualizando-os como agentes de mudança (CAVALCANTI, 2003). Say (apud LONGEN, 1997) definia o empreendedor como o responsável por reunir todos os fatores de produção e descobrir no valor dos produtos a reorganização de todo capital empregado. Ou seja, uma definição de empreendedorismo bem mais centrada nos negócios. Para ele, o julgamento, a perseverança, o conhecimento sobre o mundo, assim como sobre os negócios e possuir a arte da superintendência e da administração, eram os requisitos primordiais para um empreendedor.

Entretanto, Schumpeter (1928 apud CAVALCANTI, 2003) relaciona empreendedorismo com inovação e com novas formas de uso dos recursos. Neste sentido, Drucker (2002) complementa afirmando que Schumpeter, com sua obra "A teoria da dinâmica econômica" de 1911, rompe com a economia tradicional da época quando postulou que o desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador é a norma de uma economia sadia e a realidade central para a teoria e prática econômica, ao invés do equilíbrio e da otimização.

Mais adiante, com a expansão das ciências comportamentais, é que se dá um maior aprofundamento do tema, quando David (1962 apud CAVALCANTI, 2003, p. 357) contribui expondo que:

Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar. Psicologicamente, as pessoas podem ser divididas em dois grandes grupos, uma minoria que, quando desafiada por uma oportunidade, está disposta a trabalhar arduamente para conseguir algo, e uma maioria que, na realidade não se importa tanto assim. As pessoas que têm necessidade de realizar se destacam porque, independentemente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam.

Em suma, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e

a explora como sendo uma oportunidade (DRUCKER, 2002).

2.1.2 Conceituação e características do empreendedor

De acordo com o artigo de Hashimoto, "O que não é empreendedorismo", o conceito de empreendedorismo tem sido muito confundido e cada vez mais segmentado. Por isso, o autor faz algumas distinções, comparando o empreendedorismo ao empresário, à franquia, à herança, aos líderes e à inovação (EMPREGOS, 2006).

De sua leitura pode-se afirmar que empreendedor é aquele que objetiva construir uma organização de sucesso, baseada em ousadia, determinação, realizações, autoconfiança, visão e flexibilidade. Preocupa-se mais com a sustentabilidade do negócio a longo prazo em oposição à lucratividade por si só, prima pela liberdade de suas escolhas e embora possa ter características de um líder, prefere guiar sua equipe através de sua própria motivação: o empreendimento. É, antes de tudo, um inovador, que transforma a inovação em negócio.

Já Joseph Schumpeter (apud DEGEN, 1989, p. 9), considera o empreendedor o agente do processo de destruição criativa, sendo este processo "o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista", constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados.

Chiavenato (1995, p. 13) contribui explicitando que o empreendedor "é a pessoa que inicia ou que desenvolve um negócio em que se arrisca a perder o capital nele aplicado".

Para De Mori (1998, p. 39), empreendedores podem ser definidos como "indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto".

Outra definição é apresentada por Filion (1991 apud DOLABELA, 1999, p. 28), o qual afirma que "um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões". Corroborando com esta idéia, Cristiane Sant'Anna, a qual diz ter adotado a seguinte definição que ouvira em certa ocasião a respeito do empreendedor: "Aquele que tem 'Os pés no chão, os olhos nas estrelas e as mãos no coração'".

Empreendedor é aquele que conserva os pés no chão, que tem consciência da realidade, lançando-se somente a situações pensadas e planejadas; tem os olhos nas estrelas, nos sonhos que pretende concretizar; e mantém as mãos no coração, ou seja, conserva em suas ações os valores mais nobres, as marcas positivas de seu caráter (EMPREENDEDORES, 2006).

De forma sintática pode-se citar Shapiro (1975 apud SEBRAE, 2006, p. 11), o qual expõe:

Em quase todas as definições de empreendedorismo há um consenso de que nós estamos falando de um tipo de comportamento que inclui: a) tomada de iniciativa; b) a organização ou reorganização de mecanismos sócio-econômicos para transformar recursos e situações em contas práticas; c) a aceitação do risco e fracasso. O principal recurso usado pelo empreendedor é ele mesmo.

De acordo com Dolabela (1999), há muita concordância entre os pesquisadores sobre as características dos empreendedores de sucesso, tais como traços da personalidade, atitudes e comportamentos que contribuem para alcançar o êxito nos negócios.

A importância de identificar dito perfil diz respeito à possibilidade de aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas. Contudo, não se pode estabelecer relação de causa e efeito. Desta forma, não se pode dizer que se determinada pessoa apresentar tais características irá necessariamente alcançar o sucesso como empreendedor, mas certamente, quanto maior o número de características e aptidões, mais chances terá de ser bem-sucedido (DOLABELA, 1999).

Dolabela (1999), baseado nas pesquisas de Timmons (1994) e Hornaday (1982), apresenta as principais características do empreendedor:

- a) Possui um “modelo”, uma pessoa que o influencia;
- b) Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;
- c) Tem perseverança e tenacidade e aprende com os erros negativos e com os próprios erros;
- d) Tem grande energia e mostra-se um trabalhador incansável;
- e) Sabe fixar metas e alcançá-las;
- f) Diferencia-se e tem capacidade de ocupar um espaço não ocupado por outros no mercado (nichos de mercado);

- g) Tem forte intuição e sempre alto comprometimento;
- h) É um sonhador realista, líder e é orientado para resultados (futuros e de longo prazo);
- i) Conhece muito bem o ramo em que atua, cultiva a imaginação e aprende a definir visões, bem como, traduz seus pensamentos em ações;
- j) Define o que deve aprender e é pró-ativo diante daquilo que deve saber (o que quer, aonde quer chegar, busca pelo conhecimento que propicie o alcance do objetivo);
- k) Cria um método próprio de aprendizagem, aprende indefinidamente;
- l) Tem alto grau de "internalidade" (capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo);
- m) Não é um aventureiro, assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz de tudo para minimizá-lo;
- n) Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido;
- o) Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

De Mori (1998) contribui expondo que o empreendedor deve sempre estar atento aos desafios que a sua própria empresa lhe impõe, para que possa complementar os conhecimentos e habilidades de forma antecipada. Também apresenta, de forma sucinta, as principais características dos empreendedores de sucesso, conforme o quadro 1.

Entretanto, faz-se necessário ressaltar que as características apresentadas podem atuar de forma positiva ou negativa no contexto empresarial. Como exemplo, pode-se citar a autoconfiança, a qual é prejudicial em excesso, pois pode fazer com que o empreendedor se negue a contratar serviços de uma pessoa mais capacitada do que ele. De modo inverso, a falta da mesma poderá criar dependência excessiva do empreendedor em relação a seus assessores (DE MORI, 1998).

CARACTERÍSTICA	ESPECIFICAÇÃO
Necessidades	Aprovação; independência; desenvolvimento pessoal; segurança e auto-realização.
Conhecimentos	Aspectos técnicos relacionados com o negócio; experiência na área comercial; escolaridade; experiência em empresas; formação complementar e vivência com situações novas.
Habilidades	Identificação de novas oportunidades; valoração de oportunidades e pensamento criativo; comunicação persuasiva; negociação; aquisição de informações e resolução de problemas.
Valores	Existenciais; estéticos; intelectuais; morais e religiosos.

Quadro 1: Principais características dos empreendedores
Fonte: De Mori (1998)

2.2 Projeto do negócio

Para Chiavenato (1995, p. 13) “muitas são as dúvidas quando o empreendedor se põe a campo à procura de idéias a respeito de um novo negócio que pretende iniciar”. Algumas das indagações são:

- a) Quais são as oportunidades e os nichos de mercado a serem explorados?
- b) Quais são os produtos ou serviços concorrentes que existem atualmente no mercado?
- c) Quais são os seus pontos fortes e fracos?
- d) Quais os produtos / serviços a oferecer?
- e) Quem serão os clientes, os fornecedores e concorrentes?
- f) Quais os riscos do negócio?
- g) Qual o potencial do negócio?

Desta forma, para que se possa transformar um sonho em realidade, uma das primeiras providências é certificar-se de que a idéia tem condições de prosperar (DE MORI, 1998). Nesse sentido, a elaboração de um projeto de negócio é fundamental.

Mas afinal, o que é um projeto do negócio?

Para Chiavenato (1995, p. 19), o projeto do negócio “é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos

seus riscos, bem como para facilitar sua implantação”. Dolabela (1999) colabora afirmando que o mesmo representa uma forma de pensar sobre o futuro do negócio.

Igualmente interessante é a definição apresentada por Woiler e Mathias (1996, p. 34), os quais explicitam que o “projeto pode ser entendido como um conjunto de informações, que são coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade”.

Degen (1989), por sua vez, contribui afirmando que o mesmo representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio. Sua elaboração, antes do início do novo empreendimento, proporciona os seguintes benefícios:

- a) Possibilita a avaliação do potencial de lucro e crescimento do empreendimento, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras;
- b) Permite examinar as conseqüências das diferentes estratégias competitivas propostas;
- c) Permite avaliações com base em simulações, evitando gastos e riscos desnecessários;
- d) Constitui documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores para o empreendimento, bem como para a apresentação a fornecedores e clientes, podendo contribuir favoravelmente ao empreendimento, entre outros.

Ademais, o projeto do negócio representa não somente um instrumento de planejamento formalizado em um papel, como também o planejamento integrado de toda a empresa, contribuindo para o sucesso organizacional (SEBRAE, 2006).

Entretanto, o planejamento deve ser flexível a novas realidades, sob pena de tornar-se um instrumento ultrapassado e não efetivo. Empreender sempre representa um risco, contudo empreender sem planejar, representa um risco ainda maior que pode ser evitado. O projeto do negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, auxilia, entre outras coisas, na tomada de decisões, assim como a não se desviar dos objetivos iniciais (SEBRAE, 2006).

Para que o projeto do negócio seja bem estruturado, há a necessidade de saber quais os principais pontos que devem ser abordados. Estes são apresentados no quadro 2, de acordo com o SEBRAE (2006).

O QUE É PRECISO SABER PARA MONTAR UM PROJETO DE NEGÓCIO?	
1 - Conhecer o ramo de atividade	Conhecer dados elementares sobre o ramo em que pretende atuar, possibilidades de segmentação do mercado.
2 - Conhecer o mercado consumidor	Pois abrange as informações necessárias à identificação dos prováveis clientes. O que produzir, de que forma vender, qual o local adequado para a venda, qual a demanda potencial para o produto / serviço.
3 - Conhecer o mercado fornecedor	Para iniciar e manter qualquer atividade empresarial, a empresa depende de seus fornecedores – o mercado fornecedor. Quem são os fornecedores?
4 - Conhecer o mercado concorrente	É composto pelas pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes aos que se pretende oferecer. Deve ser analisado criteriosamente, de maneira que sejam identificados: Quem são os concorrentes? Que mercadorias ou serviços oferecem? Quais são as vendas efetuadas pelo concorrente? Quais os pontos fortes e fracos da concorrência? Os seus clientes lhes são fiéis?
5 - Produtos ou serviços a serem ofertados	É preciso conhecer detalhes do produto / serviço para que possam atender o mercado consumidor.
6 - Analisar bem a localização de sua empresa	Onde montar o negócio? A resposta certa a essa pergunta pode significar a diferença entre o sucesso ou o fracasso de um empreendimento. Tudo é importante para esta escolha e deve ser observado e registrado.
7 - Conhecer marketing	Para atender aos desejos e necessidades dos clientes. As atividades de marketing podem ser classificadas em áreas básicas, que são traduzidas nos 4 P's do marketing (Produto, Pontos de Venda, Promoção e Preço).
8 - Processo operacional	Este item trata do como fazer. Devem ser abordadas tais questões: que trabalho será feito e quais as fases de fabricação/venda/prestação de serviços; quem fará; com que material; com que equipamento; e quando fará. É preciso verificar quem tem conhecimento e experiência no ramo: você? Um futuro sócio? Ou um profissional contratado?
9 - Projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços	É prudente considerar: a necessidade e a procura do mercado consumidor; os tipos de mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado; a disponibilidade de pessoal; a capacidade dos recursos materiais - máquinas, instalações; a disponibilidade de recursos financeiros; a disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, embalagens e outros materiais necessários.
10 - Projeção da necessidade de pessoal	Identifique o número de pessoas necessárias para o tipo de trabalho e que qualificação deverão ter, inclusive o do serviço de escritório.
11 - Análise financeira	É necessário fazer uma estimativa do resultado da empresa, a partir de dados projetados, bem como, uma projeção do capital necessário para começar o negócio, pois terá que fazer investimento em local, equipamentos, materiais e despesas diversas, para instalação e funcionamento inicial da empresa.

Quadro 2: O que é preciso saber para montar um projeto de negócio?
Adaptado de: SEBRAE (2006)

Entretanto, dado a complexidade de um projeto, onde vários aspectos devem ser considerados para servir de apoio à decisão (viável ou não viável), faz-se necessária a organização estrutural dos diferentes aspectos a serem considerados em grupos distintos, os quais, de forma agrupada, representam o projeto em si (WOILER; MATHIAS, 1996).

Ademais, Woiler e Mathias (1996) citam ainda que a análise do projeto deve obedecer a uma seqüência lógica que propicie não somente interatividade, como também um grau crescente de complexidade para cada aspecto, até que o grau de

sofisticação de análise adequado seja alcançado.

Desta forma, levando-se em consideração o proposto por Woiler e Mathias (1996), será adotada a divisão do projeto nos seguintes grupos: aspectos mercadológicos, aspectos técnicos, aspectos administrativos, aspectos legais e aspectos financeiros, os quais serão descritos detalhadamente a seguir.

2.2.1 Aspectos mercadológicos

O estudo de mercado retrata a análise do ambiente interno e externo das organizações e objetiva descrever, não só seus componentes, como também a posição da empresa no mercado. Adicionalmente, retrata os pontos fortes e fracos da organização, bem como suas oportunidades e ameaças. Em suma, é desta análise que são definidas as metas e objetivos que a empresa pretende alcançar.

De acordo com Giuliani (2003), o termo mercado, em sua origem, referia-se ao lugar onde os compradores e vendedores se reuniam para trocar seus bens. Atualmente, mercado toma a conotação de grupo de compradores reais e potenciais de um produto ou serviço.

Neste sentido, Chiavenato (1995, p. 15) complementa expondo que “mercado é a arena de operações da empresa. É onde se travam as batalhas não só para conquistar o cliente disputado entre vários concorrentes, mas também para descobrir as necessidades do cliente, a fim de desenhar e projetar mercadorias e serviços adequados a essas necessidades, fazendo com que ele escolha o seu produto ou serviço e não dos concorrentes”.

De forma mais objetiva, pode-se citar a definição de Kotler (2000, p. 140) o qual afirma que mercado “é o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado”.

Desta forma, a análise de mercado constitui um dos primeiros aspectos a ser considerado no projeto, pois os elementos fornecidos por sua análise irão determinar muitas das características subseqüentes do projeto (WOILER; MATHIAS, 1996). Dornelas (2001) corrobora com a idéia dos autores, entretanto, enfatiza que também é a mais difícil de fazer, haja vista que toda a estratégia de negócio depende de como a empresa irá abordar seu mercado consumidor.

Dentre essas análises, é fundamental que se leve em consideração o

mercado consumidor, concorrente e fornecedor, para saber se o negócio é realmente viável.

2.2.1.1 Mercado consumidor

Para 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”.

Desta forma, estudar as preferências dos possíveis clientes pode significar o sucesso ou o fracasso do novo empreendimento. Não só isso, estudar o cliente fornece pistas para o desenvolvimento de novos produtos, características de produtos, preços, canais de distribuição, entre outros elementos do mix de marketing (KOTLER, 2000).

Degen (1989) corrobora com a visão de Kotler expondo que os futuros clientes são os mais importantes colaboradores de um novo negócio em formação. E mais, afirma que a principal razão do fracasso de muitos negócios se dá pela falta de conhecimento, por parte dos empreendedores, sobre o que realmente querem os seus clientes.

Com isso, entender as reações do consumidor e do mercado é tarefa essencial para que se possa desenvolver estratégias de marketing dirigidas. Para tanto, faz-se necessário a realização de uma pesquisa de mercado para que se possa coletar maiores informações referente às preferências e necessidades dos consumidores, a qual Cobra (1992, p. 155) diz que “corresponde a qualquer esforço planejado e organizado para obter fatos e conhecimentos novos que facilitem o processo de decisão do mercado”.

Em outras palavras, a pesquisa é fundamental como ferramenta de decisão quando se tem um novo produto / serviço a ser lançado no mercado e visa, de acordo com Cobra (1992), sanar dilemas, tais como:

- a) Há mercado para o produto / serviço?
- b) Qual é a dimensão desse mercado?
- c) Que características esse produto / serviço deveria ter para atender às necessidades, desejos e expectativas dos consumidores potenciais?
- d) Qual seria a previsão de vendas para os primeiros meses e anos?

- e) Que apresentação deve ter o produto?
- f) A que preço lançar o produto / serviço?
- g) Qual seria a participação de mercado factível?

2.2.1.2 Mercado concorrente

O mercado concorrente é composto por pessoas ou organizações que oferecem mercadorias ou serviços similares aos que se pretende colocar no mercado consumidor. Posto de outra forma, é no mercado concorrente que estão as demais empresas que produzem e vendem mercadorias ou prestam serviços idênticos ou similares aos que se pretende oferecer (CHIAVENATO, 1995).

Portanto, o mercado concorrente representa um dos grandes desafios a qualquer empresa que esteja pensando em lançar-se ao mercado. Entretanto, Cobra (1992, p. 127) salienta que “é graças à atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado”.

Maximiano (2000) corrobora com a idéia de Cobra, e enfatiza que a ação da concorrência cria ameaças, mas também oportunidades para as empresas. Destas, destaca a oportunidade de novas idéias e produtos, novos mercados, novas necessidades e novos conceitos de administração.

Conclui-se daí que, analisando-se a concorrência, é possível conhecer o próprio negócio, ou seja, é possível identificar alternativas que minimizem os riscos da abertura de um novo negócio, como também identificar oportunidades.

Dolabela (1999) cita algumas perguntas adequadas a serem feitas para a análise deste mercado, quais sejam:

- a) Quais são os maiores concorrentes?
- b) Que produtos / serviços oferecem?
- c) Quais seus pontos fortes e fracos?
- d) Esses produtos / serviços atendem a toda a demanda?
- e) Qual o grau de satisfação dos clientes?
- f) Qual seria a reação dos concorrentes à entrada da empresa no mercado?

Como visto, muitos são os questionamentos que podem e devem ser feitos. Entretanto, os concorrentes também podem representar uma boa opção de pesquisa. Podem, por exemplo, fornecer informações a respeito da rotina do negócio, das dificuldades do dia-a-dia, entre tantos outros. Degen (1989) teoriza que um concorrente, não necessariamente disputa o mesmo mercado, e nesta ocasião, não é raro encontrar empreendedores dispostos a ajudar.

2.2.1.3 Mercado fornecedor

Mercado fornecedor é o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento, como por exemplo, as empresas que oferecem equipamentos, matérias-primas, materiais, embalagens, entre outros, das quais a nova empresa necessita para produzir ou vender mercadorias ou prestar os serviços pretendidos (CHIAVENATO, 1995).

Degen (1989) afirma que é comum um fornecedor dispor-se a ajudar o futuro empreendedor a começar o seu negócio, pois se a nova atividade for bem sucedida, o fornecedor garante um cliente fiel. Decorre daí a importância dos conselhos dos fornecedores, os quais, certamente, já viram surgir muitos novos negócios, alguns bem-sucedidos, outros nem tanto.

Dolabela (1999) cita algumas perguntas adequadas a serem feitas para a análise deste mercado, tais como:

- a) Quais são os fornecedores?
- b) O que eles oferecem?
- c) Quais as condições de fornecimento: localização, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, qualidade?
- d) Para quais concorrentes fornecem?
- e) Quais os pontos fortes e fracos de cada um?
- f) Quais as garantias e suporte técnico?

2.2.2 Aspectos técnicos

Os aspectos técnicos envolvem as considerações referentes à seleção entre

os diversos processos de produção, à engenharia do projeto, ao arranjo físico dos equipamentos, à localização e ao layout (WOILER; MATHIAS, 1996).

Chiavenato (1995) contribui expondo que o aspecto técnico inclui o fluxo de trabalho, as tarefas a serem executadas e a tecnologia existente. Desta forma, as máquinas, os equipamentos, as instalações e as técnicas de produção devem ser considerados neste aspecto.

Woiler e Mathias (1996, p. 36) acrescentam que:

Os elementos da parte técnica são muito importantes para a definição das necessidades de matérias-primas, rendimentos, etc. Estes elementos constituem a base física da elaboração dos cronogramas (físico e financeiro de implantação do projeto) e das projeções de resultados.

Levando-se em consideração o exposto anteriormente, este estudo irá enfatizar os conceitos sobre os processos de produção, localização e layout.

2.2.2.1 Processo de produção

Buarque (1984) expõe que há uma grande variedade de processos possíveis. Entretanto, sua escolha depende basicamente do tipo de matéria-prima, da disponibilidade de recursos humanos e financeiros, dos tipos de tecnologias oferecidas, das normas determinadas pelas autoridades econômicas, entre outros.

Diante disso, Woiler e Mathias (1996, p. 35) acrescentam que:

Pode ser que os processos de produção se apresentem em alternativas claramente definidas e com tecnologias maduras [...]. Por outro lado, o projeto de investimento que se está estudando pode pertencer a uma área que passa por um processo de desenvolvimento tecnológico acelerado. Pode ser também que a opção tecnológica não seja tão clara e que não exista consenso sobre qual seja a melhor alternativa para processos e/ou para os fornecedores de equipamentos [...]. Nestas condições, será necessário complementar a análise [...] para que presumivelmente se possa selecionar a melhor opção.

Frente a isso, faz-se necessário analisar cuidadosamente a evolução da tecnologia no que concerne aos equipamentos, para que seja possível fazer uma escolha acertada. Buarque (1984) salienta que a definição dos equipamentos principais deve se dar concomitante ao processo de produção e, posteriormente, definem-se os equipamentos auxiliares. Após isso, deve-se determinar, com

exatidão, o equipamento a comprar, especificando a marca, o fornecedor, a origem, os custos, etc. Cabe salientar que a escolha dos equipamentos é complexa e não basta proceder à escolha com base unicamente no menor preço, mas sim levando-se em consideração o mais econômico no conjunto.

Buarque (1984) cita outros fatores que devem ser considerados na escolha dos equipamentos, fora os já citados anteriormente:

- a) Facilidades de crédito e outras considerações financeiras;
- b) Possibilidade de ampliação da capacidade do equipamento;
- c) Assistência técnica;
- d) Manutenção e peças de reposição; etc.

2.2.2.2 Localização

Para Woiler e Mathias (1996) a escolha da localização depende de diversos fatores, como o mercado, a escala pretendida, considerações técnicas, entre outros. Igualmente importante é analisar a disponibilidade local dos diversos bens de produção intermediários como mão-de-obra, energia, matérias-primas e as condições ambientais locais e suas restrições.

Evidentemente, “a melhor localização será a que permitir aumentar a produção e ao mesmo tempo reduzir os custos necessários a essa produção, elevando assim ao máximo os benefícios líquidos do projeto” (BUARQUE, 1984, p. 72).

Ainda de acordo com Buarque (1984), os fatores básicos que devem ser observados para a determinação da localização são:

- a) Localização dos materiais de produção (insumos);
- b) Disponibilidade de mão-de-obra;
- c) Terrenos disponíveis;
- d) Facilidades de transporte;
- e) Distância e dimensão do mercado e facilidades de distribuição;
- f) Disponibilidade de energia, água, telefones, redes de esgotos;
- g) Condições de vida, leis e regulamentos, incentivos;
- h) Estrutura tributária.

Por fim, como bem ressaltam Woiler e Mathias (1996), a importância de localizar bem o empreendimento é óbvia, pois da boa localização dependerá em parte a capacidade competitiva da empresa no tempo.

2.2.2.3 Layout

A distribuição espacial dos elementos físicos necessários à produção não podem ser estabelecidos de forma arbitrária, visto que o rendimento pode ser seriamente afetado (BUARQUE, 1984).

Neste sentido, Slack et al. (1997, p. 210) contribui expondo que o arranjo físico inadequado pode levar:

A padrões de fluxo excessivamente longos ou confusos, estoques de materiais, filas de clientes formando-se ao longo da operação, inconveniências para clientes, tempos de processamento desnecessariamente longos, operações inflexíveis, fluxos imprevisíveis e altos custos.

Por isso, após definido o processo de produção, com seus equipamentos e pessoal necessário, funções e departamentos auxiliares, é necessário proceder à melhor, e mais coerente, forma possível de disposição dos equipamentos (BUARQUE, 1984).

Para tanto, deve-se primeiramente, considerar as dimensões e normas onde será instalada a organização. Feito isso, devem-se listar os equipamentos com suas dimensões, juntamente com a descrição da seqüência do processo de produção. De posse desses dados já é possível decidir o tipo de distribuição e começar a localizar os equipamentos, almejando “simplificar ao máximo o movimento interno de todos os diversos elementos que participam do processo de produção: equipamento, móveis, mão-de-obra, matéria-prima e todos os demais insumos” (BUARQUE, 1984, p. 96).

2.2.3 Aspectos administrativos

Outro aspecto relevante do estudo diz respeito aos aspectos administrativos, que de acordo com Woiler e Mathias (1996) refere-se à estrutura organizacional

necessária para a implantação e operação do mesmo.

Mintzberg (2003, p. 12) define estrutura como sendo “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre estas tarefas”. Daft (1999, p. 133) diz que “estrutura engloba aspectos como números de departamentos da organização, a esfera de controle e até que ponto a organização é formalizada ou centralizada”. Stoner e Freeman (1999, p.230) definem estrutura organizacional como sendo o “modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Para Robins (2001), a estrutura organizacional “define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos”.

O que pode ser observado entre os autores citados é que todos consideram a divisão do trabalho e sua coordenação como sendo o cerne de formação de todo tipo de estrutura. Contudo, Mintzberg (2003), diferentemente de Stoner e Freeman (1999) e Daft (1999) que falam de estruturas ideais, é totalmente contra as abordagens tradicionais e considera que cada empresa deve priorizar a busca de uma harmonia interna e avaliar sua situação individual e a partir disto, definir qual é a melhor estrutura para ela.

Desta forma, partindo das diferentes visões dos autores, estrutura organizacional pode ser definida como a forma que as atividades são divididas e realizadas, avaliando níveis hierárquicos, divisões departamentais, grau de centralização e especialização do trabalho, também considerando a forma como tais atividades são coordenadas na busca de um maior sincronismo do trabalho. Esta divisão do trabalho representa a fragmentação de uma atividade complexa em pequenas tarefas simples e distintas, a qual uma pessoa se torna especializada e pode fazê-la com maior qualidade e rapidez.

Como citam Stoner e Freeman (1999, p. 230), divisão do trabalho ou especialização de tarefas corresponde à “divisão do trabalho em tarefas padronizadas e relativamente simples”. Suas vantagens são a criação de tarefas simplificadas que podem ser aprendidas e completadas de forma relativamente rápida além da criação de diversos empregos, permitindo que as pessoas escolham ou sejam colocadas em posições que combinem com seus talentos e interesses.

Em consequência da especialização de tarefas, torna-se importante definir mecanismos de coordenação eficientes para a coordenação do trabalho, os quais Mintzberg (2003) afirma ser a maneira como as organizações coordenam seu

trabalho, sendo estes mecanismos classificados de cinco formas: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados do trabalho e padronização das habilidades dos trabalhos. Nesse sentido:

- a) Ajustamento mútuo: considera a coordenação pelo processo de comunicação informal e o controle do trabalho fica nas mãos dos operadores. É usado principalmente nas organizações mais simples;
- b) Supervisão direta: é quando uma pessoa passa a coordenar e ser responsável pelo trabalho de outras pessoas, dando-lhes instruções e monitorando suas ações. É usado quando o ajustamento mútuo já não é suficiente para coordenar o trabalho, sendo necessário nomear uma pessoa para fazer esta coordenação;
- c) Padronização dos processos de trabalho: refere-se quando uma pessoa é designada a realizar uma tarefa repetidamente e seu trabalho tiver um conteúdo específico;
- d) Padronização dos resultados do trabalho: refere-se às atividades em que o processo não é levado em conta, mas sim os resultados obtidos, isto é, a coordenação entre as tarefas é predeterminada;
- e) Padronização das habilidades: quando um tipo específico de especialização e treinamento for exigido para realização do trabalho. O trabalhador é treinado antes de entrar na organização e sabe exatamente como deve agir, com isso age com autonomia e suas habilidades são responsáveis pela total coordenação das atividades.

Além dos mecanismos de coordenação, Mintzberg (2003) afirma que a estrutura das organizações é dividida em cinco partes diferentes que compõem os níveis hierárquicos das mesmas. Estas partes são: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. Assim:

- a) Núcleo operacional: é composto pelos operadores, as pessoas que executam o trabalho básico de fabricar os produtos e prestar serviços. Eles desempenham quatro funções básicas: asseguram os inputs, transformam os inputs em outputs, distribuem os outputs e fornecem apoio direto às funções de input, de transformação e de output. O núcleo operacional é o coração de qualquer organização;

- b) **Cúpula estratégica:** é encarregada de assegurar o cumprimento da missão da organização e o atendimento das necessidades dos que a controlam. Envolve três conjuntos de obrigações: a supervisão direta, a administração das condições fronteiriças da organização (ambiente externo) e o desenvolvimento estratégico da organização e de sua tomada de decisão. Surge à medida que a organização cresce e o trabalho se torna mais complexo, tornando necessária a supervisão direta de um gerente;
- c) **Linha intermediária:** serve de canal de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Surge quando a organização torna-se mais elaborada e se faz necessário à inserção de mais uma linha hierárquica. Neste nível se encontram os gerentes de supervisão direta, que desempenham tarefas de fluxo acima e abaixo dele;
- d) **Tecnoestrutura:** corresponde aos analistas que não são encontrados na organização. Estes utilizam técnicas analíticas para tornar o trabalho de outras pessoas mais eficaz. Os analistas estão enquadrados fora da hierarquia da linha de autoridade e ocupam uma posição freqüentemente chamada de assessoria;
- e) **Assessoria de apoio:** corresponde a um grupo de pessoas responsáveis por prestar serviços indiretos e dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional. Eles também não se encontram na hierarquia da linha de autoridade, mas têm papel importante no apoio à tomada de decisão.

Contudo, pode-se acrescentar que, segundo Mintzberg (2003, p. 178):

A Estrutura Simples é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é – ou seja, pela elaboração. Tipicamente, a organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação.

Além disso, a coordenação de uma Estrutura Simples é largamente efetivada por supervisão direta, com isso o executivo principal tende a possuir grande amplitude de controle, com a comunicação fluindo principalmente entre o executivo

principal e as demais pessoas. Sua origem está relacionada ao estágio de desenvolvimento de uma organização, sendo comum muitas pequenas organizações permanecerem com dita estrutura e, encorajado pela administração do proprietário, uma vez que exclui o controle externo e privilegia a burocratização. Geralmente, a empresa é pequena para que possa permanecer orgânica e centralizada e para que o empreendedor possa reter controle rigoroso (MINTZBERG, 2003).

As principais vantagens de dita estrutura é a flexibilidade, a adaptabilidade, além de garantir que a resposta estratégica reflita amplo conhecimento do núcleo operacional. Pode-se citar também o sentido de missão, onde muitas pessoas gostam de trabalhar em uma organização pequena e pessoal em que seu líder sabe o que está fazendo, podendo proporcionar sólida identificação com tal organização (MINTZBERG, 2003).

Fora todo o exposto, deve-se definir também os setores e as principais atividades de cada setor, bem como os cargos de cada setor.

2.2.4 Aspectos legais

Outro aspecto de suma importância diz respeito às alternativas jurídicas para a constituição da sociedade empresária e as legislações que regulam o setor do empreendimento.

Venosa (2004) contribui expondo que o homem, ser humano, é dotado de capacidade jurídica. Entretanto, de forma isolada, é pequeno demais para a realização de grandes empreendimentos. Desde cedo percebeu a necessidade de conjugar esforços, de unir-se a outros homens, para realizar determinados empreendimentos, conseguindo, por meio dessa união, uma polarização de atividades em torno do grupo reunido. Surge, portanto, as pessoas jurídicas, ora como conjunto de pessoas, ora como destinação patrimonial, aptidão para adquirir direitos e contrair obrigações.

Neste sentido Woiler e Mathias (1996) explicitam que o empreendedor deve informar qual o tipo de empresa será constituída, a forma societária, quais os sócios e sua participação no capital da empresa.

Para Dornelas (2001), o registro da empresa varia de acordo com a região

onde ela se encontra e depende da categoria de sociedade que será constituída, entre elas:

- a) Sociedade civil;
- b) Sociedade mercantil;
- c) Firma individual.

Entretanto, Fabretti (2004) esclarece que o Novo Código Civil (NCC), instituído pela Lei Nº. 10.406 de 10 de janeiro de 2002, alterou dita definição, passando a adotar a classificação das sociedades em dois grupos:

- a) Sociedades simples, que exercem atividade econômica de prestação de serviços em geral, inclusive os de profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística;
- b) Sociedades empresárias, que exercem atividade econômica própria de empresário, ou seja, a produção e a circulação de bens ou de serviços.

Ditas sociedades, em ambos os casos, são consideradas pessoas jurídicas, devendo, no entanto, realizar inscrição do contrato escrito, particular ou público, no registro público competente. Neste caso, no Registro Civil das Pessoas Jurídicas para as sociedades simples ou no Registro de Empresas Mercantis (Juntas Comerciais), no caso de sociedade empresária (FABRETTI, 2004).

Ademais, de acordo com o Art. 983 da Lei Nº. 10.406/2002 (BRASIL, 2002a), a sociedade empresária deve constituir-se segundo um dos tipos societários regulados nos Art. 1.039 a 1.092, quais sejam:

- a) Sociedade em nome coletivo;
- b) Sociedade em comandita simples;
- c) Sociedade limitada;
- d) Sociedade anônima;
- e) Sociedade em comandita por ações.

Já para as sociedades simples, a referida lei faculta a adoção de um desses tipos societários (exceto o exposto nos item 'd' e 'e'). Caso contrário subordina-se às leis que lhe são próprias.

Outro aspecto relevante é o que trata do enquadramento das microempresas

e empresas de pequeno porte. Fabretti (2005) expõe que o Estatuto da Microempresa – ME e da Empresa de Pequeno Porte – EPP (Lei Nº. 9.841/99) instituiu normas que fossem consoantes ao tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, garantido nos Arts. 170 e 179 da Constituição Federal.

Desta forma, essas pequenas empresas estão definidas no Estatuto, no seu Art. 2º, incisos I e II, alterado pelo Decreto Nº. 5.028/04 como:

- a) Microempresa: a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14;
- b) Empresa de Pequeno Porte: a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

Ademais, desde que atendam às condições estabelecidas pela lei, a ME e a EPP podem optar pelo regime de tributação simplificado, denominado SIMPLES. Este, instituído pela Lei Nº. 9.317/96, permite recolher os impostos e contribuições federais num único documento de arrecadação mediante a aplicação de uma só alíquota, progressiva, sobre o faturamento do mês (FABRETTI, 2005). Entretanto, dita lei foi alterada pela Lei Nº. 11.196/05, devendo respeitar dita configuração:

- a) Microempresa: a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00;
- b) Empresa de Pequeno Porte: a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

Aliás, estão englobados pelo SIMPLES os seguintes tributos: Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para os Programas de Integração Social (PIS) e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Há também a possibilidade de serem inclusos, mediante convênios bilaterais com

Estados e Municípios, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e o Imposto sobre Serviços (ISS) (FABRETTI, 2005).

Ressalta-se, entretanto, que o empreendedor deve constantemente rever as legislações vigentes ou a ser aprovadas. Neste sentido, deve atentar-se ao projeto da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, a qual acaba de ser aprovada pelo Plenário da Câmara dos Deputados, dependendo agora somente da sanção presidencial (SEBRAE, 2006).

Com a referida lei, criam-se novas regras que simplificam a legislação tributária, comercial e de crédito para as Micros e Pequenas Empresas do país, visando um maior desenvolvimento das mesmas.

Consoante a essa informação, Flávio Giussani, superintendente da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), afirma que com a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, quando em vigor, reduzirá a mortalidade registrada no segmento, haja visto que “haverá desoneração tributária e de burocracia na vida das micro e pequenas empresas” (ASN, 2006).

Fora o já exposto, deve-se também atentar às exigências legais e/ou incentivos fornecidos pelos governos federal, estadual e municipal, dentre estes os impostos, os incentivos fiscais, os incentivos estaduais e/ou municipais que favoreçam a instalação de empresas em determinado local, bem como as regulamentações que incidem sobre o setor de atuação do empreendimento (WOILER; MATHIAS, 1996).

2.2.5 Aspectos financeiros

A elaboração dos aspectos financeiros consiste em determinar as necessidades de capital do empreendimento e estimar os custos e receitas geradas por este, para que, através do uso de técnicas e indicadores econômico-financeiros, seja possível analisar e decidir a respeito da viabilidade do empreendimento.

Desta forma, a análise financeira de um projeto objetiva estruturar e definir o tipo de investimento, financiamento, avaliar os riscos do empreendimento e projetar a sua rentabilidade permitindo desvendar as possibilidades de sucesso ou insucesso.

Entretanto, antes de seguir adiante, faz-se necessário elucidar alguns

conceitos básicos, como receita, despesa, custo e depreciação.

2.2.5.1 Receita, despesa, custo e depreciação

Todo e qualquer fluxo de recursos financeiros que a empresa recebe ao fornecer seus serviços e/ou produtos caracteriza uma receita.

Woiler e Mathias (1996) expõem que a projeção das receitas decorre do estudo e da análise do mercado conforme projeção de vendas, onde serão determinadas as quantidades e o preço unitário dos produtos a serem vendidos. Dolabela (1999) complementa afirmando que os custos de produção também influenciam o preço do produto, mas indicam principalmente se a empresa é capaz de gerar receitas líquidas atraentes e competitivas através de seus custos. De posse desses dados é possível elaborar cenários (pessimistas, prováveis e otimistas) que propiciem uma visão preventiva do futuro mercado.

Outra questão de fundamental diferenciação diz respeito aos conceitos de despesas e custos, as quais normalmente são confundidas. Despesa “é o bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”, enquanto que custo “é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços” (MARTINS, 2003, p. 25).

Os custos podem ainda ser classificados como: diretos, quando podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo; ou indiretos, quando os custos “não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária” (DE MORI, 1998, p. 87). Podem também ser divididos em fixos e variáveis, considerando-se a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo. O primeiro, relaciona-se aos custos que incorrem num determinado período de tempo, independentemente de aumentos ou diminuições, naquele período do volume elaborado de produtos, enquanto que o segundo refere-se aos custos que variam proporcionalmente a variação do volume de produção, em um determinado período de tempo (MARTINS, 2003).

Welsch (1983) ainda cita os custos semi-variáveis, os quais possuem características de ambos, aumentando ou diminuindo com o acréscimo ou decréscimo do volume de produção ou atividade, mas não exatamente na mesma

proporção.

Já a depreciação “é um procedimento que define um valor que a empresa reconhece como perda, por desgaste, dos recursos utilizados” (DOLABELA, 1999). Desta forma, para cada recurso é estipulado um percentual de perda por ano, conforme previsão de durabilidade e vida útil.

2.2.5.2 Investimento inicial

A determinação do investimento em um PN refere-se à estimação do capital necessário à implantação do empreendimento, bem como o retorno expresso pela remuneração do capital investido.

Neste sentido, Martins (2003, p. 25) conceitua investimento como sendo o “gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s)”. Ou então, qualquer aplicação de recursos de capital com vistas à obtenção de um fluxo de benefícios, ao longo de um determinado período futuro (HOLANDA, 1975).

Dolabela (1999) expõe que as despesas pré-operacionais, os investimentos fixos e o capital de giro inicial constituem os investimentos iniciais de qualquer empreendimento. Respectivamente, os gastos efetuados pelo empreendedor antes de sua empresa entrar em operação, tais como elaboração de questionários, pesquisa de mercado, registro da marca, registro da empresa, entre outros; os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, imóveis, salas, lotes, galpões, aparelhos eletrônicos, enfim, aqueles que irão constituir o patrimônio da empresa; e os gastos operacionais necessários para o início das atividades da empresa, tais como o aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, etc.

De acordo com Chiavenato (1995, p. 28), “é com o capital inicial que a empresa tem condições de reunir os recursos empresariais necessários ao seu funcionamento, sejam eles recursos humanos, materiais ou financeiros”. Expõe ainda que o capital pode ser próprio e/ou de terceiros. O primeiro é composto pelos itens do não-exigível, pertencente aos proprietários ou acionistas. Já o segundo corresponde às exigibilidades da empresa, como os empréstimos, por exemplo.

Entretanto, o risco e a incerteza do retorno de capital representam, sob o

aspecto econômico-financeiro, grande influência sob os investimentos. O desafio é conciliar o risco e as potencialidades do negócio. Para tanto, existem ferramentas de avaliação que auxiliam na tomada de decisão, aceitar-rejeitar o PN, os quais serão apresentados posteriormente.

2.2.5.3 Financiamentos

De posse da estimativa de investimento inicial, o empreendedor já será capaz de decidir se terá condições de arcar com o empreendimento com recursos próprios, com recursos de terceiros, ou ainda, com a combinação destes.

Caso haja necessidade de recursos de terceiros, uma opção é recorrer ao financiamento, a qual Chiavenato (1995, p. 114) explica ser “uma operação por meio da qual a empresa obtém recursos financeiros de terceiros para capital de giro ou ativos circulantes temporários e permanentes, bem como para investimentos”. Pode ser classificado em dois tipos: a curto prazo e a médio e longo prazo.

O financiamento a curto prazo é uma operação por meio da qual a empresa capta recursos por período inferior a um ano para proporcionar ativos circulantes, como caixa, títulos negociáveis, contas a pagar, estoques ou ainda destinados ao financiamento aos clientes. Pode ser obtido junto a bancos comerciais privados e públicos ou através de sociedades de crédito, financiamento e investimento (CHIAVENATO, 1995).

Ainda de acordo com o autor, o financiamento a médio e a longo prazo destina-se à obtenção de recursos financeiros de terceiros a prazos superiores a seis meses ou a um ano, respectivamente. Pode ser obtido por meio de fundos especiais de instituições públicas como o Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), FINAME, Caixa Econômica Federal (CEF) e bancos estaduais e regionais de desenvolvimento; por meio de recursos captados no exterior; debêntures e recursos próprios (como o Capital Social, as Reservas e os Lucros Acumulados).

Seja qual for a necessidade de financiamento, o estudo do mercado financeiro e das opções referentes a condições de custo e de pagamento devem ser cuidadosamente estudados e analisados, sob pena de comprometer o empreendimento.

Neste sentido, Woiler e Mathias (1996) ressaltam que, dentre as diversas fontes e opções de empréstimos disponíveis, deve-se optar por aquelas que apresentem maior conveniência e/ou por aquelas que otimizem a rentabilidade do projeto.

2.2.5.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio (ou *break-even point*) é uma técnica utilizada para avaliar investimentos, que segundo Chiavenato (1995, p. 26) pode ser definido como “o valor e/ou quantidade vendida que não apresenta nem lucro nem prejuízo para a empresa”. Nestas condições, as receitas igualam-se às despesas, não existindo prejuízo, tampouco lucro.

Dolabela (1999) complementa expondo que acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo. Apresenta também a fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio (1):

$$PE = CF / MC \quad \dots(1)$$

Onde:

- a) CF = Custo fixo;
- b) MC = Margem de contribuição.

Para o cálculo da margem de contribuição (2) utiliza-se a seguinte fórmula, segundo Santos (2001):

$$MC = RT - CV \quad \dots(2)$$

Onde:

- a) RT = Receita total;
- b) CV = Custo variável

2.2.5.5 Payback

Para Ross, Randolph e Bradford (1998), o payback é o tempo necessário para recuperar o investimento inicial. Sanvicente (1987, p. 44) complementa explicitando que este é, talvez, o método mais simples de avaliação e é definido como “o número de anos ou meses [...] necessários para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado, ou ainda, igualado e superado pelas entradas líquidas acumuladas”.

Dolabela (1999) expõe que o payback é amplamente utilizado devido à sua facilidade de cálculo e ao apelo intuitivo. Com isso, é comum a empresa estabelecer um tempo aceitável para os seus objetivos, ou seja, um prazo em que espera ter seus recursos financeiros recuperados. Desta forma, caso o prazo seja menor que o esperado, o investimento será atraente, caso contrário não.

A fórmula utilizada para o cálculo do payback (3) de um negócio, segundo Santos (2001) é:

$$\text{Payback} = \text{II} / \text{LL} \quad \dots(3)$$

Onde:

- a) II = Investimento inicial;
- b) LL = Lucro líquido (ou fluxo de caixa anual)

Entretanto, algumas objeções podem ser feitas ao payback, entre elas o fato de não existir fundamentação econômica para considerar o tempo de retorno, o que faz com que não haja nenhuma orientação para escolher esse limite. Em consequência disso acaba-se por utilizar um limite escolhido arbitrariamente (ROSS; RANDOLPH; BRADFORD, 1998). Também o fato de não considerar o valor do dinheiro no tempo e de não considerar os fluxos de caixa após a recuperação do capital (SANTOS, 2001).

Contudo, uma coisa é certa: quanto maior for o tempo necessário para recuperar o investimento, maior a possibilidade de perda. Em contrapartida, quanto menor o tempo, menor será a exposição da empresa aos riscos (DOLABELA, 1997).

2.2.5.6 Fluxo de caixa

Dolabela (1999) explica que o fluxo de caixa é a ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo, a qual consiste em acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa.

Zdanowicz (2004, p. 19, 23) complementa afirmando que “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período”. Ou ainda, o “instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”.

Para isso, são necessários alguns elementos essenciais ao fluxo de caixa como as projeções de receita de vendas, as projeções de recebimentos da cobrança, as projeções de desembolsos com compras e serviços, as projeções de despesas com pessoal e as despesas financeiras (SANTOS, 2001).

Fora o objetivo principal do fluxo de caixa, outros podem ser citados, tais como proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a realização das transações econômico-financeiros da empresa; desenvolver o uso eficiente e racional do disponível; analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos, analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos da empresa, entre outros (ZDANOWICZ, 2004).

Degen (1989) expõe que a projeção do fluxo de caixa para um novo negócio permite ao futuro empreendedor todas as análises necessárias para determinar sua viabilidade e rentabilidade. Zdanowicz (2004) corrobora com o exposto, afirmando que o fluxo de caixa projetado é útil como instrumento de análise e tomada de decisão entre as alternativas de investimento e ainda, quanto às viabilidades econômico-financeiras, para a análise da liquidez e rentabilidade.

Também com base no fluxo de caixa projetado, será possível calcular o valor presente líquido, a taxa interna de retorno e o índice de lucratividade do empreendimento, todos apresentados mais adiante.

2.2.5.7 Taxa mínima de atratividade (TMA)

De acordo com Kassai et al. (2000), na análise de projetos, é necessário a

definição de alguns parâmetros mínimos de comparabilidade, dentre o qual pode-se citar a Taxa Mínima de atratividade (TMA).

Com esse indicador, estabelece-se uma taxa mínima a ser alcançado em determinado empreendimento. Caso não se atinja essa taxa, rejeita-se o projeto. Serve também como valor a ser utilizado para descontar fluxos de caixa quando se utiliza o método do valor presente líquido (VPL) e como parâmetro de comparação para a taxa interna de retorno (TIR) do projeto.

Usualmente, pode-se utilizar o rendimento das aplicações financeiras, acrescido do risco operacional-financeiro envolvidos no projeto, para estipular a TMA. Desta forma, “esse mínimo necessário deve, além de remunerar satisfatoriamente os investidores, garantir a continuidade das empresas” (KASSAI et al., 2000, p. 59).

2.2.5.8 Valor presente líquido (VPL)

Para Kassai et al. (2000, p. 61-62), este índice é um dos instrumentos sofisticados mais utilizados para se avaliar propostas de investimento de capital, o qual reflete “a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, a uma determinada taxa de desconto”. Dita taxa de desconto refere-se justamente a TMA, abordada anteriormente.

O VPL pode ser obtido pela seguinte fórmula (4):

$$VPL = [FC_0 / (1+i)^0] + [FC_1 / (1+i)^1] + \dots + [FC_n / (1+i)^n] \quad \dots(4)$$

Onde:

- a) FC = Fluxos de caixa esperados (positivos ou negativos);
- b) I = Taxa de atratividade (desconto).

Todo VPL que seja maior ou igual a zero é considerado atraente. Ademais, caso o VPL seja igual a zero, não significa resultado econômico nulo, mas significa que o projeto além de pagar os valores investidos, proporciona um lucro exatamente igual ao mínimo esperado, ou seja, igual a TMA (KASSAI et al., 2000).

Quanto à sua interpretação, Kassai et al. (2000) explica que, se o valor do VPL for maior do que zero, o projeto é viável; caso o VPL seja igual à zero, o projeto igualmente é viável só que, neste caso, estaria proporcionando um lucro exatamente igual ao mínimo esperado, ou seja, igual à TMA estipulada.

2.2.5.9 Taxa interna de retorno (TIR)

Quanto à taxa interna de retorno (TIR), Kassai et al. (2000, p. 66) expõe que esta “representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa”. Isto é, é a taxa que produz um VPL igual zero.

Ainda de acordo com o autor, a TIR pode ser obtida através da seguinte fórmula (5):

$$TIR = [FC_0 / (1 + IRR)^0] + [FC_1 / (1 + IRR)^1] + \dots + [FC_n / (1 + IRR)^n] \quad \dots(5)$$

Onde:

- a) FC = Fluxos de caixa esperados (positivos ou negativos);
- b) IRR = Determinada taxa de atratividade.

Desta forma, quando calculado a partir de um fluxo de caixa descontado, a uma taxa determinada de atratividade, a TIR é considerada atraente quando for maior ou igual a zero. Entretanto, a TIR encontrada é referente ao ano, e não para o projeto todo (KASSAI et al., 2000).

2.2.5.10 Índice de lucratividade (IL) e taxa de rentabilidade (TR)

Há diferentes formas de se medir o mérito de um projeto, dentre os quais pode-se citar a rentabilidade. Através deste índice o empreendedor tem a possibilidade de conhecer o retorno que o projeto irá gerar sobre o capital a ser investido (BUARQUE, 1984).

Ainda de acordo com o autor citado, a grande vantagem desse índice refere-se a sua fácil determinação. Sendo assim, a rentabilidade pode ser determinada em relação ao investimento total, em relação ao capital próprio e considerando o lucro

antes ou depois de incluir as despesas que não são efetivamente desembolsadas, como a depreciação, por exemplo.

Entretanto, Kassai et al. (2000) faz uma diferenciação entre índice de lucratividade (IL) e taxa de rentabilidade (TR). O autor explica que o IL representa o retorno apurado para cada valor monetário investido, em moeda atualizada pela taxa de atratividade (TMA), enquanto que a TR reflete o retorno desse investimento em termos relativos, ou seja, em porcentagem.

Ainda de acordo com o autor, o IL pode ser obtido através da seguinte fórmula (6):

$$IL = VP FC^+ / VP FC^- \quad \dots(6)$$

Onde :

- a) $VP FC^+$ = Valor presente dos fluxos de caixa positivos;
- b) $VP FC^-$ = Valor presente dos fluxos de caixa negativos.

Para calcular a TR(%), basta subtrair 1 (um) do IL encontrado, da forma que segue (7):

$$TR = IL - 1 \quad \dots(7)$$

A título de exemplo, caso obtenha-se um IL igual a 1,10, isso significa que para cada real investido, obtém-se um retorno de dez centavos. Ou então, poder-se-ia afirmar que a taxa de rentabilidade é de dez por cento.

Quanto à interpretação desses índices, pode-se afirmar que se o IL for maior ou igual a um, o projeto é atraente. E caso a TR seja maior ou igual a zero, o projeto também é atraente (KASSAI et al., 2000).

Visto todos esses índices, o empreendedor está apto a avaliar a viabilidade financeira do empreendimento.

3 METODOLOGIA

Köche (1997) afirma que pesquisar significa identificar uma dúvida que necessite de esclarecimento, para então construir e executar o processo que apresente sua solução. Neste sentido, Demo (1995) explicita que a metodologia tem como função básica orientar o caminho da pesquisa, auxiliando a refletir e instigar a capacidade criativa.

Corroborando com o autor, Ruiz (1996, p. 137), o qual afirma que “método [...] significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”.

Visto isso, apresentam-se a seguir os métodos e técnicas que foram utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho.

3.1 Tipo de pesquisa

Segundo Vergara (1997), a pesquisa científica pode ser classificada conforme dois critérios básicos: quanto à finalidade do estudo e quanto aos meios de investigação. Seguindo esta divisão, buscou-se conhecer um pouco mais referente ao tema, conforme segue adiante.

3.1.1 Quanto aos fins

De forma condensada, o presente estudo foi classificado como pesquisa de caráter exploratório-descritivo e, predominantemente, qualitativo.

Inicialmente exploratória, pelo interesse do pesquisador em obter maior conhecimento sobre o tema. Triviños (1987) explica que os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aumentar conhecimentos no assunto pesquisado, além de prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. O investigador utiliza estudos exploratórios quando deseja obter determinados resultados.

E, em um segundo momento, classificada como descritiva, pois objetivou

conhecer a realidade estudada. Segundo Vergara (1997, p. 45) a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal”. Ou seja, a pesquisa descritiva procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas (TRIVIÑOS, 1987).

Adicionalmente, foi classificado como uma pesquisa predominantemente qualitativa, já que se caracterizou pela análise dos conteúdos coletados (ROESCH, 1999), bem como pela extensa pesquisa bibliográfica referente ao setor do empreendimento. E ainda, como uma pesquisa quantitativa, uma vez que envolveu a mensuração e quantificação das respostas obtidas através da entrevista realizada.

3.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa foi classificada como bibliográfica e de campo.

A primeira etapa constituiu-se, basicamente, da pesquisa bibliográfica. Vergara (1997) expõe que a mesma fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa através de estudo sistematizado desenvolvido a partir de material publicado. Desta forma, foi possível obter os dados secundários relativos ao tema através de estudo sistematizado, tais como em livros, dissertações, jornais, revistas especializadas, internet, entre outros. Esta etapa foi de extrema importância, não apenas por aumentar os conhecimentos sobre o assunto pesquisado, mas principalmente, por facilitar na etapa posterior a fim de atender aos objetivos específicos.

A segunda etapa constituiu-se da pesquisa de campo, a qual “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los” (LAKATOS, 1991, p. 181). Para tanto, tendo em vista a necessidade de aprofundamento da pesquisa, foram realizadas entrevistas junto aos elementos da amostra, o qual possibilitou reunir os dados empíricos objetivados e também, o confronto com alguns dos dados obtidos através da pesquisa bibliográfica.

3.2 Universo da pesquisa e amostra

O universo da pesquisa representa o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo (VERGARA, 1997).

Nesse caso, o universo da pesquisa são todos os médicos do município de Florianópolis, inscritos e ativos no Conselho Regional de Medicina de Santa Catarina (CRM-SC), os quais totalizam 2.295 médicos (CRM-SC, 2006).

Entretanto, em função do tamanho da população e do tempo para realização da pesquisa, optou-se pela utilização de um processo de amostragem.

Desta forma, levaram-se em consideração os critérios de acessibilidade e tipicidade do método não probabilístico para a formação dos elementos amostrais, conforme proposto por Vergara (1997). Ainda de acordo com a autora, acessibilidade refere-se à facilidade de acesso aos elementos constituintes da população, enquanto que tipicidade refere-se à escolha dos elementos constituintes em função da representatividade avaliada pelo pesquisador.

Sendo assim, a amostra foi composta por 20 (vinte) médicos do município de Florianópolis inscritos e ativos no CRM-SC. Cabe salientar que optou-se pela realização da entrevista junto aos médicos, porque o empreendimento dependerá, essencialmente, da demanda de solicitação de exames clínicos expedidos pelos mesmos. Dessa forma, a opinião e recomendações desses, são fundamentais.

3.3 Técnica de coleta dos dados

A coleta de dados primários foi realizada através da aplicação de um questionário de forma estruturada, composto de questões fechadas de múltipla escolha, conforme apresentado no apêndice 1. Dito questionário foi aplicado junto aos elementos constituintes do universo da pesquisa.

Já os dados sobre os fornecedores foram obtidos, principalmente, no 33º Congresso Brasileiro de Análises Clínicas, ocorrido entre os dias 4 a 8 de junho de 2006, e o 40º Congresso Brasileiro de Patologia Clínica Medicina Laboratorial, ocorrido entre os dias 19 a 22 de setembro de 2006, ambos realizados na cidade de Curitiba e considerados os maiores eventos de análises clínicas da América Latina.

3.4 Análise dos dados

Após a coleta de dados, iniciou-se o processamento dos mesmos, o qual compreendeu as fases de verificação, codificação, digitação e tabulação.

A verificação foi realizada de forma manual. Esta fase visou impor um padrão mínimo de qualidade aos dados brutos, verificando se os instrumentos de coleta de dados estavam completos e legíveis. Na fase de codificação os dados foram categorizados, para então serem digitados e tabulados eletronicamente. Depois, foram transportados ao editor de texto.

Após isso, os dados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Para tanto, foi utilizado o método descritivo de análise, o qual tem o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos das amostras estudadas (MATTAR, 2005). Enquanto que para a descrição dos dados foram utilizados somente medidas de dispersão, visto a capacidade de proporcionar uma melhor descrição dos mesmos, facilitando sua interpretação.

3.5 Limitações

Aqui são apresentadas as dificuldades ocorridas durante todo o processo de pesquisa. Não traz demérito algum à pesquisa; ao contrário, pode fornecer suporte a sua credibilidade, pois torna o leitor ciente e apto para julgar a validade e as limitações dos resultados.

Desta forma, uma das limitações da pesquisa refere-se ao número de elementos constituintes da amostra, onde apenas 20 médicos do município de Florianópolis, inscritos e ativos no CRM-SC, de um total de 2.295, foram entrevistados. Mesmo sabendo o número exato dos médicos do município de Florianópolis inscritos e ativos no CRM-SC, não foi possível trabalhar com uma amostra probabilística, pela impossibilidade de identificá-los.

Neste sentido, cabe informar que houve várias tentativas de obter uma listagem completa dos médicos do município. Para tanto, contatou-se a Associação Médica Catarinense (ACM) e o próprio CRM-SC, objetivando uma listagem que

possuísse o nome, endereço e o correio eletrônico dos mesmos. De posse dessa listagem teria sido possível trabalhar com uma amostra probabilística, o que poderia refletir, de forma mais apurada, a opinião da totalidade do universo. Ou então, poderia ter sido possível pesquisar o próprio universo da pesquisa, através do envio do questionário diretamente ao correio eletrônico de cada médico.

Outra possível limitação refere-se à falta de uma pesquisa realizada diretamente com os clientes finais, os quais, talvez, poderiam ter agregado valiosas informações referentes aos concorrentes e também, acerca das próprias necessidades quanto ao empreendimento em questão.

4 LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS

Este capítulo tem como objetivo caracterizar o empreendimento e desenvolver a análise mercadológica, técnica, administrativa, legal e financeira.

Constitui etapa de fundamental importância para o empreendedor, tendo em vista que a partir dessas informações, será possível reduzir a incerteza do empreendimento e traçar a melhor estratégia para sua implantação.

Entretanto, primeiramente faz-se necessário uma breve introdução do que vem a ser um laboratório clínico, bem como, descrever o empreendimento.

4.1 Descrição do empreendimento

O laboratório clínico, conforme Resolução da Diretoria Colegiada – RDC, Nº. 302, de 13 de outubro de 2005, é o estabelecimento destinado à análise de amostras de paciente, com a finalidade de oferecer apoio diagnóstico e terapêutico, compreendendo as fases pré-analítica, analítica e pós-analítica (BRASIL, 2005).

Sua complexidade está diretamente ligada ao tipo e quantidade de exames a serem realizados, bem como tem relação com outros fatores, tais como: escolha de metodologias mais apropriadas para realização de determinados exames, características dos equipamentos e disponibilidade de profissionais especializados (BRASIL, 2003).

Ainda de acordo com o Ministério da Saúde (BRASIL, 2003), os laboratórios são classificados em função do seu grau de automação, que depende da quantidade e da diversidade dos exames a serem realizados, o que por sua vez, é influenciado pela população de abrangência do serviço. Desta forma, os laboratórios classificam-se em:

- a) Laboratório I: aquele que não apresenta equipamentos automatizados, sendo todos os exames realizados manualmente;
- b) Laboratório II: é o que utiliza aparelhos semi-automatizados para a realização dos exames;
- c) Laboratório III: é o que utiliza aparelhos totalmente automatizados para a realização dos exames;

- d) Laboratório Misto: é aquele em que existem diversos modelos de equipamentos, com diferentes graus de automação, podendo contar inclusive com exames de bancada, dependendo de cada área / setor de especialização, como: hematologia, bacteriologia, imunologia, bioquímica.

Quanto à classificação dos exames laboratoriais, estes são classificados em função da freqüência de solicitação e do nível de complexidade de sua realização, sendo enquadrados em quatro grupos principais:

- a) Exames do Grupo A: compreende os exames laboratoriais mais freqüentemente necessários na prática clínica, tais como: hemograma, glicemia, parasitológico de fezes, exame parcial de urina, urocultura, sorologias para HIV, entre outros;
- b) Exames do Grupo B: representam exames solicitados com menor freqüência, maior custo ou mais complexos do que os do grupo A, tais como: dosagem de lipase, CPK, dosagens de hormônios, hemoculturas;
- c) Exames do Grupo C: é composto por outros exames solicitados com menor freqüência na prática clínica, em função de investigação diagnóstica detalhada ou acompanhamento terapêutico por especialistas, tais como: dosagem de drogas terapêuticas, dosagem dos fatores de coagulação, mielograma e pesquisa de erros inatos do metabolismo;
- d) Exames do Grupo D: são aqueles de maior complexidade e custo, tais como imunofenotipagens, carga viral, exames de histocompatibilidade, diagnósticos em genética e patologia ocupacional.

Desta forma, levando-se em consideração a correlação entre as variáveis apresentadas, o empreendimento constitui-se de um laboratório de análises clínicas do tipo misto, o qual irá realizar, inicialmente, exames do grupo A. Irá ofertar serviços como coleta empresarial e em domicílio, irá disponibilizar os resultados dos exames pela internet, além de firmar convênios com empresas públicas e privadas.

Dentre os exames que serão realizados, destacam-se os apresentados no

quadro 3, os quais foram definidos levando-se em consideração a necessidade de apoio diagnóstico da população alvo e também a partir da identificação das questões e problemas de saúde mais frequentes no âmbito nacional, o que faz com que sejam muito solicitados na prática clínica, conforme apresentado pelo Ministério da Saúde (BRASIL, 2003).

BIOQUÍMICA	HEMATOLOGIA
Ácido úrico	Fator Rh
Bilirrubina total e frações	Grupo ABO
Colesterol total	Fração do hemograma - plaquetas - contagem
Creatinina	Prova do laço
Fosfatase alcalina	Retração do coágulo
Glicose	Tempo de coagulação (Celite)
Potássio	Tempo de coagulação (Lee White)
Sódio	Tempo de sangramento (Duke)
Transaminase oxalacética	Teste de falcização
Transaminase pirúvica	Tripanossoma - pesquisa
Uréia	Velocidade de hemossedimentação (VHS)
Gama-glutamil transferase - gama GT	Hematócrito
Triglicerídeos	Dosagem de hemoglobina
Colesterol (LDL)	Eritrograma
Colesterol (HDL)	Tipagem sanguínea - grupo ABO Fator Rh
Colesterol (VLDL)	Leucograma
Curva glicêmica - 2 dosagens-oral	Hemograma completo
Curva glicêmica clássica 5 dosagens-oral	Coagulograma
IMUNOLOGIA	MICROBIOLOGIA
Fator reumatóide , teste do látex	Exame a fresco
Proteína C Reativa , pesquisa	BAAR para diagnóstico de tuberculose
Paul Bunnell - Davidson	BAAR para controle de tratamento da tuberculose
Treponema pallidum , reação de hemaglutinação	BAAR para diagnóstico de hanseníase
VDRL	Bacterioscopia (por lâmina)
Listeriose	Cultura Chlamydia
CH50	Espermograma
Waller-Rose	Cultura para identificação de bactérias
ASO	Cultura de urina c/ contagem de colônias
Monoteste	Streptococcus
Amebíase	Antibiograma
Widal	COPROLOGIA
BHCG Qualitativo	Pesquisa de larvas (Baermann ou Rugai)
URINA	Pesquisa de oxiúrus com coleta por swab anal
Rotina de urina	Pesquisa de protozoários (hematoxilina férrica)
MICOLOGIA	Pesquisa de sangue oculto nas fezes
Fungos, exame direto	Parasitológico (métodos de concentração)
Cultura para fungos	Parasitológico - coleta múltipla

Quadro 3: Exames a serem realizados pelo laboratório por setor

Adaptado de: Brasil (2003, p. 24-25)

A partir desta proposta de empreendimento, apresenta-se a seguir

caracterização mais detalhada do mesmo.

4.2 Aspectos mercadológicos

Um dos primeiros aspectos a ser considerado no PN é a análise do mercado, visto que as informações obtidas irão determinar as características subseqüentes do projeto (WOILER; MATHIAS, 1996).

Dentre essas análises, é fundamental que se leve em consideração o mercado consumidor, concorrente e fornecedor, pois são estes mercados que irão determinar a continuidade ou não de um empreendimento.

4.2.1 Mercado consumidor

O mercado consumidor é composto por todas as pessoas que procurem os serviços de uma empresa, para que possam satisfazer suas necessidades (CHIAVENATO, 1995).

Nesse sentido, o mercado consumidor do empreendimento é composto por todas as pessoas do município que necessitem realizar exames laboratoriais, com o intuito de apoio diagnóstico. Visto isso, partiu-se para a identificação de alguns dados relativos ao mercado de forma a complementar a pesquisa realizada, possibilitando estimar uma demanda inicial para o empreendimento.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2006), Florianópolis apresenta uma população estimada para o ano de 2006 de 406.564 habitantes. O município conta com 8 hospitais (UNIMED FLORIANÓPOLIS, 2006) e cerca de 434 clínicas médicas (CRM-SC, 2006). Já o número de médicos ativos é de 2.295 (CRM-SC, 2006). Dados do Ministério da Saúde mostram que em 2005, 39,54% da população era assistida por plano privado de saúde (REDE INTERAGENCIAL DE INFORMAÇÕES PARA A SAÚDE – RIPSA, 2006). Adicionalmente, no ano de 2004, foram realizadas 2,58 consultas por habitante, totalizando 997.372 consultas médicas pelo serviço público de saúde, os quais culminaram em 2.334.556 exames laboratoriais (RIPSA, 2006).

Além do mais, em estudo realizado por Capilheira e Santos (2006), a respeito

da epidemiologia da solicitação de exame complementar em consultas médicas no âmbito público e privado, serve como parâmetro para analisar algumas das características do mercado consumidor para o setor de análises clínicas. Segundo a pesquisa, aproximadamente 10% da população realizaram consultas particulares, aproximadamente 50% das consultas médicas geraram solicitação de exames e o número de exames laboratoriais solicitados a cada requisição médica era, em média, de 4,4. Os números apresentados por essa pesquisa vêm de encontro ao sugerido pelo Ministério da Saúde, o qual recomenda como ideal que 30 a 50% das consultas ambulatoriais gerem solicitação de exames laboratoriais (BRASIL, 2002c).

Desta forma, levando em consideração a população total do município; que são realizadas, em média, 2,58 consultas por habitante; que, em média, 50% das consultas geram solicitação de exames; chega-se a um valor estimado de 524.468 solicitações de exames laboratoriais por ano. Como, em média, são pedidos 4 exames por requisição médica, tem-se que o número de exames realizados por ano é de, aproximadamente, 2.097.870. Ademais, como 39,54% da população do município foram atendidas por plano de saúde e supondo que 10% foram particulares e convênios, tem-se cerca de 1.039.285 exames laboratoriais realizados ao ano, foram por plano de saúde, por particulares e convênios. Ou então, 86.607 exames laboratoriais por mês.

Como a pesquisa do mercado concorrente indicou 22 laboratórios no município, isso representa, em média, 3.937 exames para cada um dos laboratórios. Desta forma, estipulou-se uma demanda inicial de 4.000 exames mensais para o empreendimento, o que representa 4,62% do total dos exames mensais realizados mensalmente no município, excluindo-se o sistema público de saúde.

4.2.2 Mercado concorrente

Sabendo que no mercado concorrente estão as demais empresas que produzem e vendem mercadorias ou prestam serviços idênticos ou similares aos que se pretende oferecer (CHIAVENATO, 1995), resta analisar dito mercado para que seja possível antecipar-se e adaptar-se às ações dos mesmos.

Para isso, os empreendimentos entrantes devem, primeiro, identificar seus concorrentes e depois disso, verificar como eles competem entre si, observando se

são utilizadas táticas como reduções de preços, lançamentos de novos produtos ou campanhas publicitárias a fim de obter vantagem sobre rivais, por exemplo.

Visto isso, procedeu-se à pesquisa do mercado concorrente, onde foram constatados 22 laboratórios de análises clínicas na cidade de Florianópolis, conforme apresentado no quadro 4.

LABORATÓRIO	LOCALIZAÇÃO	LABORATÓRIO	LOCALIZAÇÃO
Análise / Damiani Koerich	Centro	Lab. Trindade	Trindade
Barriga Verde	Centro	Laboratorial Lagoa	Lagoa da Conceição
Bio Análises	Centro	Medeiros SC	Estreito
Bio Exame	Ingleses	Menino Deus	Estreito
Bio Médico / S. Luzia	Centro	Narbau	Centro
Ciência Lab. Médico	Centro	Nossa Senhora de Fátima	Centro
Diagnóstico	Centro	Peressoni	Centro
Dnalise	Centro	Pró Vida	Centro
Exame Lab. Médico / S. Luzia	Praia	Santa Luzia	Centro
Genêsis	Centro	São Clemente	Estreito
Hilda Medeiros	Estreito	Unidos	Centro

Quadro 4: Laboratórios concorrentes

Fonte: Do Autor (2007)

Dentre os laboratórios identificados no quadro 4, pode-se considerar como concorrentes diretos do empreendimento aqueles possuem maior participação de mercado e, também, aqueles que oferecem os mesmos serviços que o empreendimento irá ofertar.

Os demais laboratórios constantes do quadro 4 não serão considerados neste estudo por ofertarem apenas a realização de exames de menor complexidade, por não apresentarem serviços como coleta em domicílio e por apresentarem poucos convênios com empresas públicas e privadas. Ademais, a gestão, na maioria dos casos, é feita pelo próprio bioquímico, o qual tem de exercer sua própria atividade e as demais inerentes ao empreendimento.

Desta forma, foram considerados como concorrentes diretos do empreendimento em implementação os já citados Santa Luzia, Unidos, Ciência e Exame, os quais serão analisados a seguir. Os demais laboratórios serão periodicamente avaliados para verificar qualquer tipo de ameaça ao empreendimento.

Cabe salientar que os dados dos concorrentes citados a seguir, foram obtidos através da página institucional na internet de cada empresa. Nas referências consta

o endereço completo da cada um.

4.2.2.1 Santa Luzia Laboratório Médico

Fundado em 1974, o Santa Luzia Laboratório Médico conta atualmente com 23 (vinte e três) unidades de atendimento localizadas em Florianópolis, São José, Biguaçu, Palhoça, Tijucas e Itajaí, sendo a matriz localizada no centro de Florianópolis (Foto 1). Realiza cerca de 200 (duzentos) mil exames mensais.



Foto 1: Matriz do Santa Luzia Laboratório Médico
Fonte: Do Autor (2007)

Seu principal diferencial é o pioneirismo, onde a capacidade empreendedora de seu sócio proprietário é destaque. Exemplo disso é que o Santa Luzia foi o primeiro laboratório do estado a utilizar a informática, sendo o primeiro a disponibilizar resultados de exames via internet. Foi também pioneiro em diversos procedimentos laboratoriais, entre eles o teste de paternidade através do DNA, a avaliação do nível de carga viral de pacientes com HIV, entre outras inovações.

Também pode-se citar como diferencial o elevado reconhecimento de qualidade com a qual conta, reconhecidas pelas importantes creditações que possui, entre elas o College of American Pathologists (CAP), o Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos (PALC) e a ISO9001. Ademais, investe fortemente na capacitação de seus colaboradores e no aprimoramento tecnológico, o que se reflete no elevado índice de qualificação pessoal e constante desenvolvimento da qualidade de seus produtos e serviços.

Fora isso, possui coleta domiciliar e executiva, plantão 24h no Hospital Caridade, atendimento infantil especializado, atendimento em horários diferenciados, mais de 500 (quinhentos) convênios firmados e parceria com mais de 300 (trezentas) empresas em todo o estado de Santa Catarina, entre outros.

Finalmente, possui como visão "Ser o maior laboratório do sul do país até 2010" (SANTA LUZIA LABORATÓRIO MÉDICO, 2007), o que significa que altos investimentos serão feitos com o intuito de continuar crescendo.

4.2.2.2 Laboratório Unidos

Fundado em 1972 por um grupo de farmacêuticos-bioquímicos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o laboratório possui atualmente cinco sócios diretores e conta com cerca de 30 (trinta) colaboradores. A matriz fica localizada no centro (Foto 2).

Foi considerado, nos últimos seis anos, o laboratório "mais atuante e que mais cresceu no seu segmento, recebendo prêmios e citações em diversos veículos de comunicação" (LABORATÓRIO UNIDOS, 2007).

De acordo com o site da empresa, isso pode ser comprovado pelo aumento do número de clientes e de unidades de coleta (doze atualmente), pela realização de novos exames, pela capacitação periódica de seus colaboradores, pela participação em projetos e campanhas sociais, pelo investimento em novos equipamentos, entre outros.

Possui um certificado de qualidade, o Programa de Excelência para Laboratórios Médicos (PELM) emitido pela Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (SBPC), e conta com laboratórios parceiros, como o Instituto Hermes Pardini do estado de Minas Gérias, o Laboratório Álvaro do estado do estado do Paraná e o

Balagué Center Laboratório de Técnicas Especiales de Barcelona, Espanha.



Foto 2: Matriz do Laboratório Unidos
Fonte: Do Autor (2007)

Ademais, possui cerca de 100 (cem) empresas conveniadas, coleta domiciliar e empresarial. Também disponibiliza os resultados dos exames através da internet.

4.2.2.3 Ciência Laboratório Médico

Fundado em 1986, a primeira unidade do laboratório foi instalada dentro do Hospital Infantil Joana de Gusmão, local onde ainda se encontra e que foi a responsável pelo crescimento da organização.

Atualmente, o Grupo Ciência possui a unidade centro, onde localiza-se sua sede administrativa (Foto 3); a unidade do Hospital Infantil no bairro da Agrônômica, que serve de centro técnico das análises dos exames; a unidade Bela Vista e a unidade Kobrasol no município vizinho de São José, ambas postos de coleta e clínica geral; e a unidade Palhoça, um completo centro Hospitalar no município de Palhoça, com infra-estrutura para atendimento de emergência, ambulatorial,

cirurgias, maternidade e também coleta de material para exames de laboratório. Ademais, possui mais de 100 (cem) empresas conveniadas (CIÊNCIA LABORATÓRIO MÉDICO, 2007).



Foto 3: Matriz do Ciência Laboratório Médico
Fonte: Do Autor (2007)

Cabe destacar que o laboratório em referência vem crescendo e aprimorando a quantidade de seus serviços, entretanto, não tem se especializado na área de análises clínicas, mas sim no atendimento médico-hospitalar.

4.2.2.4 Exame Laboratório Médico

Fundado em 1984, o Exame Laboratório Médico conta com sua sede no bairro Prainha (Foto 4) e quatro postos de coleta em clínicas médicas, nos bairros Centro e Santa Mônica.

Possui um certificado de qualidade, o Programa de Excelência para Laboratórios Médicos (PELM) emitido pela Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (SBPC), coleta domiciliar e divulgação dos resultados dos exames pela internet

(EXAME LABORATÓRIO MÉDICO, 2007). Atualmente, o mesmo faz parte do Laboratório Médico Santa Luzia.



Foto 4: Exame Laboratório Médico
Fonte: Do Autor (2007)

4.2.3 Mercado fornecedor

O mercado fornecedor é aquele que fornece à empresa os equipamentos, as máquinas, a matéria-prima, as mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento.

Desta forma, pode-se afirmar que diversos são os fornecedores de um empreendimento, desde os fornecedores de equipamentos específicos, até os fornecedores de materiais diversos.

Entretanto, o principal fornecedor de um empreendimento diz respeito àquele que tem relação direta com o negócio. Sendo assim, os principais fornecedores para este empreendimento são, justamente, aqueles relacionados com a comercialização e distribuição de equipamentos para laboratórios, como microscópios, reagentes, vidrarias, entre tantos outros.

Nesse sentido, o 33º Congresso Brasileiro de Análises Clínicas, ocorrido entre os dias 4 a 8 de junho de 2006, e o 40º Congresso Brasileiro de Patologia Clínica Medicina Laboratorial, ocorrido entre os dias 19 a 22 de setembro de 2006, ambos realizados na cidade de Curitiba e considerados os maiores eventos de análises clínicas da América Latina, representaram uma ótima oportunidade para conhecer futuros fornecedores, além de terem propiciado a aquisição de importantes informações e opiniões acerca do setor de atuação do empreendimento. Fora isso, as empresas expositoras dos eventos apresentaram as mais recentes novidades em serviços e produtos para o setor.

Visto isso, a análise do mercado fornecedor indicou que os principais fornecedores de equipamentos para laboratórios e matérias-primas se encontram no estado de São Paulo. Entretanto, muitos desses fornecedores já possuem representantes em vários estados do país, como no estado do Paraná e Rio Grande do Sul, e no próprio estado de Santa Catarina, o que facilita a negociação com os mesmos. Segue relação de alguns fornecedores presentes nos eventos citados:

- a) Bayer HealthCare – Produtos Diagnósticos (SP);
- b) Labinbraz Comercial LTDA – Equipamentos para Laboratórios (SP);
- c) DPC MedLab – Equipamentos para Laboratórios (SP);
- d) AlbaLab Comercial LTDA – Reagentes e equipamentos para Laboratórios (SP);
- e) KF Engenharia e Planejamento – Projetos e Móveis sob medida para Laboratórios (SP);
- f) CELM (Companhia Equipadora de Laboratórios Modernos) - Equipamentos para Laboratórios (SP);
- g) Cefar Diagnóstica Ltda – Reagentes, Meios de Cultivo e Kits (SP);
- h) PróInlab – Comércio de produtos para Laboratórios (PR);
- i) LifeSys Informática Ltda – Informatização e Automação para Laboratórios (MG);
- j) Med Steel – Equipamentos para laboratórios (SP);
- k) Labtest – Reagentes (MG);
- l) Wama Diagnóstica – Reagentes (SP);
- m) Delta Ltda – Equipamentos para Laboratórios (MG)
- n) HotSoft – Automação para Laboratórios (PR)
- o) Olympus – Equipamentos para Laboratórios (SP)

- p) Quibasa – Reagentes (MG)
- q) Erviegas – Equipamentos para Laboratórios (SP)
- r) Químis - Equipamentos para Laboratórios (SP)
- s) Rimed - Produtos para a Saúde (SP)

Também buscou-se informações acerca de fornecedores no Guia Quem é Quem do Diagnóstico Laboratorial, um dos mais completos guias de empresas, produtos e serviços para laboratórios de análises clínicas, ofertado pela Editora Eskalab.

Após feita a pesquisa e contato com vários desses fornecedores, escolheram-se como fornecedores, inicialmente, os constantes no quadro 5.

ITEM	DESCRIÇÃO	FORNECEDOR	CONDIÇÕES
1	Equipamentos do laboratório por setor (Quadro 6). Exceto: Refrigerador, Freezer e Calculadora	Med Steel (SP)	1 + 2 s/ juros
2	Veículo tipo utilitário marca Fiat, modelo Fiorino Furgão, ano/modelo 2005	Concessionária Fiat Repecon (SC)	1 + 12 c/ juros
3	Móveis para Recepção	Escritolândia (SC)	1 + 2 s/ juros
4	Móveis para Laboratório	Designs Laboratório (SP)	1 + 2 s/ juros
5	Ar-condicionado LG WGM106FG 10.000BTUs, Computador Pentium 4 3.0GHz 256MB HD80GB + Monitor LCD 15" 540N Amazon PC, Impressora Colorida Ljet 2600N com 16MB de Memória RAM HP	Lojas Submarino (Internet)	1 + 2 s/ juros
6	Refrigerador Duplex DAKO 350, Freezer ELECTROLUX 22 LTS, Telefone SIEMENS EUROSET 3005, Calculadora,	Ponto Frio (SC)	1 + 2 s/ juros
7	Materiais diversos	Papelaria Conveniência e Supermercado Angeloni (SC)	À vista

Quadro 5: Fornecedores escolhidos
Fonte: Do Autor (2007)

O item 7 inclui o estoque de material de expediente, tais como: 3 resmas de papel A4, 1 caixa de caneta esferográfica, 3 grampeadores, 3 perfuradores, 15 pastas plásticas, 5 lixeiras, material de higiene e limpeza (desinfetante, pano de chão, vassoura, rodo), entre outros.

4.2.4 Pesquisa de mercado

Os dados coletados através da pesquisa (Apêndice 1) serão apresentados seguindo a ordem da mesma e apresentados através de tabelas e gráficos.

Decorre daí a importância da realização de uma pesquisa de mercado para conhecer o cliente, visto que de suas preferências dependerá o sucesso ou fracasso do novo empreendimento.

4.2.4.1 Tempo de atuação dos médicos

Questão 1 – A quanto tempo o(a) Sr.(a) realiza consulta médica?

Através desta pergunta foi possível delimitar o tempo de atuação dos médicos em sua profissão, como visto na tabela e no gráfico abaixo. Obviamente, quanto maior o tempo de atuação, maior a experiência e maior o conhecimento de seu meio e, conseqüentemente, maior a possibilidade de se obter valiosas informações do mercado consumidor.

Tabela 1 - Tempo de atuação dos médicos

Tempo de atuação	F ab	F ac	F rel	F rel ac
Até 1 ano	1	1	5,00%	5,00%
2 a 4 anos	4	5	20,00%	25,00%
5 a 7 anos	5	10	25,00%	50,00%
8 a 10 anos	7	17	35,00%	85,00%
Acima de 10 anos	3	20	15,00%	100,00%
Totais	20		100,00%	

Fonte: Dados primários, 2006

De acordo com a tabela, a maioria dos médicos (75%) possui mais de 5 anos de atuação profissional, o que leva a crer um profundo conhecimento do mercado por parte dos médicos entrevistados.

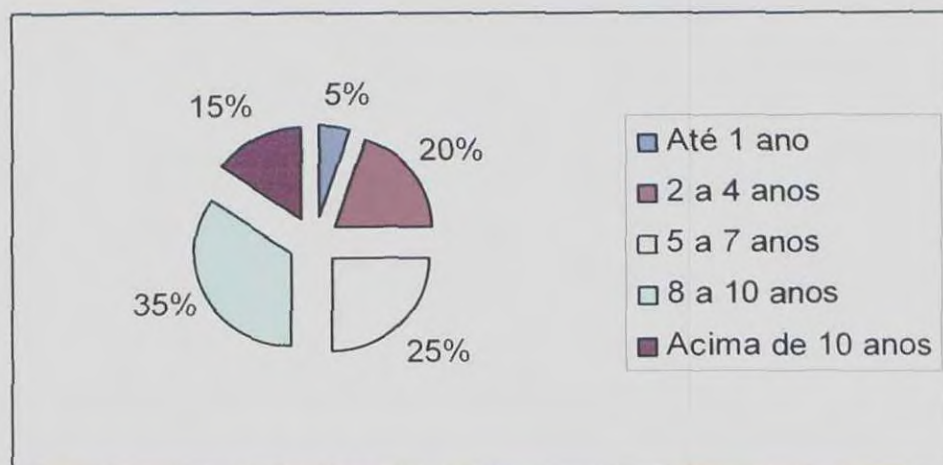


Gráfico 1 - Tempo de atuação dos médicos
Fonte: Dados primários, 2006

4.2.4.2 Principal plano de saúde / convênio aceito

Questão 2 – Nos locais onde o(a) Sr.(a) trabalha, qual o principal plano de saúde / convênio aceito?

Objetivou-se através desta pergunta saber qual o principal plano de saúde / convênio aceito pela instituição onde o médico trabalha, conforme tabela e gráfico abaixo.

Tabela 2 - Principal plano de saúde / convênio aceito

Plano de saúde / convênio	F ab	F ac	F rel	F rel ac
Unimed	16	16	80,00%	80,00%
Dr. Fly	0	16	0,00%	80,00%
GEAP	1	17	5,00%	85,00%
SUS	3	20	15,00%	100,00%
Totais	20		100,00%	

Fonte: Dados primários, 2006

Segundo os dados da pesquisa, o principal plano de saúde aceito é o da Unimed (80%), seguido pelo atendimento através SUS (15%) e pelo GEAP (5%).

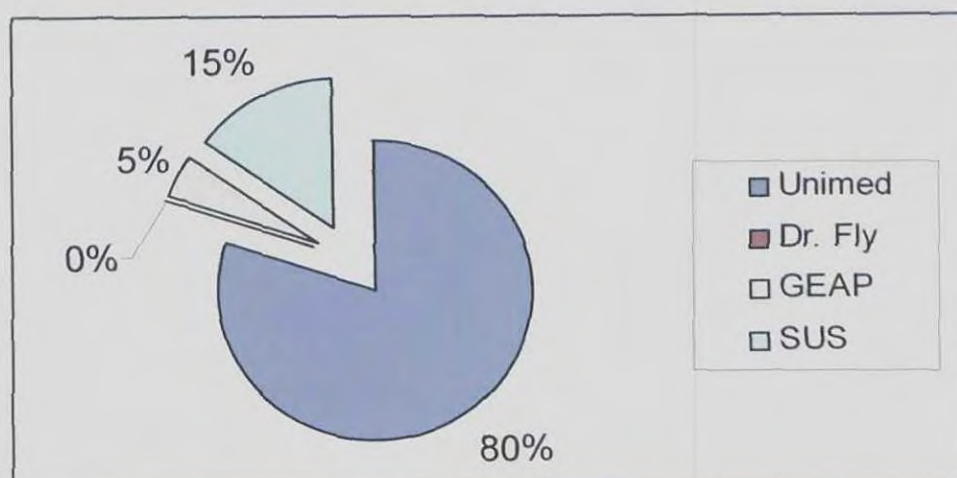


Gráfico 2 - Principal plano de saúde / convênio aceito
Fonte: Dados primários, 2006

4.2.4.3 Consultas realizadas por mês

Questão 3 – Em média, quantas consultas o(a) Sr.(a) realizada por mês?

Esta pergunta teve como objetivo identificar o número de consultas realizadas pelos médicos em um mês, para que se possa fazer alguma inferência em relação à demanda de exames.

Tabela 3 - Consultas realizadas por mês

Consultas realizadas	F ab	F ac	F rel	F rel ac
1 a 25	1	1	5,00%	5,00%
26 a 50	1	2	5,00%	10,00%
51 a 75	2	4	10,00%	20,00%
76 a 100	7	11	35,00%	55,00%
Acima de 100	9	20	45,00%	100,00%
Totais	20		100,00%	

Fonte: Dados primários, 2006

Com base no apresentado na tabela, o número de exames realizados pelos médicos é superior a 100 consultas mês na maioria dos entrevistados (45%), seguido entre 76 a 100 consultas mês em 35% dos entrevistados.

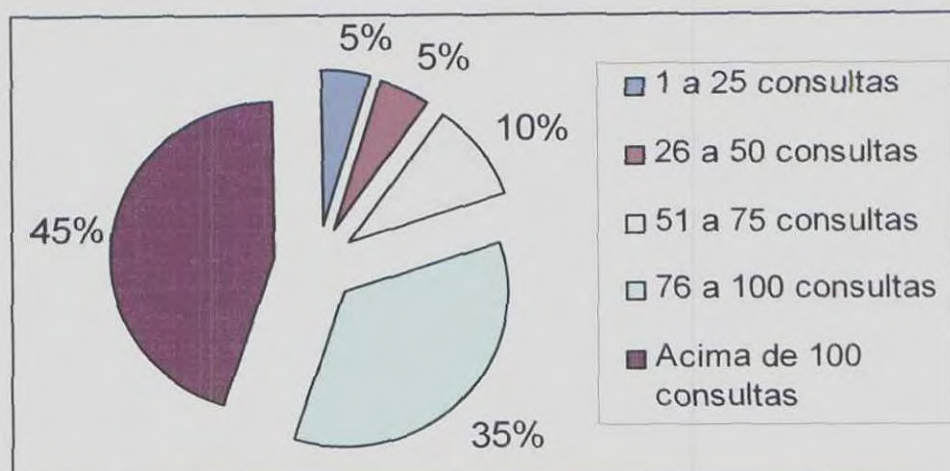


Gráfico 3- Consultas realizadas por mês
Fonte: Dados primários, 2006

4.2.4.4 Percentagem de consultas que geram solicitação de exames laboratoriais

Questão 4 – Das consultas realizadas, em média, quantas geram solicitação de exames laboratoriais?

Através desta pergunta almejou-se delimitar o número de solicitação de exames laboratoriais por cada consulta médica realizada.

Tabela 4 – Percentagem de consultas que geram solicitação de exames laboratoriais

Consultas / exames	F ab	F ac	F rel	F rel ac
Abaixo de 25%	0	0	0,00%	0,00%
Entre 25 a 50%	1	1	5,00%	5,00%
Entre 51 a 75%	7	8	35,00%	40,00%
Entre 76 a 100%	12	20	60,00%	100,00%
Totais	20		100,00%	

Fonte: Dados primários, 2006

Através da pesquisa fica evidenciado que 60% dos médicos solicitam exames laboratoriais em 76 a 100% das consultas realizadas, e 35% dos mesmos, solicitam exames laboratoriais em 51 a 75% das consultas.

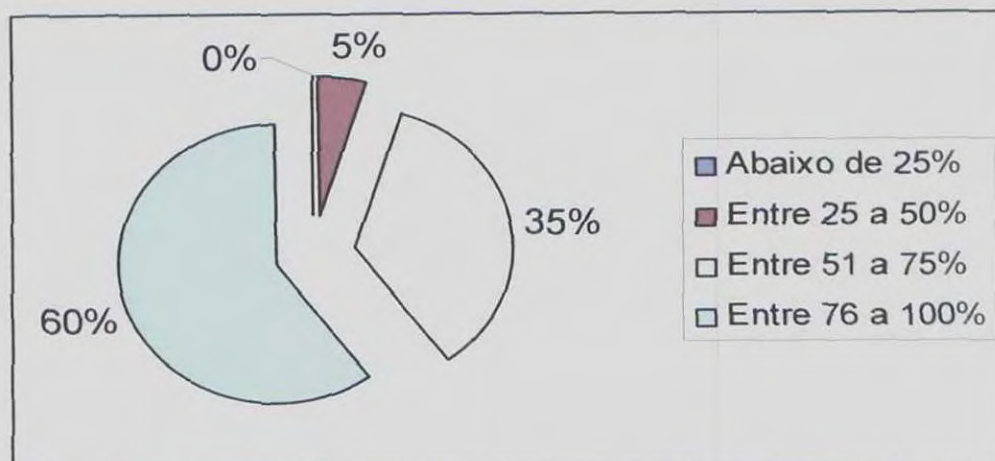


Gráfico 4 – Percentagem de consultas que geram solicitação de exames laboratoriais
Fonte: Dados primários, 2006

4.2.4.5 Laboratório mais utilizado pelos pacientes

Questão 5 – Qual o laboratório mais utilizado por seus pacientes?

O objetivo desta pergunta foi o de verificar qual o maior concorrente com o qual o novo empreendimento irá concorrer, conforme tabela e gráfico abaixo.

Tabela 5 - Laboratório mais utilizado pelos pacientes

Laboratórios	F ab	F ac	F rel	F rel ac
Santa Luzia	17	17	85,00%	85,00%
Unidos	2	19	10,00%	95,00%
Ciência	1	20	5,00%	100,00%
Exame	0	20	0,00%	100,00%
Outro	0	20	0,00%	100,00%
Totais	20		100,00%	

Fonte: Dados primários, 2006

Fica bem evidente, conforme o apresentado na tabela, que o Laboratório Santa Luzia será, possivelmente, um dos principais concorrentes com 85% de preferência, seguido do Laboratório Unidos e o Laboratório Ciência com apenas 10% e 5%, respectivamente.

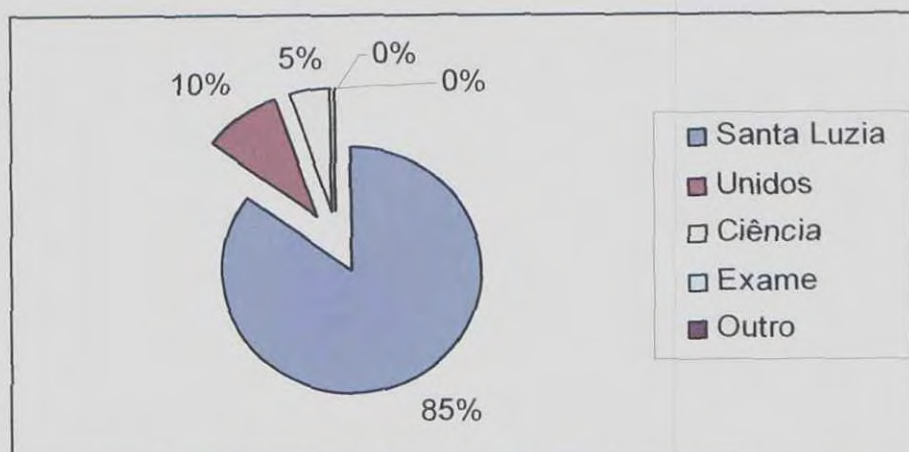


Gráfico 5 - Laboratório mais utilizado pelos pacientes
Fonte: Dados primários, 2006

4.2.4.6 Principal vantagem da concorrência

Questão 6 – Em sua opinião, qual a principal vantagem oferecida por esse laboratório?

Objetivou-se com esta pergunta delimitar qual a principal vantagem oferecida pela concorrência.

Tabela 6 - Principal vantagem da concorrência

Vantagens	F ab	F ac	F rel	F rel ac
Plantão 24h	1	1	5,00%	5,00%
Coleta domiciliar	0	1	0,00%	5,00%
Resultado via internet	11	12	55,00%	60,00%
Acreditações / Certificados de Qualidade	8	20	40,00%	100,00%
Suporte Técnico-Científico	0	20	0,00%	100,00%
Totais	20		100,00%	

Fonte: Dados primários, 2006

Segundo os dados da pesquisa, 55% dos entrevistados afirmam que o resultado via internet é a principal vantagem dos laboratórios, seguido pelas creditações / certificados de qualidade em 40% dos entrevistados.

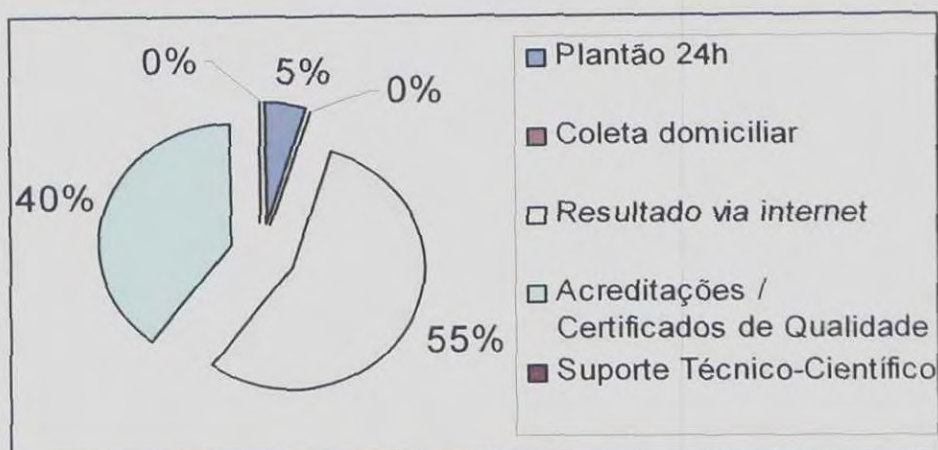


Gráfico 6 - Principal vantagem da concorrência
Fonte: Dados primários, 2006

4.2.4.7 Principal desvantagem da concorrência

Questão 7 – Em sua opinião, qual a principal deficiência desse laboratório?

Objetivou-se com esta pergunta delimitar qual a principal desvantagem da concorrência.

Tabela 7 - Principal desvantagem da concorrência

Desvantagens	F ab	F ac	F rel	F rel ac
Atraso nos resultados	4	4	20,00%	20,00%
Problemas de confiabilidade	4	8	20,00%	40,00%
Não realiza determinados exames	2	10	10,00%	50,00%
Mau atendimento	9	19	45,00%	95,00%
Ausência de suporte técnico-científico	1	20	5,00%	100,00%
Totais	20		100,00%	

Fonte: Dados primários, 2006

Neste quesito, segundo os dados da pesquisa, 45% dos entrevistados disseram que o mau atendimento é um dos pontos fracos da concorrência, seguido de 20% dos entrevistados que disseram que o atraso nos resultados e problemas de confiabilidade nos resultados dos exames representam pontos fracos dos laboratórios em análise.

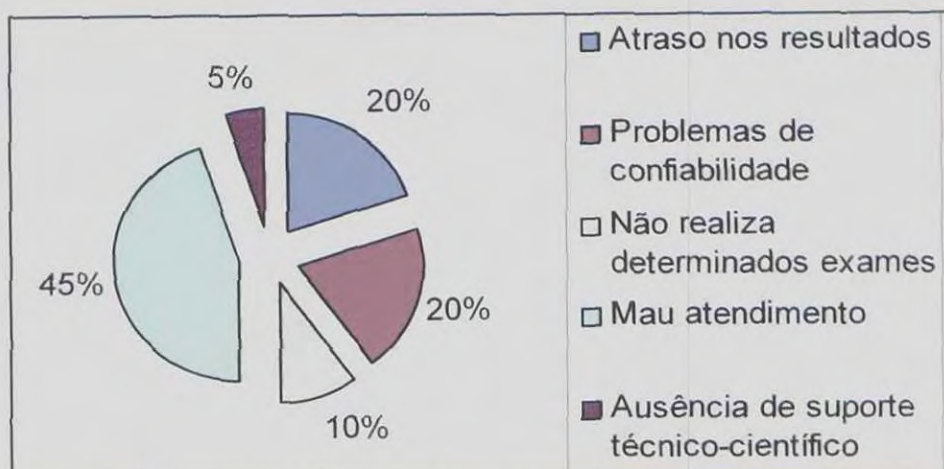


Gráfico 7 - Principal desvantagem da concorrência
Fonte: Dados primários, 2006

4.2.4.8 Principal motivo de escolha do laboratório por parte do paciente

Questão 8 – Em sua opinião, qual o principal motivo que leva seu paciente a escolher esse laboratório?

Com esta pergunta objetivou-se saber o principal motivo que leva o paciente a optar por um dos laboratórios do município, conforme tabela e gráfico.

Tabela 8 - Principal motivo de escolha do laboratório por parte do paciente

Motivo de escolha	F ab	F ac	F rel	F rel ac
Preço	1	1	5,00%	5,00%
Qualidade	3	4	15,00%	20,00%
Localização	7	11	35,00%	55,00%
Confiabilidade	0	11	0,00%	55,00%
Convênio	9	20	45,00%	100,00%
Totais	20		100,00%	

Fonte: Dados primários, 2006

De acordo com a pesquisa realizada, 45% dos entrevistados disseram que o principal motivo de escolha do laboratório por parte do paciente se dá pelo convênio que possuem, 35% disseram que é por causa da localização dos laboratórios. Apenas 15% disseram ser por causa da qualidade e 5% afirmaram ser por causa do preço.

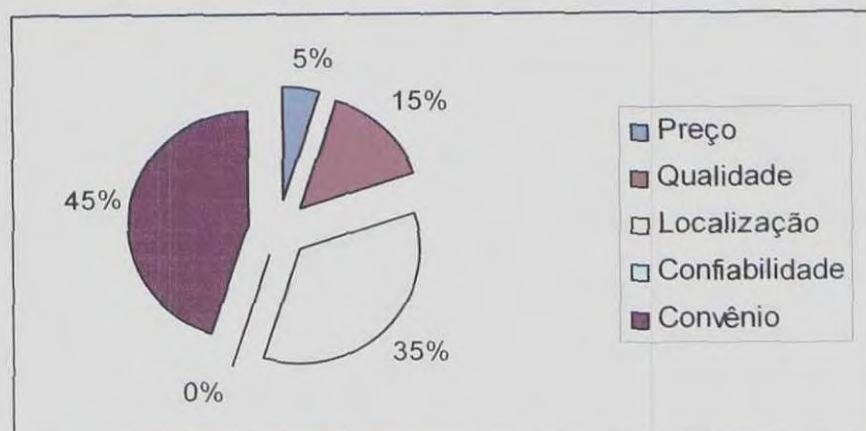


Gráfico 8 - Principal motivo de escolha do laboratório por parte do paciente
Fonte: Dados primários, 2006

4.2.4.9 Satisfação com os serviços prestados pelos laboratórios

Questão 9 – De forma geral, qual seu grau de satisfação com os serviços prestados pelos laboratórios clínicos do município?

Com esta pergunta deseja-se saber o grau de satisfação dos médicos em relação aos serviços prestados pelos laboratórios do município.

Tabela 9 - Satisfação com os serviços prestados pelos laboratórios

Grau de satisfação	F ab	F ac	F rel	F rel ac
Muito satisfeito	0	0	0,00%	0,00%
Satisfeito	6	6	30,00%	30,00%
Indiferente	11	17	55,00%	85,00%
Insatisfeito	3	20	15,00%	100,00%
Muito Insatisfeito	0	20	0,00%	100,00%
Totais	20		100,00%	

Fonte: Dados primários, 2006

De acordo com a pesquisa verifica-se que 55% dos entrevistados estão indiferentes em relação aos serviços prestados pelos laboratórios do município e 30% afirmaram estar satisfeitos, enquanto que 15% disseram estar insatisfeitos.

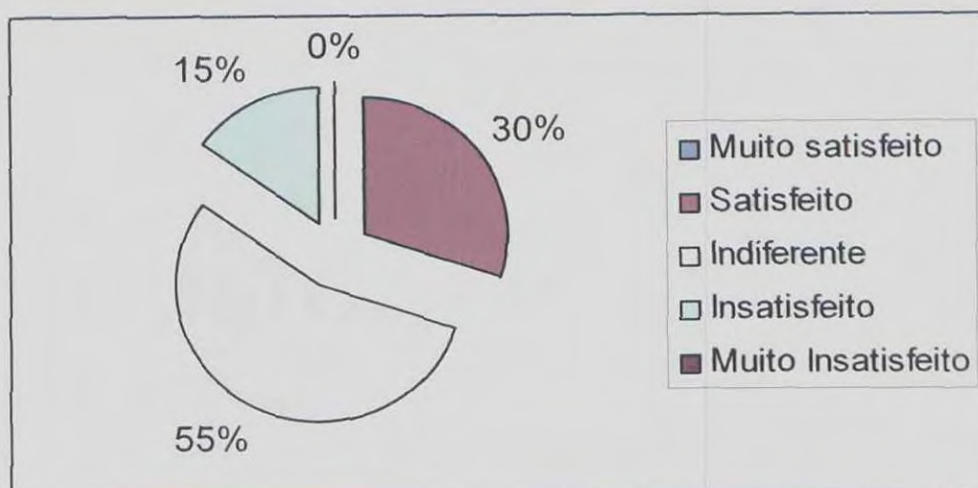


Gráfico 9 - Satisfação com os serviços prestados pelos laboratórios
Fonte: Dados primários, 2006

4.2.4.10 Aceitação dos serviços de um novo laboratório

Questão 10 – Utilizaria os serviços de um novo laboratório clínico?

Com esta pergunta objetivou-se saber a aceitação para a utilização de um novo laboratório clínico no município.

Tabela 10 - Aceitação dos serviços de um novo laboratório

Aceitação	F ab	F ac	F rel	F rel ac
Sim	18	18	90,00%	90,00%
Não	2	20	10,00%	100,00%
Totais	20		100,00%	

Fonte: Dados primários, 2006

Conforme pesquisa, fica evidente que a maioria (90%) utilizaria os serviços de um novo laboratório clínico.

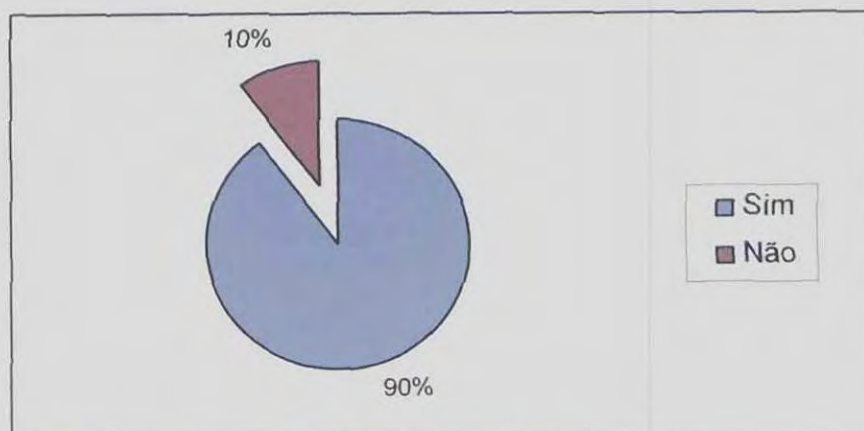


Gráfico 10 - Aceitação de um novo laboratório
 Fonte: Dados primários, 2006

4.6.4.11 Análise da pesquisa

Através da pesquisa foi possível delimitar que a maioria (75%) dos médicos possui mais de 5 anos de atuação profissional e realizam mais de 100 consultas mês na maioria dos entrevistados (45%), seguido de 76 a 100 consultas mês, em 35% dos entrevistados. Também foi possível confirmar que o principal plano de saúde / convênio aceito, nos estabelecimentos dos médicos entrevistados, é o da Unimed (80%). Fora isso, evidenciou-se que, quase 50% das consultas médicas realizadas geram solicitação de exames laboratoriais.

Quanto aos concorrentes, fica evidente que o Laboratório Santa Luzia representa um dos principais concorrentes, com 85% de preferência dos pacientes, segundo população pesquisada. Além do mais, 55% dos entrevistados afirmaram que o resultado via internet é a principal vantagem dos laboratórios, seguido pelas creditações / certificados de qualidade em 40% dos entrevistados. Já quanto à desvantagem, 45% dos entrevistados disseram que o mau atendimento é um dos pontos fracos, seguido dos atrasos na entrega dos resultados e problemas de confiabilidade, com 20% de ocorrência para cada um deles.

Depois disso, cruzou-se os dados para verificar os pontos fortes e fracos de cada laboratório, conforme apresentado na tabela e gráfico 11 e tabela e gráfico 12, respectivamente.

Percebe-se que o Laboratório Santa Luzia apresenta como pontos fortes a divulgação dos resultados pela internet (58,82%) e as creditações / certificados de

qualidade (41,18%). Como pontos fracos, principalmente, o mau atendimento (52,94%) e o atraso na entrega dos resultados (23,53%). Já o Laboratório Unidos, apresenta os mesmos pontos fortes que o Santa Luzia, sendo que o índice sobe para 50%. Como pontos fracos, a não realização de alguns exames e a falta de suporte técnico científico. Finalmente, o Ciência apresenta o plantão 24h e problemas de confiabilidade dos exames, como ponto forte e fraco, respectivamente. O laboratório Exame não foi citado na pesquisa.

A população entrevistada acredita que o principal motivo de escolha de algum laboratório, por parte do paciente, se dá pelo convênio (45%) que possuem e por causa da localização. Apenas 15% disseram ser por causa da qualidade e 5%, por causa do preço.

Além do mais, foi possível verificar que 30% dos entrevistados estão satisfeitos em relação aos serviços prestados pelos laboratórios do município; 15%, insatisfeitos; e 55%, indiferentes. Também evidenciou-se que 90% dos entrevistados utilizaria os serviços de um novo laboratório clínico.

Tabela 11 - Pontos fortes

Concorrentes	Plantão 24h		Coleta domiciliar		Resultado via internet		Acreditações / Certificados de Qualidade		Suporte Técnico-Científico		Total
	F ab	F rel	F ab	F rel	F ab	F rel	F ab	F rel	F ab	F rel	
Santa Luzia	0	0,00%	0	0,00%	10	58,82%	7	41,18%	0	0,00%	17
Unidos	0	0,00%	0	0,00%	1	50,00%	1	50,00%	0	0,00%	2
Ciência	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1
Exame	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Total	1		0		11		8		0		20

Fonte: Dados primários, 2006

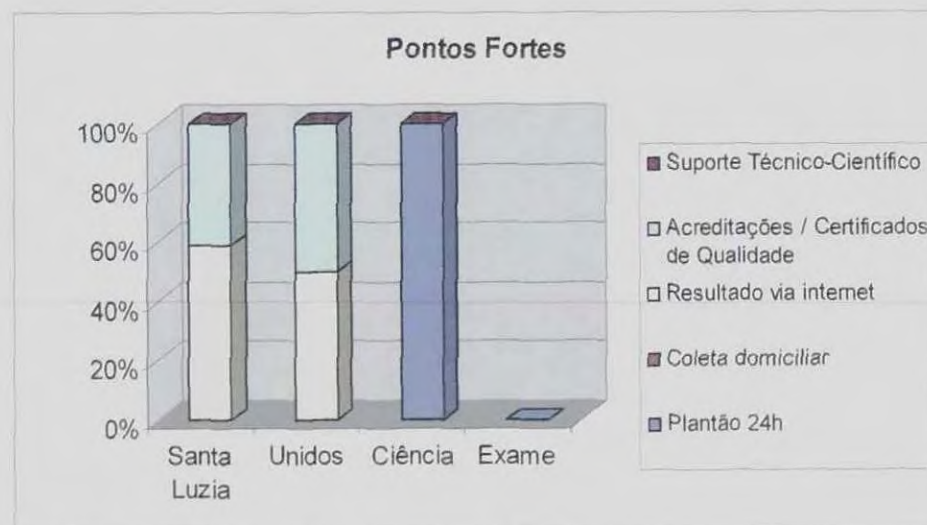


Gráfico 11 - Pontos fortes
Fonte: Dados primários, 2006

Tabela 12 - Pontos fracos

Concorrentes	Atraso nos resultados		Problemas de Confiabilidade		Não realiza determinados exames		Mau atendimento		Ausência de sup. Técnico científico		Total
	F ab	F rel	F ab	F rel	F ab	F rel	F ab	F rel	F ab	F rel	
Santa Luzia	4	23,53%	3	17,65%	1	5,88%	9	52,94%	0	0,00%	17
Unidos	0	0,00%	0	0,00%	1	50,00%	0	0,00%	1	50,00%	2
Ciência	0	0,00%	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1
Exame	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Total	4		4		2		9		1		20

Fonte: Dados primários, 2006

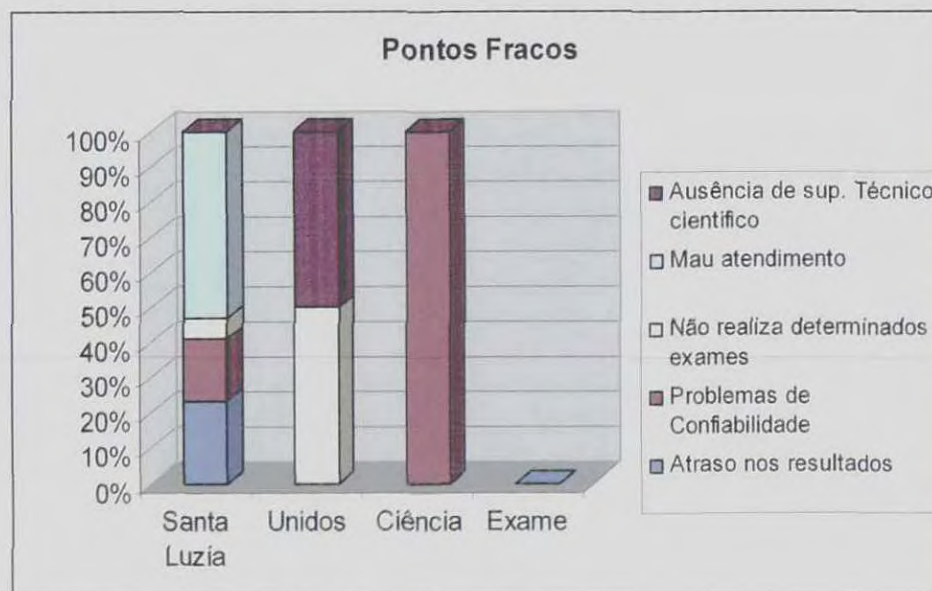


Gráfico 12 - Pontos fracos
Fonte: Dados primários, 2006

4.3 Aspectos técnicos

Neste tópico serão observados os aspectos técnicos necessários para a implantação do empreendimento no que tange aos processos de produção, localização, equipamentos, móveis e equipamentos de apoio, layout e tamanho.

4.3.1 Processo de produção

Como já exposto anteriormente na caracterização do empreendimento, o laboratório de análises clínicas a ser implantado será do tipo misto, ou seja, fará parte dos exames de forma manual e outra parte de forma semi-automatizada, realizando inicialmente exames do grupo A, que compreendem os exames de maior frequência de solicitação clínica e menor complexidade de realização, quando comparados aos exames do grupo B, C e D, os quais serão encaminhados a laboratórios de apoio.

Ademais, por estar o empreendimento enquadrado na prestação de apoio ao diagnóstico e terapia, cuja atividade principal é a de patologia clínica, o processo produtivo basicamente será o seguinte:

- a) Receber e / ou proceder à coleta de material;
- b) Fazer a triagem do material;
- c) Preparar reagentes e soluções;
- d) Realizar análise e procedimentos laboratoriais de substâncias ou materiais biológicos com finalidade diagnóstica e de pesquisa;
- e) Realizar a desinfecção do material analisado a ser descartado;
- f) Fazer lavagem e preparo do material utilizado;
- g) Emitir o laudo das análises realizadas.

Vale salientar que essas atividades devem ser levadas em consideração quando da elaboração do layout do empreendimento, visto que as mesmas acabam por caracterizar os ambientes e, conseqüentemente, auxiliam na definição do programa físico-funcional do estabelecimento.

4.3.2 Localização

Levando em consideração a importância de localizar bem o empreendimento de forma a garantir a capacidade competitiva da empresa, alguns fatores foram observados na escolha do local, tais como a facilidade de acesso, o fluxo de pedestres e veículos, estacionamento, disponibilidade de infra-estrutura adequada e as condições ambientais locais e suas restrições.

Atendendo a esses requisitos, escolheu-se a região central do município de Florianópolis para a operacionalização do empreendimento, além da proximidade à consultórios, clínicas médicas e hospitais.

Também levou-se em consideração na escolha da localização a proximidade à moradores de alto poder aquisitivo, como a Avenida Beira Mar Norte, visto que o empreendimento terá de apresentar diferenciais da concorrência, principalmente no que tange ao atendimento, qualidade e inovação.

Desta forma, a localização escolhida para o empreendimento deve ser compreendida entre a Rua Bocaiúva, a Avenida Professor Othon Gama D'êça, a Avenida Rio Branco e a Avenida Mauro Ramos, conforme anexo A.

Entretanto, não será apontado um estabelecimento propriamente dito por não haver, atualmente, um imóvel que se adeque as necessidades do empreendimento. Ou são pequenos, ou grandes demais. Ademais, por se tratar de um imóvel que será alugado, prefere-se encontrar um imóvel em que as alterações estruturais sejam minimizadas.

Contudo, em pesquisa às imobiliárias do município, sabe-se que o preço médio de um estabelecimento por essa região e com cerca de 150 m² gira em torno de R\$ 2.500,00 mensais, valor este que será utilizado como referência para os cálculos da viabilidade financeira.

4.3.3 Equipamentos

Após definidos os exames que irão ser realizados pelo laboratório, conforme exposto na caracterização do empreendimento, bem como sua localização, faz-se necessário elencar os equipamentos necessários à operacionalização do empreendimento, aproveitando também para apresentar parâmetros e

recomendações acerca dos equipamentos, conforme quadro 6 a seguir.

SETOR	EQUIPAMENTO	QTDE.	RECOMENDAÇÕES E PARÂMETROS
Bioquímica	Aparelho automatizado de Bioquímica METROLAB 2300 PLUS	1	01 (um) equipamento para realização de no mínimo 120 exames de glicose/dia ou 470 bioquímicas/dia.
	Fotômetro de Chama Digital MOD BFC-150	1	01 (um) equipamento para até 50 dosagens de sódio/dia
Hematologia	Homogeneizador de 24 Tubos DEPRON	1	01 (um) equipamento
	Contador de Células Digital BENFER CC900	2	01(um) aparelho para 01 (um) microscópio e/ou até 50 hemogramas/dia.
	Banho maria 37° C com termomêtro BENFER 98 TUBOS	1	01 (um) equipamento
	Suporte de Westergreen	1	Um (1) suporte para 12 VHS/dia. No máximo três. A partir de 37 exames/dia de hemossedimentação, o Laboratório deverá automatizar este procedimento
	Aglutinoscópio BENFER	1	01 (um) equipamento
	Aparelho automático de Hematologia MITHIC-18 P	1	01(um) equipamento para realização de 50 a 100 hemogramas/dia
Imunologia	Banho maria 56° C com termomêtro BENFER 98 TUBOS	1	01 (um) equipamento
	Agitador de Kline BENFER C/TIMER	1	01 (um) equipamento
Microbiologia / Micologia	Estufa Bacteriológica 150 LTS	1	01 (um) equipamento
	Bico de Bunsen	2	01 (um) equipamento
	Capela de Exaustão 60x80x80	1	01 (um) equipamento
Geral	Microscópio NIKON E 200	2	No mínimo 01 (um) ou então 01 (um) para cada setor
	Centrifuga BENFER 24 TUBOS	2	No mínimo, 01 (uma) para Hematologia, Bioquímica e Imunologia e 01 (uma) para urinálise e coprologia por dia
	Autoclave vertical 30 LTS	1	01(uma) para cada laboratório, para descontaminação de material
	Estufa de secagem 50x50x60	1	01 (uma) para cada laboratório.
	Refratômetro BENFER	1	01 (um) equipamento
	Balança Analítica Eletrônica	1	01 (um) equipamento
	Relógio Multi-timer BENFER	3	No mínimo 01 (um) para o setor de bioquímica, 01 (um) para o de imunologia e 01 (um) na hematologia, se os setores forem em ambientes distintos
	Calculadora	2	No mínimo, 01 (uma) para cada setor de hematologia, imunologia e bioquímica
	Destilador de água 5 LTS	1	01 (um) para cada laboratório
	Deionizador de água 50 LTS	1	01 (um) para cada laboratório

Continua...

SETOR	EQUIPAMENTO	QTDE.	RECOMENDAÇÕES E PARÂMETROS
Geral	Refrigerador Duplex DAKO 350	2	No mínimo 02 (duas) geladeiras: 01 (uma) para armazenamento de materiais biológicos e 01 (uma) para reagentes (se os setores forem em ambientes distintos, 01 (uma) para cada setor: Hematologia, Imunologia, Urinálise/Coprologia e Microbiologia)
	Freezer ELECTROLUX 22 LTS	1	1 (um) para soroteca
	Vidrarias	1	Vidrarias em geral
Sala de coleta	Maca	1	01 (uma) para cada laboratório
	Cadeira Poltrona para coleta	2	01(uma) para cada baía de coleta
	Cronômetro Digital	1	No mínimo 01(um) para cada posto (procedimentos de coagulação)

Quadro 6: Equipamentos do laboratório por setor
Adaptado de: Brasil (2003, p. 64-65)

Todos os equipamentos descritos serão adquiridos da Med Steel de São Paulo, empresa especializada na comercialização de equipamentos para laboratório de análises clínicas e hospitais, com exceção dos Refrigeradores Duplex DAKO 350 e do Freezer ELECTROLUX 22 LTS, os quais serão adquiridos da rede Ponto Frio de Florianópolis.

Vidrarias refere-se às lâminas para microscopia, às lamínulas, aos tubos de ensaio, aos cálices de sedimentação, às placas de Petri, entre outros.

4.3.4 Móveis e equipamentos de apoio

Após apresentar os principais equipamentos constituintes do empreendimento, faz-se necessário apresentar os móveis e equipamentos de apoio necessários para atender às necessidades do restante do ambiente de trabalho, conforme apresentado no quadro 7.

No item 2 incluem-se os móveis da recepção, da sala de espera e da sala de lanches, tais como: 1 (uma) bancada com 2 (dois) lugares, 2 (duas) cadeiras giratórias, 2 (dois) arquivos de aço, 4 (quatro) cadeiras, 5 (cinco) cadeiras conjugadas de 4 (quatro) lugares, 2 (dois) sofás de 3 (três) lugares e 4 (quatro) poltronas.

No item 3 incluem-se os móveis da sala de coleta e da sala de análise, tais

como: 4 (quatro) bancadas, 4 (quatro) banquetas, 4 (quatro) armários, 1 (uma) mesa retangular com cantos arredondados e 1 (uma) cadeira.

ITEM	DESCRIÇÃO	QTDE.	FORNECEDOR
1	Veículo tipo utilitário marca Fiat, modelo Fiorino Furgão, ano/modelo 2005	1	Concessionária Fiat Repecon
2	Móveis para Recepção	1	Escritolândia
3	Móveis para Laboratório	1	Designs Laboratório
4	Ar-condicionado LG WGM106FG 10.000BTUs	3	Lojas Submarino
5	Computador Pentium 4 3.0GHz 256MB HD80GB + Monitor LCD 15" 540N Amazon PC	3	Lojas Submarino
6	Impressora Colorida Ljet 2600N com 16MB de Memória RAM HP	1	Lojas Submarino
7	Telefone SIEMENS EUROSET 3005	3	Ponto Frio
8	Materiais diversos	1	Papelaria Conveniência e Supermercado Angeloni

Quadro 7: Móveis e equipamentos de apoio
Fonte: Do Autor (2007)

Já no item 8, inclui-se o estoque de material de expediente, tais como: 3 resmas de papel A4, 1 caixa de caneta esferográfica, 3 grampeadores, 3 perfuradores, 15 pastas plásticas, 5 lixeiras, material de higiene e limpeza (desinfetante, pano de chão, vassoura, rodo), entre outros.

4.3.5 Layout

O layout do empreendimento, ao ser elaborado, deve considerar a disposição dos equipamentos e móveis necessários à produção, visto que um arranjo físico inadequado ou estabelecido de forma arbitrária, pode afetar seriamente o rendimento, podendo levar a fluxos de trabalho confusos ou imprevisíveis, a filas de clientes, à baixa produtividade, tempos de espera desnecessários, entre tantos outros.

Desta forma, deve-se tomar o cuidado para não cometer esses erros, que fora o já exposto, pode levar também a ociosidade do espaço físico disponível e a altos custos do processo produtivo.

Levando-se em consideração a importância do layout na cadeia produtiva do estabelecimento, procurou-se obter informações acerca da melhor disposição do ambiente produtivo e seus equipamentos e móveis.

Para tanto, foi necessário considerar o exposto na Resolução da Diretoria Colegiada Nº. 50, de 21 de fevereiro de 2002 (RDC 50/02), a qual dispõe sobre o Regulamento Técnico para planejamento, programação, elaboração e avaliação de projetos físicos de estabelecimentos assistenciais de saúde, entre eles as unidades de apoio ao diagnóstico clínico (BRASIL, 2002b).

Esta resolução apresenta normas quanto à elaboração de projetos físicos e à programação físico-funcional desses estabelecimentos, de forma que requisitos mínimos devem ser cumpridos para aprovação do projeto junto à Vigilância Sanitária (VISA) local, conforme quadro 8.

UNIDADE / AMBIENTE	DIMENSIONAMENTO		INSTALAÇÕES
	QUANTIFICAÇÃO (mínimo)	DIMENSÃO (mínimo)	
Box de coleta de material	1 para cada 15 coletas / hora.	1,5 m ² por box. Um dos boxes deve ser destinado à maca e com dimensão para tal	—
Sala para coleta de material	Caso haja só um ambiente de coleta, este tem de ser do tipo sala	3,6 m ²	Água fria
Área para classificação e distribuição de amostras	—	3,0 m ²	Água fria
Sala de preparo de reagentes	—	3,0 m ²	Água fria; coleta e afastamento de efluentes (quando da necessidade de algum tratamento especial); exaustão (dispensável quando existir sistema de ar recirculado)
Laboratório de hematologia	A depender do tipo de atividades exercidas pelo laboratório pode subdividir-se em vários outros	14,0 m ² para um laboratório "geral". 6,0 m ² para um laboratório específico (ex.: hematologia)	Água fria; coleta e afastamento de efluentes (quando da necessidade de algum tratamento especial); elétrica diferenciada (de acordo com a necessidade do equipamento); gás combustível; exaustão (dispensável quando existir sistema de ar recirculado); sistema elétrico de emergência
Laboratório de parasitologia			
- Área de preparo			
- Área de microscopia			
Laboratório de urinálise			
Laboratório de imunologia			
Laboratório de microbiologia			
Laboratório de micologia			
Laboratório de bioquímica			

Quadro 8: Dimensionamento, quantificação e instalações dos setores do laboratório

Adaptado de: RDC 50/02 (BRASIL, 2002b)

Além dos ambientes apresentados no quadro, a RDC 50/02 cita alguns ambientes de apoio obrigatórios, tais como: área para registro de pacientes; depósito de material de limpeza; sala de espera para pacientes e acompanhantes; sala de esterilização de material; copa; e depósito de equipamentos e materiais. Também cita ambientes não obrigatórios como: sanitários para pacientes e acompanhantes; sanitários para funcionários ("in loco" ou não); e salas administrativas (BRASIL, 2002b).

A resolução em questão também trata de outras variáveis como: circulações externas e internas; condições ambientais de conforto; condições ambientais de controle de infecção hospitalar; instalações prediais ordinárias e especiais; e condições de segurança contra incêndio, que devem ser observadas durante o desenvolvimento do projeto físico-funcional do empreendimento.

Levando em consideração tais exigências e a melhor disposição do ambiente produtivo, dos equipamentos e móveis, definiu-se 100 m² como tamanho total mínimo necessário para o empreendimento. Ademais, como não foi possível determinar um imóvel para locação, não será apresentado o layout do empreendimento, haja vista ser necessário definir o imóvel primeiramente, para então, proceder à elaboração do layout.

4.4 Aspectos administrativos

Este tópico abordará os aspectos que envolvem os recursos humanos necessários para o desenvolvimento das atividades do empreendimento, como o horário de funcionamento do estabelecimento, o quadro de colaboradores, a estrutura organizacional, bem como os cargos, atribuições do cargo, regime de trabalho e salários.

4.4.1 Horário de atendimento

Inicialmente, o horário de atendimento do laboratório será de segunda a sexta das 7h às 11h e das 13h às 17h, sendo as coletas realizadas até às 16h. Aos

sábados o horário será das 7h às 11h, com coleta até às 10h.

As coletas têm horário reduzido em uma hora por causa da necessidade de proceder ao preparo e à conservação do material coletado.

4.4.2 Colaboradores

Levando-se em consideração a demanda inicial, a mão de obra necessária para o desenvolvimento das atividades do laboratório, bem como o porte do estabelecimento, o quadro de colaboradores será composto, inicialmente, de:

- a) 1 Farmacêutico Bioquímico;
- b) 3 Técnicos em Análises Clínicas;
- c) 2 Recepcionistas;
- d) 1 Auxiliar de Serviços Gerais,
- e) 1 Copeira;
- f) 1 Motorista de veículo leve / Contínuo,
- g) 1 Auxiliar administrativo,
- h) 1 Administrador

4.4.3 Estrutura organizacional

Basicamente, o estabelecimento terá três setores bem definidos: o setor administrativo, o setor técnico e o setor de apoio.

Os colaboradores do setor administrativo serão responsáveis, principalmente, pela (s) atividade (s) de: estatística e informação; gestão documental; administração do patrimônio; administração de pessoal, compras, orçamento e finanças; faturamento e convênios; chefia e planejamento; e coordenação do laboratório em sua área de abrangência.

Já os colaboradores do setor técnico serão responsáveis por realizar: a recepção, coleta e triagem de amostras biológicas e produtos para análise; o preparo de meios de cultura e soluções; a lavagem e esterilização de materiais; o armazenamento de amostras de contraprova; bem como, proceder às análises clínicas.

Finalmente, os colaboradores do setor de apoio serão responsáveis por realizar as atividades de: recepção e encaminhamento dos clientes; limpeza e zeladoria; e apoio logístico.

Visto que a organização terá, inicialmente, uma estrutura simples, adotar-se-á o exposto por Mintzberg (2003), o qual é totalmente contra as abordagens tradicionais de estrutura organizacional. O autor considera que cada empresa deve priorizar a busca de uma harmonia interna e avaliar sua situação individual e a partir disto, definir qual é a melhor estrutura para ela.

Desta forma, o empreendimento terá somente dois níveis hierárquicos, o núcleo operacional e a cúpula estratégica. Basicamente, todos os colaboradores, inclusive os empreendedores, irão compor o núcleo operacional, haja visto que todos são essenciais para o desenvolvimento das atividades do empreendimento. Já a cúpula estratégica será composta pelos sócios do empreendimento, os quais serão responsáveis pelo desenvolvimento estratégico da organização.

Ademais, a coordenação será realizada por supervisão direta, com a comunicação fluindo principalmente entre os empreendedores e as demais pessoas. Também irá se incentivar a flexibilidade, a adaptabilidade e a participação dos colaboradores, almejando sólida identificação com a organização.

4.4.4 Cargos e atribuições

Os cargos e suas respectivas atribuições foram baseadas em informações contidas na RDC 302/05 da ANVISA (BRASIL, 2005), na Fundação Nacional de Saúde – FUNASA (BRASIL, 2004a) e no Plano de Carreiras dos Servidores da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC (2006), conforme segue:

- a) Farmacêutico Bioquímico,
 - Receber amostras, registrar e fazer triagem;
 - Realizar e interpretar análises laboratoriais incluindo exames em bioquímica, hematologia, imunologia, urinálise, microbiologia, micologia e parasitologia;
 - Emitir laudos e pareceres clínico-laboratoriais;
 - Montar, manejar, calibrar e conservar aparelhos e equipamentos;

- Acondicionar reagentes, meios de cultura e outros materiais;
 - Descontaminar, lavar, secar ou acondicionar os materiais e resíduos infectados a serem encaminhados para descontaminação em outro local;
 - Implantar e realizar programas de controle da qualidade laboratorial que garantam exatidão dos exames e testes laboratoriais;
 - Implantar normas de biossegurança; planejar, orientar e supervisionar as atividades de caráter técnico-laboratorial;
 - Supervisionar, avaliar e orientar as atividades dos laboratórios;
 - Exercer a responsabilidade técnica do laboratório.
- b) Técnico em análises clínicas: sob a direção e a supervisão do Farmacêutico-Bioquímico, o técnico em análises clínicas, deverá,
- Coletar material empregando técnicas e instrumentação adequadas para testes e exames de laboratório;
 - Proceder ao registro das amostras;
 - Manipular substâncias químicas para preparo de soluções e reagentes;
 - Preparar as amostras para realização de exames;
 - Proceder à utilização de técnicas para limpeza, secagem e esterilização de material;
 - Acondicionar os materiais e instrumentos a serem encaminhados à área de lavagem, esterilização, ou descarte;
 - Documentar as análises realizadas, registrar as cópias dos resultados, preparando os dados para fins estatísticos;
 - Conhecer, montar, manejar, calibrar e conservar aparelhos simples, verificar seu funcionamento, solicitar instruções sob os mais complexos ao seu supervisor;
 - Verificar a necessidade de material, procedendo a requisição dos mesmos quando necessário;
 - Seguir as normas estabelecidas para controle de qualidade e biossegurança.

c) Recepcionista,

- Proceder à recepção e registro dos clientes;
- Orientar os clientes sobre os procedimentos necessários para a coleta do material biológico (se necessário, encaminhar o cliente ao técnico);
- Entregar os resultados dos exames realizados aos clientes;
- Realizar / atender telefonemas e anotar recados;
- Agendar exames e coletas domiciliar e empresarial.

d) Auxiliar de Serviços Gerais,

- Zelar pela limpeza e higiene das instalações internas e externas do laboratório;
- Higienizar e descontaminar bancadas, materiais, e equipamentos;
- Gerenciar os resíduos sólidos seguindo as normas estabelecidas.

e) Copeira,

- Preparar e servir café, chá, água e outros;
- Zelar pela ordem e limpeza da cozinha, da copa e da sala de lanches;
- Proceder à lavagem e guarda dos utensílios utilizados;
- Receber, armazenar e controlar o estoque dos produtos alimentícios, requisitando sua reposição sempre que necessário;
- Atender e servir os lanches aos clientes.

f) Motorista de veículo leve / Contínuo,

- Dirigir veículos, transportando pessoas e materiais;
- Zelar pelo abastecimento, conservação e limpeza do veículo sob sua responsabilidade;
- Efetuar pequenos reparos no veículo sob sua responsabilidade;
- Comunicar a ocorrência de irregularidades ou avarias com o

veículo sob sua responsabilidade;

- Atender as necessidades de deslocamento a serviço, segundo determinação dos usuários, registrando as ocorrências;
- Manter atualizada sua Carteira Nacional de Habilitação (CNH);
- Executar a coleta e entrega de correspondências, documentos e pequenos volumes, atendendo a solicitações;
- Efetuar pequenas compras e pagamentos, conforme solicitações;
- Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.

g) Auxiliar administrativo,

- Realizar serviços de expediente, comunicação, informação e estatística;
- Prestar informações ao público;
- Elaborar relatórios e estatísticas das análises e atividades realizadas; Receber, protocolar, classificar, arquivar, distribuir e expedir processos, papéis e documentos;
- Manter organizado e atualizado o arquivo de resultados expedidos;
- Manter cadastro atualizado de todos os materiais permanentes e instalações do laboratório;
- Controlar as entradas e saídas de materiais permanentes do laboratório; assessorar no planejamento, programação e coordenação do pessoal; assessorar no planejamento, programação e coordenação das compras; manter organizado e atualizado o arquivo de dados orçamentários e financeiros.

h) Administrador,

- Chefiar, planejar, coordenar e programar as atividades do laboratório;
- Apurar custos da prestação de serviços;
- Entrevistar e selecionar candidatos;

- Executar administração orçamentária, financeira, contábil, faturamento e convênios;
- Elaborar prestações de contas, demonstrativos orçamentários e financeiros;
- Prospectar clientes;
- Realizar negociações com fornecedores;
- Acompanhar as tendências de mercado e atualizar o negócio, procurando sempre antecipar-se às mesmas;
- Proceder ao gerenciamento do laboratório, almejando a redução dos riscos envolvidos e maximizando o retorno aos acionistas.

4.4.5 Regime de trabalho e salários

Tanto o farmacêutico-bioquímico, quanto o administrador, representando os empreendedores do estabelecimento, irão proceder à retirada de pró-labore mensal no valor estipulado pelo piso salarial de sua categoria correspondente.

Neste caso, o piso salarial do farmacêutico-bioquímico é de R\$ 1.785,00 mensais para jornada de trabalho de 44h semanais (CRF-SC, 2007) e de 40h técnicas para o administrador que possua algum vínculo empregatício, sendo o valor da hora técnica fixado em R\$ 44,00. Desta forma, o valor correspondente será de R\$ 1.760,00 mensais, conforme o exposto no Conselho Regional de Administração de Santa Catarina – CRA-SC (2007). Vale frisar que a jornada de trabalho dos empreendedores, não necessariamente será a estipulada pela categoria, mas a necessária para o desenvolvimento das atividades do empreendimento.

Já os demais colaboradores irão seguir o estipulado pela categoria de classe e respectivos sindicatos. Desta forma, todos os demais irão seguir o regime de trabalho de 44h semanais, sendo o salário correspondente de cada um o seguinte:

- a) Técnico em Análises Clínicas: R\$ 526,00 + R\$ 70,00 (20% de insalubridade), total de R\$ 596,00;
- b) Recepcionista: R\$ 457,00 + R\$ 50,00 (quebra de caixa), total de R\$507,00;

- c) Auxiliar de Serviços Gerais: R\$ 390,00 + R\$ 50,00 (cesta básica), total de R\$ 440,00;
- d) Copeira: R\$ 390,00 + R\$ 50,00 (cesta básica), total de R\$ 440,00;
- e) Motorista de veículo leve / Contínuo: R\$ 526,00 + R\$ 35,00 (10% de insalubridade), total de R\$ 561,00;
- f) Auxiliar administrativo: R\$ 457,00.

4.5 Aspectos legais

O empreendedor deve informar neste quesito, qual o tipo de empresa será constituída, a forma societária que será adotada, os sócios que farão parte do empreendimento, bem como a participação destes no capital da empresa. Deve ainda levar em consideração as leis específicas que regulamentam o setor de atuação do empreendimento.

Desta forma, considerando-se o disposto na Lei Nº. 10.406/02 do NCC (Anexo B), o empreendimento será uma sociedade empresária, visto que terá por objeto o exercício de atividade econômica própria de empresário, neste caso, a *prestação de serviços de análises laboratoriais*.

Quanto ao tipo societário os empreendedores irão optar pela Sociedade Limitada, onde a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social previamente definido.

O empreendimento será enquadrado como empresa de pequeno porte (EPP), devendo preencher declaração (Anexo C) para tal, optante pelo SIMPLES, pois estima-se uma receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

Por se tratar de pessoa jurídica de direito privado, o contrato social da empresa deve ser inscrito no Registro de Empresas Mercantis realizado na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC). Um modelo básico de contrato social é disponibilizado no endereço eletrônico da instituição, o qual será utilizado pelos empreendedores (Anexo D).

Ademais, para o completo registro nos órgãos competentes, faz-se necessário observar os passos conforme exposto no Anexo E, o qual foi obtido

através do SEBRAE/SC, por e-mail.

Entretanto, cabe destacar que de acordo com a Lei complementar Nº. 123, de 14 de dezembro de 2006, a qual institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, altera e revoga, a partir de 1º. de julho de 2007, algumas das leis ora citadas (BRASIL, 2006).

Sua principal alteração diz respeito à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, o qual passará a ser feito mediante regime único de arrecadação e também ao processo simplificado para abertura de novas empresas.

Desta forma, muitas das etapas necessárias atualmente serão realizadas de forma simplificada e centralizada por um único órgão governamental. Com isso, o processo apresentará maior agilidade ao empreendedor.

Adicionalmente, após a obtenção do número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e do alvará de funcionamento emitido pela prefeitura do município, o empreendedor deverá proceder ao registro no Conselho Regional de Farmácia do Estado de Santa Catarina (CRF-SC) como empresa com farmacêutico sócio, visto que um dos sócios trata-se de um profissional da área. As etapas necessárias são:

- a) Requerimento de solicitação de Inscrição de Empresa (Anexo F);
- b) *Uma via do contrato social devidamente homologado pela JUCESC;*
- c) Declaração de horário de funcionamento de estabelecimento e de profissionais responsáveis técnicos (Anexo G) (Reconhecido em cartório);
- d) Solicitação de responsabilidade técnica, termo de compromisso e declaração de outras atividades, preenchido e assinado pelo farmacêutico (Anexo H);
- e) Preencher a relação de profissionais farmacêuticos do laboratório, caso necessário (Anexo I);
- f) Cópia do CNPJ;
- g) Comprovante da contribuição sindical do profissional farmacêutico;
- h) Pagamento da taxa para inscrição (Guia solicitada no CRF-SC).

Outras questões legais ainda devem ser observadas pelo empreendedor, principalmente às referentes à Vigilância Sanitária (VISA).

Nesse sentido, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA),

autarquia vinculada ao Ministério da Saúde (MS) que possui por finalidade promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados (ANVISA, 2006), é um dos principais órgãos regulamentadores ao qual o empreendimento está sujeito.

Este órgão exerce sua função mediante legislações específicas. No caso dos laboratórios, estes se submetem à RDC 302/05, que dispõe sobre regulamento técnico para funcionamento de laboratórios clínicos. Esta regulamentação detalha todos os passos para a coleta de material, análise de amostras e emissão dos resultados do exame. Além disso, determina que os laboratórios clínicos devam ter um profissional legalmente habilitado como responsável técnico (BRASIL, 2005).

Outras regulamentações importantes da ANVISA e que, obrigatoriamente devem ser seguidas, são acerca da construção, reforma ou adaptação na estrutura física do laboratório clínico, que deve ser precedida de aprovação do projeto junto à autoridade sanitária local em conformidade com a RDC N°. 50, de 21 de fevereiro de 2002 e a RDC N°. 189, de 18 de julho de 2003; além da questão do descarte de resíduos e rejeitos, que deve atender aos requisitos da RDC N°. 306 de 07 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004b).

Ademais, deve ser observado o exposto pela Deliberação N°. 613 do CRF-SC, que dispõe sobre a responsabilidade técnica e o exercício profissional do farmacêutico-bioquímico em laboratórios de análises clínicas (CRF-SC, 2006). Esta estabelece, por exemplo, a necessidade da presença e assistência técnica de profissional farmacêutico-bioquímico durante todo horário de funcionamento do laboratório. Visto isso, cabe ressaltar a importância do acompanhamento das questões legais inerentes ao empreendimento, de forma que o empreendedor proceda aos ajustes que se fizerem necessários no planejamento do mesmo.

4.6 Aspectos financeiros

A viabilidade de um empreendimento está diretamente relacionada com os aspectos financeiros envolvidos. Neste sentido, cabe aqui efetuar o levantamento dos investimentos iniciais necessários à operacionalização do empreendimento, bem

como proceder às análises financeiras para que seja possível projetar a rentabilidade e avaliar os riscos envolvidos do negócio.

Desta forma, serão apresentados os principais aspectos econômicos e financeiros à implantação do laboratório, tais como: despesas pré-operacionais, investimento fixo, capital de giro, os quais, juntos, representam o investimento inicial; margem de contribuição e ponto de equilíbrio, payback, fluxo de caixa projetado, taxa mínima de atratividade, valor presente líquido, taxa interna de retorno, índice de lucratividade e taxa de rentabilidade.

Ademais, os cálculos serão baseados na estimativa de 4.000 exames mensais, podendo variar 25% para mais ou para menos, representando, respectivamente, 5.000 e 3.000 exames mensais.

4.6.1 Despesas pré-operacionais

Neste quesito devem ser apresentadas as despesas efetuadas antes de o empreendimento iniciar as suas atividades. As despesas em referência apresentam-se no quadro 9, conforme informação obtida nos respectivos órgãos.

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)
1	Registro da empresa	175,00
2	Registro no CRF/SC	600,00
TOTAL		R\$ 775,00

Quadro 9: Despesas pré-operacionais
Fonte: Do Autor (2007)

4.6.2 Investimentos fixos

Os investimentos fixos são aqueles necessários para o funcionamento do empreendimento. São eles: adequação do imóvel, compra dos equipamentos laboratoriais, veículos, móveis e equipamentos de apoio. Estes serão descritos a seguir.

4.6.2.1 Adequação do imóvel

Destinou-se R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) para reforma do imóvel que venha a ser locado, os quais compreendem: a pintura do imóvel com cerca de 150m²; a adequação das salas às exigências da ANVISA, como colocação de pisos cerâmicos nas paredes e instalação das divisórias nas salas onde serão realizados as análises, arredondamento dos cantos das paredes e instalação de tubulações para alguns equipamentos; decoração da recepção; colocação de letreiro identificador do estabelecimento na parte externa do mesmo, mão-de-obra, entre outros.

4.6.2.2 Equipamentos do laboratório por setor

São reapresentados no quadro 10, os equipamentos para cada setor do empreendimento necessários à sua operacionalização, desta vez, incluindo-se o valor de cada equipamento.

Cabe salientar que estes equipamentos já foram descritos no quadro 6, item 4.3.3, inclusive o fornecedor dos equipamentos, o qual informou os preços ora descritos.

SETOR	EQUIPAMENTO	QTDE.	VALOR UN. (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)
Bioquímica	Aparelho automatizado de Bioquímica METROLAB 2300 PLUS	1	41.625,00	41.625,00
	Fotômetro de Chama Digital MOD BFC-150	1	2.390,00	2.390,00
Hematologia	Homogeneizador de 24 Tubos DEPROM	1	355,00	355,00
	Contador de Células Digital BENFER CC900	2	255,00	510,00
	Banho maria 37° C com termômetro BENFER 98 TUBOS	1	485,00	485,00
	Suporte de Westergreen	1	120,00	120,00
	Agglutinoscópio BENFER	1	195,00	195,00
	Aparelho automático de Hematologia MITHIC-18 P	1	22.850,00	22.850,00

Continua...

SETOR	EQUIPAMENTO	QTDE.	VALOR UN. (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)
Imunologia	Banho maria 56° C com termomêtro BENFER 98 TUBOS	1	485,00	485,00
	Agitador de Kline BENFER C/ TIMER	1	630,00	630,00
Microbiologia / Micologia	Estufa Bacteriológica 150 LTS	1	1.735,00	1.735,00
	Bico de Bunsen	2	180,00	360,00
	Capela de Exaustão 60x80x80	1	1.590,00	1.590,00
Geral	Microscópio NIKON E 200	2	4.750,00	9.500,00
	Centrífuga BENFER 24 TUBOS	2	1.550,00	3.100,00
	Autoclave vertical 30 LTS	1	2.380,00	2.380,00
	Estufa de secagem 50x50x60	1	1.380,00	1.380,00
	Refratômetro BENFER	1	245,00	245,00
	Balança Analítica Eletrônica	1	2.890,00	2.890,00
	Relógio Multi-timer BENFER	3	295,00	885,00
	Calculadora	2	45,00	90,00
	Destilador de água 5 LTS	1	990,00	990,00
	Deionizador de água 50 LTS	1	550,00	550,00
	Refrigerador Duplex DAKO 350	2	1.089,00	2.178,00
	Freezer ELECTROLUX 22 LTS	1	1.189,00	1.189,00
	Vidrarias	1	2.500,00	2.500,00
	Sala de coleta	Maca	1	220,00
Cadeira Poltrona para coleta		2	390,00	780,00
Cronômetro Digital		1	35,00	35,00
INVESTIMENTO TOTAL				R\$ 102.242,00

Quadro 10: Equipamentos do laboratório por setor
Fonte: Do Autor (2007)

4.6.2.3 Móveis e equipamentos de apoio

São rerepresentados no quadro 11, os móveis e equipamentos de apoio necessários à operacionalização do laboratório, incluindo-se desta vez, o valor de cada um.

Cabe salientar que os itens constantes no quadro 11 já foram descritos no quadro 7, item 4.3.4. Adicionalmente, foram estabelecidos os fornecedores, os quais informaram o preço de cada item listado no referido quadro.

ITEM	DESCRIÇÃO	QTDE.	VALOR UN. (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)
1	Veículo tipo utilitário marca Fiat, modelo Fiorino Furgão, ano/modelo 2005	1	24.000,00	24.000,00
2	Móveis para Recepção	1	8.000,00	8.000,00
3	Móveis para Laboratório	1	6.000,00	6.000,00
4	Ar-condicionado LG WGM106FG 10.000BTUs	3	899,00	2.697,00
5	Computador Pentium 4 3.0GHz 256MB HD80GB + Monitor LCD 15" 540N Amazon PC	3	1.699,00	5.097,00
6	Impressora Colorida Ljet 2600N com 16MB de Memória RAM HP	1	1.299,00	1.299,00
7	Telefone SIEMENS EUROSET 3005	3	39,90	119,70
8	Materiais diversos	1	400,00	400,00
INVESTIMENTO TOTAL				R\$ 47.612,70

Quadro 11: Móveis e equipamentos de apoio

Fonte: Do Autor (2007)

4.6.2.4 Investimento fixo total

Apresenta-se no quadro 12, o valor total do investimento fixo necessário.

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR UN. (R\$)
1	Equipamentos para o laboratório	102.242,00
2	Móveis e equipamentos de apoio	47.612,70
3	Adequação do imóvel	5.000,00
INVESTIMENTO FIXO TOTAL		R\$ 154.854,70

Quadro 12: Investimento fixo total

Fonte: Do Autor (2007)

4.6.3 Capital de giro

O capital de giro compreende os gastos operacionais que se fazem necessários no início das atividades do empreendimento, tendo o empreendedor que arcar com as mesmas. Dessa forma, faz-se necessário estimar a necessidade de capital, relacionando o estoque inicial, os custos fixos e a reserva técnica.

4.6.3.1 Estoque inicial

O estoque necessário para o início das atividades do laboratório refere-se aos reagentes que irão ser utilizados para realizar os exames clínicos no primeiro mês, sendo estimado em cerca de R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais). Para tanto, foi levado em consideração uma demanda inicial de cerca de 4.000 mil (quatro mil) exames.

Vale salientar que, para os próximos meses, o custo com reagentes já foi alocado a cada exame.

4.6.3.2 Custos fixos

São aqueles em que o estabelecimento irá incorrer mensalmente, quer haja atendimento ou não. Desta forma, podem-se citar o custo com mão-de-obra, as despesas administrativas e a depreciação dos equipamentos.

4.6.3.2.1 Custo de mão-de-obra

Segue no quadro 13, o custo com a mão-de-obra, com respectivos salários. Nesse item já foram incluídos os encargos sociais e a provisão do 13º (décimo terceiro) salário.

FUNÇÃO	QTDE.	SALÁRIO UN. (R\$)	SAL. MENSAL (R\$)	ENC. SOCIAIS (R\$) (30%)	PROVISÃO 13º SAL. (R\$)	TOTAL (R\$)
Técnico em Análises Clínicas	3	596,00	1.788,00	536,40	193,70	2.518,10
Recepcionista	2	507,00	1.014,00	304,20	109,85	1.428,05
Auxiliar de serviços gerais	1	440,00	440,00	132,00	47,67	619,67
Copeira	1	440,00	440,00	132,00	47,67	619,67
Motorista de veículo leve / Contínuo	1	561,00	561,00	168,30	60,78	790,08
Auxiliar administrativo	1	457,00	457,00	137,10	49,51	643,61
SUB-TOTAL			4.700,00	1.410,00	509,17	R\$ 6.619,17
TOTAL ANUAL (Salário + Encargos + Provisão 13º Salário)						R\$ 79.430,00

Quadro 13: Custo de mão-de-obra
Fonte: Do Autor (2007)

Vale frisar que os salários e o percentual dos encargos sociais estão de acordo com a legislação vigente, conforme descrito anteriormente nos aspectos administrativos (item 4.4.5).

4.6.3.2.2 Despesas administrativas

Apresentam-se os custos com despesas administrativas, conforme apresentado no quadro 14, com valores mensais e anuais.

Os valores dos pró-labores seguem o exposto anteriormente (item 4.4.5). Já o valor para a contabilidade foi obtido mediante pesquisa através de telefonema a escritórios contábeis. Os demais itens foram estimados, sendo o valor da energia elétrica baseado no consumo mensal de 2.440 kW; o valor da conta telefônica baseado na utilização de 4.300 pulsos mensais acrescidos do preço da assinatura básica comercial; e o valor da conta de água baseado na utilização de 100 m³ de água por mês. Cabe frisar que esses valores estão de acordo com os preços vigentes praticados pelos respectivos órgãos prestadores dos serviços do município. Para o material de expediente e de limpeza, estimou-se a necessidade mensal de produtos como: grampos de papel, pastas plásticas, envelopes, fita adesiva, desinfetantes, sabonete líquido, papel higiênico, entre outros, respectivamente. Ademais, estipulou-se um valor para despesas imprevistas para gastos de qualquer natureza.

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR MENSAL (R\$)	VALOR ANUAL (R\$)
1	Pró-labore (Farmacêutico-bioquímico)	1.785,00	21.420,00
2	Pró-labore (Administrador)	1.760,00	21.120,00
3	Contabilidade	150,00	1.800,00
4	Aluguel	2.500,00	30.000,00
5	Energia elétrica	1.000,00	12.000,00
6	Telefone	700,00	8.400,00
7	Água	420,00	5.040,00
8	Material de expediente	75,00	900,00
9	Material de limpeza	85,00	1.020,00
10	Despesas imprevistas	225,00	2.700,00
TOTAL		R\$ 8.700,00	R\$ 104.400,00

Quadro 14: Despesas administrativas
Fonte: Do Autor (2007)

4.6.3.2.3 Depreciação dos equipamentos e dos móveis

Seguem no quadro 15, os valores referentes à depreciação dos equipamentos, sendo que a vida útil dos equipamentos foi obtida através do Manual do Contador (2007).

ITEM	DESCRIÇÃO	QTDE.	VALOR UN. (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	VIDA ÚTIL (MESES)	DEPRECIÇÃO MENSAL (R\$)
1	Aparelho automatizado de Bioquímica METROLAB 2300 PLUS	1	41.625,00	41.625,00	60	693,75
2	Fotômetro de Chama Digital MOD BFC-150	1	2.390,00	2.390,00	60	39,83
3	Homogeneizador de 24 Tubos DEPRON	1	355,00	355,00	60	5,92
4	Contador de Células Digital BENFER CC900	2	255,00	510,00	60	8,50
5	Banho maria 37° C com termômetro BENFER 98 TUBOS	1	485,00	485,00	60	8,08
6	Suporte de Westergreen	1	120,00	120,00	60	2,00
7	Aglutinoscópio BENFER	1	195,00	195,00	60	3,25
8	Aparelho automático de Hematologia MITHIC-18 P	1	22.850,00	22.850,00	60	380,83
9	Banho maria 56° C com termômetro BENFER 98 TUBOS	1	485,00	485,00	60	8,08
10	Agitador de Kline BENFER C/ TIMER	1	630,00	630,00	60	10,50
11	Estufa Bacteriológica 150 LTS	1	1.735,00	1.735,00	60	28,92
12	Bico de Bunsen	2	180,00	360,00	60	6,00
13	Capela de Exaustão 60x80x80	1	1.590,00	1.590,00	60	26,50
14	Microscópio NIKON E 200	2	4.750,00	9.500,00	120	79,17
15	Centrifuga BENFER 24 TUBOS	2	1.550,00	3.100,00	60	51,67
16	Autoclave vertical 30 LTS	1	2.380,00	2.380,00	60	39,67
17	Estufa de secagem 50x50x60	1	1.380,00	1.380,00	60	23,00
18	Refratômetro BENFER	1	245,00	245,00	60	4,08
19	Balança Analítica Eletrônica	1	2.890,00	2.890,00	60	48,17
20	Relógio Multi-timer BENFER	3	295,00	885,00	120	7,38
21	Calculadora	2	45,00	90,00	120	0,75
22	Destilador de água 5 LTS	1	990,00	990,00	60	16,50

Continua...

ITEM	DESCRIÇÃO	QTDE.	VALOR UN. (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	VIDA ÚTIL (MESES)	DEPRECIÇÃO MENSAL (R\$)
23	Deionizador de água 50 LTS	1	550,00	550,00	60	9,17
24	Refrigerador Duplex DAKO 350	2	1.089,00	2.178,00	120	18,15
25	Freezer ELECTROLUX 22 LTS	1	1.189,00	1.189,00	120	9,91
26	Vidrarias	1	2.500,00	2.500,00	60	41,67
26	Maca	1	220,00	220,00	120	1,83
27	Cadeira Poltrona para coleta	2	390,00	780,00	120	6,50
28	Cronômetro Digital	1	35,00	35,00	120	0,29
29	Veículo tipo utilitário marca Fiat, modelo Fiorino Furgão, ano/modelo 2005	1	24.000,00	24.000,00	60	400,00
30	Móveis para Recepção	1	8.000,00	8.000,00	120	66,67
31	Móveis para Laboratório	1	6.000,00	6.000,00	120	50,00
32	Ar-condicionado LG WGM106FG 10.000BTUs	3	899,00	2.697,00	120	22,48
33	Computador Pentium 4 3.0GHz 256MB HD80GB + Monitor LCD 15" 540N Amazon PC	3	1.699,00	5.097,00	60	84,95
34	Impressora Colorida Ljet 2600N com 16MB de Memória RAM HP	1	1.299,00	1.299,00	60	21,65
35	Telefone SIEMENS EUROSET 3005	3	39,90	119,70	60	2,00
36	Materiais diversos	1	400,00	400,00	120	3,33
TOTAL DEPRECIÇÃO MENSAL						R\$ 2.231,13
TOTAL DEPRECIÇÃO ANUAL						R\$ 26.773,54

Quadro 15: Depreciação dos equipamentos e dos móveis
Fonte: Do Autor (2007)

4.6.3.2.4 Total dos custos fixos

Apresenta-se no quadro 16, o valor mensal e anual do total dos custos fixos do empreendimento.

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR MENSAL (R\$)	VALOR ANUAL (R\$)
1	Mão-de-obra	6.619,17	79.430,00
2	Despesas Administrativas	8.700,00	104.400,00
3	Depreciação	2.231,13	26.773,54
TOTAL		R\$ 17.550,30	R\$ 210.603,54

Quadro 16: Total dos custos fixos
Fonte: Do Autor (2007)

4.6.3.3 Fundo de reserva

O fundo de reserva corresponde ao saldo ideal para a conta caixa e bancos, o qual segundo o SEBRAE/SC gira entre 3 (três) a 6 (seis) vezes o valor total mensal dos custos fixos.

Neste caso, multiplicou-se por 3 (três) o valor total mensal dos custos fixos (R\$ 17.550,30), obtendo-se, dessa forma, um fundo de reserva equivalente a R\$ 52.650,89 (cinquenta e dois mil, seiscentos e cinquenta reais e oitenta e nove centavos).

4.6.3.4 Capital de giro total

Após apresentados os valores referentes ao estoque inicial, aos custos fixos e ao fundo de reserva, apresenta-se no quadro 17, o valor referente ao capital de giro mensal para o empreendimento.

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR MENSAL (R\$)
1	Estoque inicial	2.500,00
2	Custos fixos	17.550,30
3	Fundo de reserva	52.650,89
TOTAL		R\$ 72.701,18

Quadro 17: Capital de giro

Fonte: Do Autor (2007)

4.6.4 Investimento inicial

Após definidas as necessidades de capital relativo às despesas pré-operacionais, aos investimentos fixos e aos investimentos iniciais de capital de giro, tem-se no quadro 18, valor do investimento inicial total do empreendimento.

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR UN. (R\$)
1	Despesas pré-operacionais	775,00
2	Investimento fixo total	154.854,70
3	Capital de giro	72.701,18
TOTAL INVESTIMENTO INICIAL		R\$ 228.330,88

Quadro 18: Investimento inicial
Fonte: Do Autor (2007)

4.6.5 Financiamentos

De posse do valor do investimento inicial total necessário pode-se afirmar que o empreendimento proposto, a princípio, será totalmente financiado através de recursos próprios dos sócios, integralizados em partes iguais, sendo estes descritos no contrato social da empresa.

4.6.6 Preço médio de venda

Para o cálculo do preço médio de venda de cada análise, levou-se em consideração o exposto na Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos (CBHPM), editado pela Associação Médica Brasileira em conjunto com as Sociedades de Especialidade, o Conselho Federal de Medicina e a Federação Nacional dos Médicos, servindo o mesmo como importante referencial entre prestadores e contratantes de serviços de saúde e balizador de remuneração dos procedimentos da área médica (PAIVA, 2005).

Desta forma, a CBHPM define valores relativos, em moeda nacional, dos 14 (quatorze) portes e sub-portes (A, B e C), bem como o valor da unidade custo operacional (UCO), o qual deve balizar a formação de preço dos procedimentos médicos, neste caso em específico o da patologia clínica, sendo admitido ainda um percentual de 20%, para menos ou para mais, em respeito à regionalização do local onde o estabelecimento, ou o profissional, atue (PAIVA, 2005).

Como todos os exames do empreendimento classificam-se no porte 1A, apresenta-se, conforme CBHPM o seu respectivo valor:

- a) Porte 1A: R\$ 8,00;
- b) UCO: R\$ 11,50.

Visto isso, procedeu-se ao cálculo do preço final para cada exame, levando-se em consideração o porte, a fração correspondente do porte e a fração correspondente da UCO (frações estabelecidas pela CBHPM). Para tanto, multiplicou-se a fração do porte pelo valor do porte (R\$ 8,00) e a fração da UCO pelo valor da UCO (R\$ 11,50); somando-se os dois valores chegou-se ao preço sugerido. Ao preço sugerido acrescentou-se 30%, chegando-se, dessa forma, ao preço final de cada exame, conforme quadro 19.

SETOR	EXAME	PORTE	FRAÇÃO DO PORTE	FRAÇÃO DA UCO	PREÇO SUGERIDO (R\$)	PREÇO FINAL (30%)
BIOQUÍMICA	Ácido úrico	1A	0,01	0,387	4,53	5,89
	Bilirrubina total e frações	1A	0,01	0,387	4,53	5,89
	Colesterol total	1A	0,01	0,387	4,53	5,89
	Creatinina	1A	0,01	0,387	4,53	5,89
	Fosfatase alcalina	1A	0,01	0,72	8,36	10,87
	Glicose	1A	0,01	0,387	4,53	5,89
	Potássio	1A	0,01	0,387	4,53	5,89
	Sódio	1A	0,01	0,387	4,53	5,89
	Transaminase oxalacética	1A	0,01	0,72	8,36	10,87
	Transaminase pirúvica	1A	0,01	0,72	8,36	10,87
	Uréia	1A	0,01	0,387	4,53	5,89
	Gama GT	1A	0,01	0,72	8,36	10,87
	Triglicerídeos	1A	0,01	0,54	6,29	8,18
	Colesterol (LDL)	1A	0,01	0,72	8,36	10,87
	Colesterol (HDL)	1A	0,01	0,54	6,29	8,18
	Colesterol (VLDL)	1A	0,01	0,72	8,36	10,87
	Curva glicêmica	1A	0,1	1,764	21,09	27,41
Curva glicêmica clássica	1A	1	2,33	34,80	45,23	
PREÇO MÉDIO BIOQUÍMICA						11,18
HEMATOLOGIA	Fator Rh	1A	0,01	0,63	7,33	9,52
	Grupo ABO	1A	0,1	0,93	11,50	14,94
	Contagem de plaquetas	1A	0,01	0,87	10,09	13,11
	Prova do laço	1A	0,01	0,27	3,19	4,14
	Retração do coágulo	1A	0,01	0,27	3,19	4,14
	Tempo de coagulação (Celite)	1A	0,01	0,27	3,19	4,14
	Tempo de coagulação	1A	0,01	0,27	3,19	4,14
	Tempo de sangramento	1A	0,01	0,27	3,19	4,14
	Teste de falcização	1A	0,04	0,387	4,77	6,20
	Tripanossoma - pesquisa	1A	0,04	0,387	4,77	6,20
	VHS	1A	0,01	0,387	4,53	5,89
	Hematócrito	1A	0,01	0,63	7,33	9,52

Continua...

SETOR	EXAME	PORTE	FRAÇÃO DO PORTE	FRAÇÃO DA UCO	PREÇO SUGERIDO (R\$)	PREÇO FINAL (30%)
HEMATOLOGIA	Dosagem de hemoglobina	1A	0,01	0,63	7,33	9,52
	Eritrograma	1A	0,01	0,87	10,09	13,11
	Tipagem sanguínea	1A	0,1	3,204	37,65	48,94
	Leucograma	1A	0,01	0,87	10,09	13,11
	Hemograma completo	1A	0,01	0,87	10,09	13,11
	Coagulograma	1A	0,01	2,484	28,65	37,24
PREÇO MÉDIO HEMATOLOGIA						12,28
IMUNOLOGIA	Fator reumatóide	1A	0,01	1,17	13,54	17,60
	Proteína C Reativa	1A	0,01	1,17	13,54	17,60
	Paul Bunnel - Davidson	1A	0,04	1,17	13,78	17,91
	Treponema pallidum	1A	0,04	0,693	8,29	10,78
	VDRL (inclusive quantitativo)	1A	0,04	0,72	8,60	11,18
	Listeriose	1A	0,04	1,8	21,02	27,33
	CH50	1A	0,01	1,17	13,54	17,60
	Waller-Rose	1A	0,04	0,72	8,60	11,18
	ASO	1A	0,04	1,17	13,78	17,91
	Monoteste	1A	0,04	1,17	13,78	17,91
	Amebíase	1A	0,04	2,187	25,47	33,11
	Widal	1A	0,04	0,72	8,60	11,18
	BHCG Qualitativo	1A	0,01	1,67	19,29	25,07
PREÇO MÉDIO IMUNOLOGIA						18,18
MICROBIOLOGIA	Exame a fresco	1A	0,04	0,693	8,29	10,78
	BAAR Tuberculose	1A	0,04	0,693	8,29	10,78
	BAAR Tuberculose - Controle	1A	0,04	0,693	8,29	10,78
	BAAR Hanseníase	1A	0,04	0,693	8,29	10,78
	Bacterioscopia (por lâmina)	1A	0,04	0,693	8,29	10,78
	Cultura Chlamydia	1A	0,04	0,693	8,29	10,78
	Espemograma	1A	0,1	3,177	37,34	48,54
	Cultura Geral	1A	0,1	2,214	26,26	34,14
	Cultura de urina c/ contagem	1A	0,04	1,8	21,02	27,33
	Streptococcus beta-hemolítico	1A	0,04	1,8	21,02	27,33
Antibiograma	1A	0,1	2,484	29,37	38,18	
PREÇO MÉDIO MICROBIOLOGIA						21,83
URINÁLISE	Rotina de urina	1A	0,04	0,81	9,64	12,53
	PREÇO MÉDIO URINÁLISE					
PARASITOLOGIA	Pesquisa de larvas	1A	0,04	0,657	7,88	10,24
	Pesquisa de oxiúrus	1A	0,04	0,423	5,18	6,74
	Pesquisa de protozoários	1A	0,04	0,657	7,88	10,24
	Pesquisa de sangue nas fezes	1A	0,04	0,927	10,98	14,27
	Parasitológico	1A	0,04	0,927	10,98	14,27
	Parasitológico - coleta múltipla	1A	0,04	0,927	10,98	14,27
PREÇO MÉDIO PARASITOLOGIA						11,67
MICOLOGIA	Fungos, exame direto	1A	0,04	0,693	8,29	10,78
	Cultura para fungos	1A	0,5	1,8	24,70	32,11
PREÇO MÉDIO MICOLOGIA						21,44
PREÇO MÉDIO DE VENDA (POR EXAME)						15,59

Quadro 19: Preço médio de venda por exame
Fonte: Do Autor (2007)

Há de se salientar que se acrescentou 10% a mais que o sugerido pela CBHPM, haja vista que a pesquisa de preços com os principais concorrentes indicarem um preço bem acima do sugerido. Ou seja, mesmo com esse percentual, o laboratório ainda será capaz de oferecer preços bem competitivos em relação aos concorrentes.

4.6.7 Previsão de receita operacional

No quadro 20 é apresentada a previsão de receita operacional baseado na estimativa de 4.000 (quatro mil) exames mensais (conforme exposto no item 4.2.1), podendo variar em 25%, para menos ou para mais, do cenário provável, respectivamente, cenário pessimista e otimista.

ITEM	CENÁRIO		
	PESSIMISTA (50%)	PROVÁVEL (75%)	OTIMISTA (100%)
EXAMES MENSAIS	3.000	4.000	5.000
PREÇO DE VENDA	15,59	15,59	15,59
TOTAL	R\$ 46.767,41	R\$ 62.356,55	R\$ 77.945,69
TOTAL ANUAL	R\$ 561.208,94	R\$ 748.278,59	R\$ 935.348,24

Quadro 20: Receita bruta total
Fonte: Do Autor (2007)

4.6.8 Custos variáveis

São aqueles relativos à produção, variando de acordo com a demanda apresentada. Neste caso, referem-se aos exames prestados e relacionam-se, diretamente, aos reagentes utilizados, bem como aos materiais utilizados para a coleta.

4.6.8.1 Custo médio por exame

Segue no quadro 21, o custo médio geral por exame. Nos cálculos foram

considerados os custos iniciais de cada exame (kits e reagentes), acrescidos a estes um valor de 12% de perdas relacionadas aos acessórios descartáveis utilizados e, por fim, acrescidos outros 10% referente às repetições que sejam necessárias. Desta forma, chegou-se a um custo médio para cada exame e também para cada setor de análise do laboratório. Ao final, tem-se um custo médio geral para cada exame realizado.

SETOR	EXAME	CUSTO SEM PERDAS	ACESSÓRIOS E DESCARTÁVEIS (12%)	REPETIÇÕES (10%)	CUSTO UNIT. FINAL (C/ PERDAS E ACESSÓRIOS)
BIOQUÍMICA	Ácido úrico	0,143	0,01716	0,0143	0,17
	Bilirrubina total e frações	0,429	0,05148	0,0429	0,52
	Colesterol total	0,195	0,0234	0,0195	0,24
	Creatinina	0,13	0,0156	0,013	0,16
	Fosfatase alcalina	0,143	0,01716	0,0143	0,17
	Glicose	0,13	0,0156	0,013	0,16
	Potássio	0,312	0,03744	0,0312	0,38
	Sódio	0,312	0,03744	0,0312	0,38
	Transaminase oxalacética	0,143	0,01716	0,0143	0,17
	Transaminase pirúvica	0,143	0,01716	0,0143	0,17
	Uréia	0,13	0,0156	0,013	0,16
	Gama GT	0,26	0,0312	0,026	0,32
	Triglicerídeos	0,195	0,0234	0,0195	0,24
	Colesterol (LDL)	0	0	0	0,00
	Colesterol (HDL)	1,612	0,19344	0,1612	1,97
	Colesterol (VLDL)	0	0	0	0,00
	Curva glicêmica	0,65	0,078	0,065	0,79
	Curva glicêmica clássica	0,91	0,1092	0,091	1,11
CUSTO MÉDIO BIOQUÍMICA					0,40
HEMATOLOGIA	Fator Rh	0,455	0,0546	0,0455	0,56
	Grupo ABO	0,598	0,07176	0,0598	0,73
	Contagem de plaquetas	0,208	0,02496	0,0208	0,25
	Prova do laço	0,52	0,0624	0,052	0,63
	Retração do coágulo	0,52	0,0624	0,052	0,63
	Tempo de coagulação (Celite)	0,65	0,078	0,065	0,79
	Tempo de coagulação	0,195	0,0234	0,0195	0,24
	Tempo de sangramento	0,195	0,0234	0,0195	0,24
	Teste de falcização	0,195	0,0234	0,0195	0,24
	Tripanossoma - pesquisa	0,325	0,039	0,0325	0,40
	VHS	0	0	0	0,00
	Hematócrito	0	0	0	0,00
	Dosagem de hemoglobina	0,52	0,0624	0,052	0,63
	Eritrograma	0,325	0,039	0,0325	0,40
	Tipagem sanguínea	1,053	0,12636	0,1053	1,28
	Leucograma	0,13	0,0156	0,013	0,16

Continua...

SETOR	EXAME	CUSTO SEM PERDAS	ACESSÓRIOS E DESCARTÁVEIS (12%)	REPETIÇÕES (10%)	CUSTO UNIT. FINAL (C/ PERDAS E ACESSÓRIOS)
HEMATOLOGIA	Hemograma completo	0,325	0,039	0,0325	0,40
	Coagulograma	0	0	0	0,00
	CUSTO MÉDIO HEMATOLOGIA				0,42
IMUNOLOGIA	Fator reumatóide	0,702	0,08424	0,0702	0,85644
	Proteína C Reativa	1,612	0,19344	0,1612	1,96664
	Paul Bunnel - Davidson	0,195	0,0234	0,0195	0,2379
	Treponema pallidum	2,99	0,3588	0,299	3,6478
	VDRL (inclusive quantitativo)	0,585	0,0702	0,0585	0,7137
	Listeriose	1,1	0,132	0,11	1,342
	CH50	2,4	0,288	0,24	2,928
	Waller-Rose	0,69	0,0828	0,069	0,8418
	ASO	1,31	0,1572	0,131	1,5982
	Monoteste	4,9	0,588	0,49	5,978
	Amebíase	0,6	0,072	0,06	0,732
	Widal	0,7	0,084	0,07	0,854
	BHCG Qualitativo	0,5	0,06	0,05	0,61
CUSTO MÉDIO IMUNOLOGIA				1,72	
MICROBIOLOGIA	Exame a fresco	0,15	0,018	0,015	0,183
	BAAR Tuberculose	0,325	0,039	0,0325	0,40
	BAAR Tuberculose - Controle	0,325	0,039	0,0325	0,40
	BAAR Hanseníase	0,325	0,039	0,0325	0,40
	Bacteroscopia (por lâmina)	0,325	0,039	0,0325	0,40
	Cultura Chlamydia	1,43	0,1716	0,143	1,74
	Espermograma	1,17	0,1404	0,117	1,43
	Cultura Geral	1,43	0,1716	0,143	1,74
	Cultura de urina c/ contagem	1,43	0,1716	0,143	1,74
	Streptococcus beta-hemolítico	0,15	0,018	0,015	0,18
	Antibiograma	1,872	0,22464	0,1872	2,28
CUSTO MÉDIO MICROBIOLOGIA				0,99	
URINÁLISE	Rotina de urina	0,767	0,09204	0,0767	0,94
	CUSTO MÉDIO URINÁLISE				0,94
PARASITOLOGIA	Pesquisa de larvas	0,13	0,0156	0,013	0,16
	Pesquisa de oxiúrus	0,13	0,0156	0,013	0,16
	Pesquisa de protozoários	0,13	0,0156	0,013	0,16
	Pesquisa de sangue nas fezes	1,638	0,19656	0,1638	2,00
	Parasitológico	0,25	0,03	0,025	0,31
	Parasitológico - coleta múltipla	0,5	0,06	0,05	0,61
	CUSTO MÉDIO PARASITOLOGIA				0,56

Continua...

SETOR	EXAME	CUSTO SEM PERDAS	ACESSÓRIOS E DESCARTÁVEIS (12%)	REPETIÇÕES (10%)	CUSTO UNIT. FINAL (C/ PERDAS E ACESSÓRIOS)
MICOLOGIA	Fungos, exame direto	0,67	0,0804	0,067	0,82
	Cultura para fungos	0,75	0,09	0,075	0,92
	CUSTO MÉDIO MICOLOGIA				0,87
CUSTO MÉDIO GERAL (POR EXAME)					0,84

Quadro 21: Custo médio geral por exame

Fonte: Do Autor (2007)

4.6.8.2 Custo médio do material de coleta e impressão dos resultados

Fora o custo médio unitário de cada análise relativo aos reagentes, faz-se necessário calcular o custo médio dos materiais utilizados para a coleta e impressão dos resultados dos exames.

Desta forma, levou-se em consideração que cada paciente, independentemente de quantos exames venha a solicitar, irá sempre utilizar uma agulha de coleta de sangue (ou seringa) e dois tubos a vácuo (um tubo para a hematologia e outro para a bioquímica) onde será armazenado o material coletado. Também considerou-se que o paciente pode vir a solicitar exames do setor de urinálise e/ou parasitologia, por isso, atribui-se o coletor universal. Já para a impressão dos resultados, considerou-se uma média de duas folhas por cada exame solicitado prevendo qualquer possível reimpressão, conforme quadro 22.

ITEM	DESCRIÇÃO	QTD.	VALOR UN. (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)
1	Agulha coleta múltipla 25 X 07	1	0,51	0,51
2	Tubo à vácuo 4 mL	1	0,52	0,52
3	Tubo à vacuo 5 mL	1	0,85	0,85
4	Coletor universal 80 mL	1	0,25	0,25
5	Folha de papel A4 e impressão	2	0,22	0,44
CUSTO MÉDIO				R\$ 2,57

Quadro 22: Custo médio do material de coleta e impressão dos resultados

Fonte: Do Autor (2007)

4.6.8.3 Total dos custos variáveis

Após isso, chegou-se ao custo médio total por exame, conforme quadro 21.

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL (R\$)
1	Custo médio variável (por exame)	0,84
2	Custo médio (material de coleta)	2,57
CUSTO MÉDIO VARIÁVEL TOTAL		R\$ 3,41

Quadro 23: Custo médio variável total (por exame)
Fonte: Do Autor (2007)

Desta forma, multiplicando-se o valor do custo médio variável por exame, pelo número de exames a serem realizados, tem-se que o total dos custos variáveis por mês para os cenários pessimista, provável e otimista é de, respectivamente, R\$ 10.228,93, R\$ 13.638,58 e R\$ 17.048,22.

4.6.8.4 Total dos custos fixos e variáveis

No quadro 24 tem-se o total de todos os custos, fixos e variáveis, previstos para o empreendimento, e que irão compor o demonstrativo do resultado do exercício.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO		
		PESSIMISTA (50%)	PROVÁVEL (75%)	OTIMISTA (100%)
1	Custos fixos	17.550,30	17.550,30	17.550,30
2	Custos variáveis	10.228,93	13.638,58	17.048,22
TOTAL MENSAL		R\$ 27.779,23	R\$ 31.188,87	R\$ 34.598,52
TOTAL ANUAL		R\$ 333.350,75	R\$ 374.266,49	R\$ 415.182,22

Quadro 24: Total dos custos fixos e variáveis
Fonte: Do Autor (2007)

4.6.9 Demonstrativo do resultado do exercício (DRE)

Apresenta-se no quadro 25, o demonstrativo do resultado do exercício anual para os três possíveis cenários, levando-se em consideração as receitas e despesas

estimadas. Cabe salientar que os percentuais dos impostos estão de acordo com a legislação vigente no qual o empreendimento irá se enquadrar.

Percebe-se que, mesmo no cenário pessimista, o estabelecimento irá apresentar lucro.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO		
		PESSIMISTA (50%)	PROVÁVEL (75%)	OTIMISTA (100%)
1	RECEITA OPERACIONAL BRUTA	561.208,94	748.278,59	935.348,24
2	(-) DEDUÇÕES	83.058,92	124.214,25	172.104,08
	SIMPLES Federal	12,3%	14,1%	15,9%
	ISS	2,5%	2,5%	2,5%
3	(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	478.150,02	624.064,34	763.244,16
4	(-) CUSTOS VARIÁVEIS	122.747,21	163.662,95	204.578,68
	Custo médio por exame	3,41	3,41	3,41
	Exames realizados (Anual)	36.000	48.000	60.000
5	(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	355.402,81	460.401,40	558.665,48
6	(-) DESPESAS OPERACIONAIS	210.603,54	210.603,54	210.603,54
	Mão-de-obra	79.430,00	79.430,00	79.430,00
	Despesas Administrativas	104.400,00	104.400,00	104.400,00
	Depreciação	26.773,54	26.773,54	26.773,54
7	(=) LUCRO ou PREJUÍZO LÍQUIDO	R\$ 144.799,27	R\$ 249.797,86	R\$ 348.061,94

Quadro 25: Demonstrativo de resultado do exercício (Anual)

Fonte: Do Autor (2007)

4.6.10 Ponto de equilíbrio

Apresenta-se no quadro 26, o ponto de equilíbrio para os cenários pessimista, provável e otimista.

Fica evidente que o ponto de equilíbrio em termos financeiros e unitários (quantidade de exames realizados) são idênticos nos três cenários, isso porque o cálculo para a receita operacional bruta e para os custos variáveis foi efetuado pelo preço médio de venda e pelo custo médio dos exames, respectivamente. Entretanto, fica evidente também que o percentual vai decrescendo conforme há o acréscimo nas vendas.

Desta forma, o ponto de equilíbrio no cenário provável, em termos financeiros é de R\$ 22.463,00 (vinte e dois mil, quatrocentos e sessenta e três reais). Entretanto, esse valor representa 36,02% da receita bruta, enquanto que para o cenário pessimista, esse percentual sobe para 48,03% e decresce para 28,82% no

cenário otimista.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO		
		PESSIMISTA (50%)	PROVÁVEL (75%)	OTIMISTA (100%)
1	RECEITA OPERACIONAL BRUTA	46.767,41	62.356,55	77.945,69
2	(-) CUSTOS VARIÁVEIS	10.228,93	13.638,58	17.048,22
3	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	36.538,48	48.717,97	60.897,46
4	CUSTOS FIXOS	17.550,30	17.550,30	17.550,30
5	PONTO DE EQUILÍBRIO [4 / 3]	48,03%	36,02%	28,82%
	5.1 Ponto de equilíbrio (R\$)	R\$ 22.463	R\$ 22.463	R\$ 22.463
	5.2 Ponto de equilíbrio (em exames)	1.441	1.441	1.441

Quadro 26: Ponto de equilíbrio (*break-even point*)

Fonte: Do Autor (2007)

4.6.11 Payback

No quadro 27 apresenta-se o prazo de retorno do investimento feito.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO		
		PESSIMISTA (50%)	PROVÁVEL (75%)	OTIMISTA (100%)
1	INVESTIMENTO INICIAL	228.330,88	228.330,88	228.330,88
2	LUCRO LÍQUIDO ANUAL	144.799,27	249.797,86	348.061,94
3	PAYBACK (em anos)	1,58	0,91	0,66

Quadro 27: Prazo de retorno (*Payback*)

Fonte: Do Autor (2007)

De acordo com o cálculo realizado, percebe-se que o prazo de recuperação do investimento para os cenários pessimista, provável e otimista é, respectivamente, 1,58 anos, 0,91 anos e 0,66 anos, o que corresponde a 19 meses, 11 meses e 8 meses, respectivamente.

4.6.12 Fluxo de caixa

Segue no quadro 28 o fluxo de caixa projetado para os três primeiros anos. No entanto, algumas explicações fazem-se necessárias.

Os dados do Ano 0 são meramente ilustrativos e retratam o valor do

investimento inicial necessário para montar e iniciar as atividades do empreendimento.

As receitas irão crescer gradualmente. Para tanto, foi considerada uma demanda de 3.000 (três mil) exames para o primeiro ano, 4.000 (quatro mil) exames para o segundo e 5.000 (cinco mil) exames para o terceiro ano. Ou seja, considerou-se que no primeiro ano o empreendimento irá operar no cenário pessimista; no segundo ano irá operar no cenário provável; e por fim, no terceiro ano, irá operar no cenário otimista.

Já as despesas irão crescer a uma taxa de 5% para a mão-de-obra e para as despesas administrativas e 10% para as despesas com os exames realizados. O percentual aplicado é cumulativo de um ano para o outro.

ITEM	DESCRIÇÃO	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III
1	INVESTIMENTO INICIAL	(228.330,88)			
2	SALDO DE CAIXA INICIAL		72.701,18	300.559,37	649.013,68
3	TOTAL DE ENTRADAS		561.208,94	748.278,59	935.348,24
	3.1 Receitas com serviços prestados		561.208,94	748.278,59	935.348,24
4	TOTAL DE SAÍDAS		333.350,75	399.824,28	476.986,32
	4.1 Mão-de-obra		79.430,00	83.401,50	87.571,58
	4.2 Despesas administrativas		104.400,00	109.620,00	115.101,00
	4.3 Despesas com exames realizados		122.747,21	180.029,24	247.540,21
	4.4 Depreciação		26.773,54	26.773,54	26.773,54
5	SALDO NO PERÍODO	(228.330,88)	227.858,19	348.454,31	458.361,92
6	FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA	(228.330,88)	300.559,37	649.013,68	1.107.375,60

Quadro 28: Fluxo de caixa projetado

Fonte: Do Autor (2007)

4.6.13 Taxa mínima de atratividade (TMA)

Para a estimativa da taxa mínima de atratividade, considerou-se o rendimento de diversas aplicações financeiras disponíveis no mercado.

Dessa forma, considerando que a poupança teve um rendimento real de 4,33% ao ano; os fundos de investimento um rendimento real próximo de 10% ao ano; e a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) apresentou um rendimento real de 28% ao ano; estipulou-se 30% como taxa mínima de atratividade para o empreendimento.

Cabe salientar que esse valor será utilizado para o cálculo do valor presente líquido e para o índice de lucratividade, ambos vistos a seguir.

4.6.14 Valor presente líquido (VPL)

Apresenta-se no quadro 29, o valor presente líquido do empreendimento para o período projetado. Cabe salientar que para o cálculo do mesmo, utilizaram-se os valores do fluxo de caixa projetado, atualizados pela TMA.

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR
1	FLUXO DE CAIXA	
	1.1 ANO 0	(228.330,88)
	1.2 ANO I	300.559,37
	1.3 ANO II	649.013,68
	1.4 ANO III	1.107.375,60
2	TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE (TMA)	30,00%
3	VPL	R\$ 890.940,27

Quadro 29: Valor presente líquido (VPL)

Fonte: Do Autor (2007)

O VPL obtido indica que o investimento é vantajoso, já que, o valor presente das entradas de caixa é superior ao valor presente das saídas de caixa. Além do mais, indica que a taxa interna de retorno (TIR) é superior à TMA estabelecida. Basta agora, calcular qual a TIR para o empreendimento proposto.

4.6.15 Taxa interna de retorno (TIR)

Visto que o VPL indicou uma TIR superior à TMA, apresenta-se no quadro 30, o valor exato da TIR. Isto é, o valor que faria com que o VPL fosse exatamente igual à TMA estabelecida.

Neste caso, tem-se uma taxa de 188,46% para a TIR. Isso significa que se a TMA estabelecida fosse igual a esse valor, o projeto ainda seria vantajoso, pois o VPL das entradas seria igual aos das saídas. Somente um valor acima desse (188,46%) iria tornar o projeto desvantajoso.

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR
1	FLUXO DE CAIXA	
	1.1 ANO 0	(228.330,88)
	1.2 ANO I	300.559,37
	1.3 ANO II	649.013,68
	1.4 ANO III	1.107.375,60
2	TIR	188,46%

Quadro 30: Taxa interna de retorno (TIR)

Fonte: Do Autor (2007)

4.6.16 Índice de lucratividade (IL) e taxa de rentabilidade (TR)

Segue no quadro 31, o valor do índice de lucratividade e da taxa de rentabilidade do empreendimento para o período projetado.

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR
1	FLUXO DE CAIXA	
	1.1 ANO 0	(228.330,88)
	1.2 ANO I	300.559,37
	1.3 ANO II	649.013,68
	1.4 ANO III	1.107.375,60
2	TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE (TMA)	30,00%
3	ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE (IL)	4,90
4	TAXA DE RENTABILIDADE (TR)	390,20%

Quadro 31: Índice de lucratividade (IL) e taxa de rentabilidade (TR)

Fonte: Do Autor (2007)

Neste caso tem-se que, para cada real investido, há um retorno de R\$ 4,90 (quatro reais e noventa centavos). Já a taxa de rentabilidade de 390,20% reflete o retorno do investimento para o período projetado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido para averiguar a viabilidade econômico-financeira da implementação de um laboratório de análises clínicas no município de Florianópolis.

Desse modo, o estudo compreendeu tanto a identificação dos mercados consumidor, concorrente e fornecedor, quanto a caracterização dos recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros necessários, bem como, a observância aos aspectos legais relativos ao laboratório.

Antes de partir à análise dos objetivos aos quais o estudo se propunha, foi necessária a caracterização do empreendimento de forma a permitir um maior conhecimento do ramo em que se pretende atuar.

Após ser caracterizado como um laboratório de análises clínicas do tipo misto que irá realizar, inicialmente, exames mais freqüentemente solicitados, pôde-se analisar os objetivos específicos do trabalho.

Na análise mercadológica constatou-se que o mercado consumidor é composto por todas as pessoas do município que necessitem realizar exames laboratoriais, com o intuito de apoio diagnóstico. Podem ser clientes particulares, ou então, de planos de saúde, necessitando nesse caso da requisição médica. Ademais, verificou-se que o município conta com 8 hospitais, cerca de 434 clínicas médicas e 2.295 médicos, o que representa grande potencial de demanda por exames laboratoriais. Para se ter idéia desse mercado, somente o serviço público demandou, no ano de 2005, cerca de 2,4 milhões de exames laboratoriais. Acerca dos serviços particulares, estimou-se uma demanda de 1,03 milhão de exames laboratoriais realizados ao ano, esperando-se obter uma participação inicial de 5% do total desses exames, excluindo-se o atendimento do serviço público.

No que tange ao mercado concorrente, apesar do grande número de laboratórios estabelecidos no município, poucos são os concorrentes diretos do empreendimento. Dentre eles o Santa Luzia Laboratório Médico, o Laboratório Unidos, o Ciência Laboratório Médico e o Exame Laboratório Médico, sendo este último pertencente ao Santa Luzia.

Em pesquisa realizada, verificou-se que apesar dos pacientes atendidos pelos médicos entrevistados preferirem o Santa Luzia (85%), muitos são os pontos fracos

percebidos pelos médicos em relação ao laboratório, entre eles o mau atendimento, o atraso na entrega de resultados e problemas de confiabilidade dos resultados laboratoriais. Em relação ao Unidos e ao Ciência, estes apresentaram pontos fracos como: a não realização de alguns exames e a falta de suporte técnico científico (Unidos) e problemas de confiabilidade dos resultados laboratoriais (Ciência). Saliente-se que esses problemas podem não ser percebidos pelos clientes finais, mas referem-se à visão dos profissionais entrevistados.

Em relação ao mercado fornecedor, pode-se dizer que a participação em congressos do setor de análises clínicas representou um ótimo canal de comunicação, os quais propiciaram a obtenção de diversos contatos e possíveis fornecedores. Constatou-se que os principais fornecedores de equipamentos se encontram no estado de São Paulo, atuando com representantes nos estados do sul do país.

Nos aspectos técnicos foi possível definir o processo de produção, localização, equipamentos, móveis e equipamentos de apoio, layout e tamanho para o laboratório. Aqui, em especial, cabe destacar a importância da localização. Mesmo não tendo sido definido um imóvel, definiu-se como essencial, a região central do município, compreendido pela Rua Bocaiúva, a Avenida Professor Othon Gama D'êça, a Avenida Rio Branco e a Avenida Mauro Ramos (anexo A). A escolha deu-se pela proximidade a hospitais e clínicas e, principalmente, pelo público de alto poder aquisitivo da região. Também foi possível verificar a importância de atender aos requisitos mínimos estabelecidos pela RDC 50/02, essencial na aprovação do projeto junto à Vigilância Sanitária.

No que tange aos aspectos administrativos, foi possível definir a mão-de-obra necessária para o início das atividades do laboratório, os cargos e atribuições de cada colaborador, os respectivos salários, bem como a estrutura organizacional a ser adotada. Também verificou-se a obrigatoriedade da presença do farmacêutico-bioquímico durante todo o horário de funcionamento do estabelecimento.

Nos aspectos legais definiu-se que o empreendimento será uma sociedade empresária, do tipo limitada, enquadrada como empresa de pequeno porte (EPP) e optante pelo SIMPLES. Adicionalmente, verificaram-se os passos necessários para a completa legalização do estabelecimento. Entretanto, cabe destacar também que a Lei complementar Nº. 123/06 irá simplificar e centralizar os procedimentos necessários à abertura de um empreendimento, garantindo maior agilidade ao

empreendedor.

Também verificou-se que a ANVISA, mediante legislações específicas, exerce forte papel regulamentador sobre o empreendimento. Nesse sentido, a RDC 302/05, a qual dispõe sobre regulamento técnico para funcionamento de laboratórios clínicos (BRASIL, 2005); a RDC 50/02 e a RDC 189/03, as quais dispõem acerca da construção, reforma ou adaptação na estrutura física do laboratório clínico (BRASIL, 2002b; BRASIL, 2003); e a RDC 306/04, que trata da questão do descarte de resíduos e rejeitos, são algumas das leis as quais o empreendimento deve adequar-se (BRASIL, 2004b).

Quanto aos aspectos financeiros, identificou-se um investimento inicial de R\$ 228.330,88 (duzentos e vinte e oito mil, trezentos e trinta reais e oitenta e oito centavos), o qual será totalmente financiado pelos empreendedores. Ademais, considerando-se somente o cenário provável e sua respectiva estimativa de demanda, chegou-se a algumas conclusões, tais como: a previsão de receita operacional bruta para o primeiro ano de atividade é de R\$ 748.278,59 (setecentos e quarenta e oito mil, duzentos e setenta e oito reais e cinqüenta e nove centavos), com ponto de equilíbrio mensal em 36,02% desse valor, correspondendo a 1.441 exames por mês; prazo de retorno do investimento de 11 (onze) meses e fluxo de caixa positivo para o período projetado, sendo o montante total final equivalente a R\$ 1.107.375,60 (um milhão, cento e sete mil, trezentos e setenta e cinco reais e sessenta centavos). Entretanto, considerando-se uma TMA de 30% ao ano, o VPL acusa um fluxo de caixa final de R\$ 890.940,27 (oitocentos e noventa mil, novecentos e quarenta reais e vinte e sete centavos), valor ainda superior às saídas de caixas. Além do mais, a TIR calculada para o projeto foi de 188,46%, valor bem superior à TMA proposta; e o IL de 4,90, o que significa que a cada real investido, haverá um retorno de R\$ 4,90 (quatro reais e noventa centavos), representando uma TR de 390,20% para o período projetado.

Levando-se em consideração todo o exposto, considera-se a proposta do empreendimento viável, haja vista que todos os aspectos analisados apresentam-se favoráveis. No que tange exclusivamente aos aspectos financeiros, o retorno do investimento seria maior à TMA proposta como aceitável e, maior inclusive, ao rendimento proporcionado pelo mercado. Outro fator importante a pesar pela viabilidade do projeto é que, mesmo no cenário pessimista, o empreendimento ainda

iria gerar um fluxo de caixa positivo, o que permitiria maiores investimentos no empreendimento.

Finalmente, a realização deste projeto de viabilidade representou elemento indispensável ao empreendedor, o qual possibilitou um maior conhecimento do mercado em que se pretende atuar.

Adicionalmente, o empreendimento em questão exigiu certa teorização sobre o assunto e demonstrou-se muito compensador, pois permitiu conhecer uma área pouco explorada e carente da atuação de um profissional administrador e verificar a importância da administração nas diversas áreas do conhecimento e no universo dos empreendimentos.

5.1 Recomendações

Nesta parte do trabalho apresentam-se algumas recomendações a serem levadas em consideração.

Neste sentido as recomendações propõem-se, justamente, a sanar as limitações deste estudo, quais sejam: trabalhar com uma amostra probabilística do universo dos médicos, permitindo maior representatividade acerca das opiniões dos mesmos; e realizar uma pesquisa junto aos clientes finais para captar maiores informações a respeito de suas necessidades.

Outra recomendação refere-se à elaboração de um plano de estratégia mercadológica, o qual possibilite visualizar, de forma clara, as ações estratégicas a serem adotadas na implantação do empreendimento.

REFERÊNCIAS

ANVISA (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA). Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/institucional/anvisa/apresentacao.htm>>. Acesso em: 07 dez. 2006.

ASN (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS). **Lei Geral reduzirá mortalidade dos pequenos negócios.** Disponível em: <<http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?canal=208>>. Acesso em: 23 nov. 2006.

BRASIL. Fundação Nacional de Saúde. Diretrizes para projetos físicos de laboratórios de saúde pública. Brasília: Fundação Nacional de Saúde, 2004a. Disponível em: <http://www.funasa.gov.br/Web%20Funasa/pub/pdf/Drtz_LabSaude.pdf>. Acesso em: 28 out. 2006.

_____. Lei Nº. 10.406, de 10 de Janeiro de 2002a. **Institui o Código Civil.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm>>. Acesso em: 25 out. 2006.

_____. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC Nº. 50, de 21 de fevereiro de 2002b. Dispõe sobre o Regulamento Técnico para planejamento, programação, elaboração e avaliação de projetos físicos de estabelecimentos assistenciais de saúde. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=11946&word=>>>. Acesso em: 25 out. 2006.

_____. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC Nº. 189, de 18 de julho de 2003. Dispõe sobre a regulamentação dos procedimentos de análise, avaliação e aprovação dos projetos físicos de estabelecimentos de saúde no Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, altera o Regulamento Técnico aprovado pela RDC nº 50, de 21 de fevereiro de 2002 e dá outras providências. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=8052&word=>>>. Acesso em: 25 out. 2006.

_____. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC Nº. 302, de 13 de outubro de 2005. Dispõe sobre Regulamento Técnico para funcionamento de Laboratórios Clínicos. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=19176&word=>>>. Acesso em: 25 out. 2006.

_____. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC Nº. 306, de 07 de dezembro de 2004b. Dispõe sobre o Regulamento Técnico para o gerenciamento de resíduos de serviços de saúde. Disponível em: <

legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=13554&word=>. Acesso em: 25 out. 2006.

_____. Ministério da Saúde. Portaria Nº. 1101/GM de 12 de junho de 2002c. Estabelece, na forma do anexo desta portaria, os parâmetros de cobertura assistencial no âmbito do Sistema Único de Saúde. Disponível em: <<http://pnass.datasus.gov.br/documentos/normas/48.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Especializada. **Manual de apoio aos gestores do SUS: organização da rede de laboratórios clínicos**. 1. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2003.

_____. Presidência da República. Lei complementar Nº. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis Nº. 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei Nº. 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei Nº. 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar Nº. 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis Nº. 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/LCP/Lcp123.htm>>. Acesso em: 12 dez. 2006.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

CAPILHEIRA, Marcelo F; SANTOS, Iná S. Epidemiologia da solicitação de exame complementar em consultas médicas. **Rev. Saúde Pública**. São Paulo, v. 40, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102006000200015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 jan. 2007.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CFF (CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA). Disponível em: <<http://www.cff.org.br/cff/mostraPagina.asp?codServico=67&codPagina=338>>. Acesso em: 12 fev. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

CIÊNCIA LABORATÓRIO MÉDICO. Disponível em: < <http://www.ciencia.com.br>>. Acesso em: 06 jan. 2007.

CNS (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE). Disponível em: <<http://www.cns.org.br/#inicio>>. Acesso em: 12 fev. 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CRA-SC (CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO – SANTA CATARINA). Disponível em: <<http://www.crasc.org.br/index.php?pg=legis/honorarios.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

CRF-SC (CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA – SANTA CATARINA). Disponível em: <<http://www.crfsc.org.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

_____. Deliberação N°. 613 de 18 de maio de 2006. Dispõe sobre a responsabilidade técnica e o exercício profissional de farmacêuticos-bioquímicos e farmacêuticos generalistas em laboratórios de análises clínicas. Disponível em: <<http://www.crfsc.org.br/db/public/fotos/del613.doc>>. Acesso em: 25 out. 2006.

CRM-SC (CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA – SANTA CATARINA). **Portal médico**: listagem completa dos médicos de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.portalmedico.org.br/index.asp?opcao=pesqmedcrm&portal=SC>>. Acesso em: 22 dez. 2006.

_____. **Portal médico**: prestador de serviço médico. Disponível em: <<http://www.portalmedico.org.br/index.asp?opcao=pesqprestador&portal=SC>>. Acesso em: 22 dez. 2006.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo:

Atlas, 1995.

DE MORI, Flavio (Org.). **Administrando pequenos negócios**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

_____. **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa. Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios**: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 14. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand (Org.). **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

EMPREENDEDORES.NET. **O que é ser empreendedor?** Disponível em: <<http://www.empreendedores.net/resenhas.asp?cod=22>>. Acesso em: 04 jul. 2006.

EXAME LABORATÓRIO MÉDICO. Disponível em: < <http://www.examelab.com.br>>. Acesso em: 06 jan. 2007.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Direito de empresa no novo Código Civil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Fusões, aquisições, participações e outros instrumentos de gestão de negócios**: tratamento jurídico, tributário e contábil. São Paulo: Atlas, 2005.

GEM (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR). **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo. Disponível em: < <http://www.gembrasil.org.br/pdf/2005rel.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2006.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

GOOGLE MAPS. **Mapa da região central do município de Florianópolis**. Disponível em: <<http://maps.google.com/?ie=UTF8&z=16&ll=-27.588594,-48.548841&spn=0.008786,0.021629&om=0&z=16&pw=2>>. Acesso em: 12 dez. 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Sua carreira: o que não é empreendedorismo**. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/comportamento/040705-nao_empreendedor.shtm>. Acesso em: 04 jul. 2006.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos: uma introdução às técnicas de planejamento e de elaboração de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: APEC, 1975.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Estimativas de população**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2006/estimativa.shtm?c=1>>. Acesso em: 22 dez. 2006.

JUCESC (JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA). **Declaração de empresa de pequeno porte**. Disponível em: <<http://www.jucesc.sc.gov.br/index.pfm?codpagina=00052>>. Acesso em: 15 dez. 2006.

_____. **Modelo básico de contrato social**. Disponível em: <<http://www.jucesc.sc.gov.br/index.pfm?codpagina=337>>. Acesso em: 15 dez. 2006.

KASSAI, Roberto et al. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro operacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

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

LABORATÓRIO UNIDOS. Disponível em: <<http://www.unidos.com.br>>. Acesso em: 06 jan. 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis SC, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

MANUAL DO CONTADOR. **Depreciação de bens do ativo**. Disponível em: <http://www.manualdocontador.com.br/depreciacao_de_bens_do_ativo.php>. Acesso em: 15 jan. 2007.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MUGNOL, Katia Cristina Ugolini; FERRAZ, Marcos Bosi Ferraz. Sistema de informação como ferramenta de cálculo e gestão de custos em laboratórios de análises clínicas. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-24442006000200006&lng=en&nrm=isso>. Acesso em: 13 fev. 2007.

PAIVA, Eleuses Vieira de (Org.). **Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos (CBHPM)**. 4. ed. São Paulo: Associação Médica Brasileira, 2005. Disponível em: <http://www.amb.org.br/CBHPM_4_Edicao.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2007.

RIPSA (REDE INTERAGENCIAL DE INFORMAÇÕES PARA A SAÚDE). **Indicadores e dados básicos para a saúde no Brasil: Base de dados 2005**. Brasília (DF): Organização Pan-Americana de Saúde, 2006. Disponível em: <<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/idb2005/matriz.htm#cober>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; RANDOLPH, W. Westerfield; BRADFORD, D. Jordan. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTA LUZIA LABORATÓRIO MÉDICO. Disponível em: <<http://www.sluzia.com.br>>. Acesso em: 06 jan. 2007.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SBAC (SOCIEDADE BRASILEIRA DE ANÁLISES CLÍNICAS). Disponível em: <http://www.sbac.org.br/conteudos/conheca_sbac/index.htm>. Acesso em: 12 fev. 2007.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). Educação SEBRAE pela internet. **Iniciando um pequeno grande negócio: Módulo 1_O empreendedor.doc**. Florianópolis, 26 set. 2006. Arquivo (396 bytes). Microsoft Word 2003.

_____. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa: Novembro / 2004. Disponível em: <http://www2.rn.sebrae.com.br/uploads/aprendacomosebrae/estudosepesquisas/analisedemercadoconjuntura/fatorescondicionantesdamortalidadedasempresas/mortalidade_empresas_brasil.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2006.

_____. **Manual do empresário**: modelo de plano de negócio. Disponível em: <http://www.sebraees.com.br/manualempresario/pag_det_ass_man_emp.asp?cod_assunto=80&ds_assunto=Plano%20de%20Neg%F3cios&cod_grupo=34>. Acesso em: 25 out. 2006.

_____. **Notícias para MPE'S:** Aprovada, Lei Geral da MPE vai para sanção presidencial. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/noticias/default.asp?materia=13022>>. Acesso em: 23 nov. 2006.

_____. **Recomendações para abertura de empresas:** etapas para registro de sociedade empresária limitada. Mensagem recebida por: <eliete@sc.sebrae.com.br> em: 14 dez. 2006.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

UDESC (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA). **Plano de Carreiras dos Servidores da UDESC.** Disponível em: <<http://www.aprudesc.org/?link=documentacao>>. Acesso em: 11 jan. 2006.

UNIMED FLORIANÓPOLIS. **Hospitais em Florianópolis.** Disponível em: <http://www.unimedflorianopolis.com.br/manager.aspx?id_menu=1152&id_layout=120&id_pagina=1586>. Acesso em: 22 dez. 2006.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito civil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WOILER, Sansão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos:** planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas, 1996.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2004.

BIBLIOGRAFIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:** Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6024:** Informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6027:** Informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6028:** Informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 10520:** Informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 14724:** Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Pesquisa de mercado	139
--	-----



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Pesquisa de mercado em relação aos serviços dos laboratórios clínicos de Florianópolis

Solicito sua cooperação para responder ao questionário a seguir, o qual é parte integrante do trabalho de conclusão de curso. Todas as informações coletadas terão sigilo absoluto, sendo as mesmas somente utilizadas em conjunto com a totalidade da pesquisa. Desde já agradeço a atenção dispensada.

1. A quanto tempo o(a) Sr.(a) realiza consulta médica?

- Até 1 ano
 2 a 4 anos
 5 a 7 anos
 8 a 10 anos
 Acima de 10 anos

2. Nos locais onde o(a) Sr.(a) trabalha, qual o principal convênio / plano de saúde aceito?

- Unimed
 Dr. Fly
 GEAP
 SUS

3. Em média, quantas consultas o(a) Sr.(a) realizada por mês?

- 1 a 25
 26 a 50
 51 a 75
 76 a 100
 Acima de 100

4. Das consultas realizadas, em média, quantas geram solicitação de exames laboratoriais?

- Abaixo de 25%
 Entre 25 a 50%
 Entre 50 a 75%
 Entre 75 a 100%

5. Qual o laboratório mais utilizado por seus pacientes?

- Santa Luzia
 Unidos
 Ciência
 Exame
 Outro:

6. Em sua opinião, qual a principal vantagem oferecida por esse laboratório?

- Plantão 24h
 Coleta domiciliar
 Resultado via internet
 Acreditações / Certificados de Qualidade
 Suporte técnico-científico

7. Em sua opinião, qual a principal deficiência desse laboratório?

- Atraso nos resultados
 Problemas de confiabilidade
 Não realiza determinados exames
 Mau atendimento
 Ausência de suporte técnico-científico

8. Em sua opinião, qual o principal motivo que leva seu paciente a escolher esse laboratório?

- Preço
 Qualidade
 Localização
 Confiabilidade
 Convênio.

9. De forma geral, qual seu grau de satisfação com os serviços prestados pelos laboratórios clínicos do município?

- Muito satisfeito
 Satisfeito
 Indiferente
 Insatisfeito
 Muito insatisfeito

10. Utilizaria os serviços de um novo laboratório clínico?

- Sim
 Não

ANEXOS

ANEXO A - Mapa da região central do município de Florianópolis	141
ANEXO B - Art. 1.033 ao Art. 1.036, Art. 1.044 e Art. 1.052 ao Art. 1.087 da Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002	142
ANEXO C - Declaração de empresa de pequeno porte	147
ANEXO D - Modelo básico de Contrato Social	148
ANEXO E - Etapas para registro de Sociedade Empresária Limitada	150
ANEXO F - Requerimento de solicitação de Inscrição de Empresa.....	153
ANEXO G - Declaração de horário de funcionamento de estabelecimento e de profissionais responsáveis técnicos	154
ANEXO H - Solicitação de responsabilidade técnica, termo de compromisso e declaração de outras atividades	156
ANEXO I - Relação de profissionais farmacêuticos do laboratório	158



Fonte: <http://maps.google.com/?ie=UTF8&z=16&ll=-27.588594,-48.548841&spn=0.008786,0.021629&om=0&z=16&pw=2>

**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002.

**CAPÍTULO IV
Da Sociedade Limitada**

**Seção I
Disposições Preliminares**

Art. 1.052. Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

Art. 1.053. A sociedade limitada rege-se, nas omissões deste Capítulo, pelas normas da sociedade simples.

Parágrafo único. O contrato social poderá prever a regência supletiva da sociedade limitada pelas normas da sociedade anônima.

Art. 1.054. O contrato mencionará, no que couber, as indicações do art. 997, e, se for o caso, a firma social.

**Seção II
Das Quotas**

Art. 1.055. O capital social divide-se em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio.

§ 1º Pela exata estimação de bens conferidos ao capital social respondem solidariamente todos os sócios, até o prazo de cinco anos da data do registro da sociedade.

§ 2º É vedada contribuição que consista em prestação de serviços.

Art. 1.056. A quota é indivisível em relação à sociedade, salvo para efeito de transferência, caso em que se observará o disposto no artigo seguinte.

§ 1º No caso de condomínio de quota, os direitos a ela inerentes somente podem ser exercidos pelo condômino representante, ou pelo inventariante do espólio de sócio falecido.

§ 2º Sem prejuízo do disposto no art. 1.052, os condôminos de quota indivisa respondem solidariamente pelas prestações necessárias à sua integralização.

Art. 1.057. Na omissão do contrato, o sócio pode ceder sua quota, total ou parcialmente, a quem seja sócio, independentemente de audiência dos outros, ou a estranho, se não houver oposição de titulares de mais de um quarto do capital social.

Parágrafo único. A cessão terá eficácia quanto à sociedade e terceiros, inclusive para os fins do parágrafo único do art. 1.003, a partir da averbação do respectivo instrumento, subscrito pelos sócios anuentes.

Art. 1.058. Não integralizada a quota de sócio remisso, os outros sócios podem, sem prejuízo do disposto no art. 1.004 e seu parágrafo único, tomá-la para si ou transferi-la a terceiros, excluindo o primitivo titular e devolvendo-lhe o que houver pago, deduzidos os juros da mora, as prestações estabelecidas no contrato mais as despesas.

Art. 1.059. Os sócios serão obrigados à reposição dos lucros e das quantias retiradas, a qualquer título, ainda que autorizados pelo contrato, quando tais lucros ou quantia se distribuírem com prejuízo do capital.

**Seção III
Da Administração**

Art. 1.060. A sociedade limitada é administrada por uma ou mais pessoas designadas no contrato social ou em ato separado.

Parágrafo único. A administração atribuída no contrato a todos os sócios não se estende de pleno direito aos que posteriormente adquiram essa qualidade.

Art. 1.061. Se o contrato permitir administradores não sócios, a designação deles dependerá de aprovação da unanimidade dos sócios, enquanto o capital não estiver integralizado, e de dois terços, no mínimo, após a integralização.

Art. 1.062. O administrador designado em ato separado investir-se-á no cargo mediante termo de posse no livro de atas da administração.

§ 1º Se o termo não for assinado nos trinta dias seguintes à designação, esta se tornará sem efeito.

§ 2º Nos dez dias seguintes ao da investidura, deve o administrador requerer seja averbada sua nomeação no registro competente, mencionando o seu nome, nacionalidade, estado civil, residência, com exibição de documento de identidade, o ato e a data da nomeação e o prazo de gestão.

Art. 1.063. O exercício do cargo de administrador cessa pela destituição, em qualquer tempo, do titular, ou pelo término do prazo se, fixado no contrato ou em ato separado, não houver recondução.

§ 1º Tratando-se de sócio nomeado administrador no contrato, sua destituição somente se opera pela aprovação de titulares de quotas correspondentes, no mínimo, a dois terços do capital social, salvo disposição contratual diversa.

§ 2º A cessação do exercício do cargo de administrador deve ser averbada no registro competente, mediante requerimento apresentado nos dez dias seguintes ao da ocorrência.

§ 3º A renúncia de administrador torna-se eficaz, em relação à sociedade, desde o momento em que esta toma conhecimento da comunicação escrita do renunciante; e, em relação a terceiros, após a averbação e publicação.

Art. 1.064. O uso da firma ou denominação social é privativo dos administradores que tenham os necessários poderes.

Art. 1.065. Ao término de cada exercício social, proceder-se-á à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico.

Seção IV Do Conselho Fiscal

Art. 1.066. Sem prejuízo dos poderes da assembléia dos sócios, pode o contrato instituir conselho fiscal composto de três ou mais membros e respectivos suplentes, sócios ou não, residentes no País, eleitos na assembléia anual prevista no art. 1.078.

§ 1º Não podem fazer parte do conselho fiscal, além dos inelegíveis enumerados no § 1º do art. 1.011, os membros dos demais órgãos da sociedade ou de outra por ela controlada, os empregados de quaisquer delas ou dos respectivos administradores, o cônjuge ou parente destes até o terceiro grau.

§ 2º É assegurado aos sócios minoritários, que representem pelo menos um quinto do capital social, o direito de eleger, separadamente, um dos membros do conselho fiscal e o respectivo suplente.

Art. 1.067. O membro ou suplente eleito, assinando termo de posse lavrado no livro de atas e pareceres do conselho fiscal, em que se mencione o seu nome, nacionalidade, estado civil, residência e a data da escolha, ficará investido nas suas funções, que exercerá, salvo cessação anterior, até a subsequente assembléia anual.

Parágrafo único. Se o termo não for assinado nos trinta dias seguintes ao da eleição, esta se tornará sem efeito.

Art. 1.068. A remuneração dos membros do conselho fiscal será fixada, anualmente, pela assembléia dos sócios que os eleger.

Art. 1.069. Além de outras atribuições determinadas na lei ou no contrato social, aos membros do conselho fiscal incumbem, individual ou conjuntamente, os deveres seguintes:

I - examinar, pelo menos trimestralmente, os livros e papéis da sociedade e o estado da caixa e da carteira, devendo os administradores ou liquidantes prestar-lhes as informações solicitadas;

II - lavrar no livro de atas e pareceres do conselho fiscal o resultado dos exames referidos no inciso I deste artigo;

III - examinar no mesmo livro e apresentar à assembléia anual dos sócios parecer sobre os negócios e as operações sociais do exercício em que servirem, tomando por base o balanço patrimonial e o de resultado econômico;

IV - denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, sugerindo providências úteis à sociedade;

V - convocar a assembléia dos sócios se a diretoria retardar por mais de trinta dias a sua convocação anual, ou sempre que ocorram motivos graves e urgentes;

VI - praticar, durante o período da liquidação da sociedade, os atos a que se refere este artigo, tendo em vista as disposições especiais reguladoras da liquidação.

Art. 1.070. As atribuições e poderes conferidos pela lei ao conselho fiscal não podem ser outorgados a outro órgão da sociedade, e a responsabilidade de seus membros obedece à regra que define a dos administradores (art. 1.016).

Parágrafo único. O conselho fiscal poderá escolher para assisti-lo no exame dos livros, dos balanços e das contas, contabilista legalmente habilitado, mediante remuneração aprovada pela assembléia dos sócios.

Seção V
Das Deliberações dos Sócios

Art. 1.071. Dependem da deliberação dos sócios, além de outras matérias indicadas na lei ou no contrato:

I - a aprovação das contas da administração;

II - a designação dos administradores, quando feita em ato separado;

III - a destituição dos administradores;

IV - o modo de sua remuneração, quando não estabelecido no contrato;

V - a modificação do contrato social;

VI - a incorporação, a fusão e a dissolução da sociedade, ou a cessação do estado de liquidação;

VII - a nomeação e destituição dos liquidantes e o julgamento das suas contas;

VIII - o pedido de concordata.

Art. 1.072. As deliberações dos sócios, obedecido o disposto no art. 1.010, serão tomadas em reunião ou em assembléia, conforme previsto no contrato social, devendo ser convocadas pelos administradores nos casos previstos em lei ou no contrato.

§ 1º A deliberação em assembléia será obrigatória se o número dos sócios for superior a dez.

§ 2º Dispensam-se as formalidades de convocação previstas no § 3º do art. 1.152, quando todos os sócios comparecerem ou se declararem, por escrito, cientes do local, data, hora e ordem do dia.

§ 3º A reunião ou a assembléia tornam-se dispensáveis quando todos os sócios decidirem, por escrito, sobre a matéria que seria objeto delas.

§ 4º No caso do inciso VIII do artigo antecedente, os administradores, se houver urgência e com autorização de titulares de mais da metade do capital social, podem requerer concordata preventiva.

§ 5º As deliberações tomadas de conformidade com a lei e o contrato vinculam todos os sócios, ainda que ausentes ou dissidentes.

§ 6º Aplica-se às reuniões dos sócios, nos casos omissos no contrato, o disposto na presente Seção sobre a assembléia.

Art. 1.073. A reunião ou a assembléia podem também ser convocadas:

I - por sócio, quando os administradores retardarem a convocação, por mais de sessenta dias, nos casos previstos em lei ou no contrato, ou por titulares de mais de um quinto do capital, quando não atendido, no prazo de oito dias, pedido de convocação fundamentado, com indicação das matérias a serem tratadas;

II - pelo conselho fiscal, se houver, nos casos a que se refere o inciso V do art. 1.069.

Art. 1.074. A assembléia dos sócios instala-se com a presença, em primeira convocação, de titulares de no mínimo três quartos do capital social, e, em segunda, com qualquer número.

§ 1º O sócio pode ser representado na assembléia por outro sócio, ou por advogado, mediante outorga de mandato com especificação dos atos autorizados, devendo o instrumento ser levado a registro, juntamente com a ata.

§ 2º Nenhum sócio, por si ou na condição de mandatário, pode votar matéria que lhe diga respeito diretamente.

Art. 1.075. A assembléia será presidida e secretariada por sócios escolhidos entre os presentes.

§ 1º Dos trabalhos e deliberações será lavrada, no livro de atas da assembléia, ata assinada pelos membros da mesa e por sócios participantes da reunião, quantos bastem à validade das deliberações, mas sem prejuízo dos que queiram assiná-la.

§ 2º Cópia da ata autenticada pelos administradores, ou pela mesa, será, nos vinte dias subsequentes à reunião, apresentada ao Registro Público de Empresas Mercantis para arquivamento e averbação.

§ 3º Ao sócio, que a solicitar, será entregue cópia autenticada da ata.

Art. 1.076. Ressalvado o disposto no art. 1.061 e no § 1º do art. 1.063, as deliberações dos sócios serão tomadas:

I - pelos votos correspondentes, no mínimo, a três quartos do capital social, nos casos previstos nos incisos V e VI do art. 1.071;

II - pelos votos correspondentes a mais de metade do capital social, nos casos previstos nos incisos II, III, IV e VIII do art. 1.071;

III - pela maioria de votos dos presentes, nos demais casos previstos na lei ou no contrato, se este não exigir maioria mais elevada.

Art. 1.077. Quando houver modificação do contrato, fusão da sociedade, incorporação de outra, ou dela por outra, terá o sócio que dissentiu o direito de retirar-se da sociedade, nos trinta dias subsequentes à reunião, aplicando-se, no silêncio do contrato social antes vigente, o disposto no art. 1.031.

Art. 1.078. A assembléia dos sócios deve realizar-se ao menos uma vez por ano, nos quatro meses seguintes à ao término do exercício social, com o objetivo de:

I - tomar as contas dos administradores e deliberar sobre o balanço patrimonial e o de resultado econômico;

II - designar administradores, quando for o caso;

III - tratar de qualquer outro assunto constante da ordem do dia.

§ 1º Até trinta dias antes da data marcada para a assembléia, os documentos referidos no inciso I deste artigo devem ser postos, por escrito, e com a prova do respectivo recebimento, à disposição dos sócios que não exerçam a administração.

§ 2º Instalada a assembléia, proceder-se-á à leitura dos documentos referidos no parágrafo antecedente, os quais serão submetidos, pelo presidente, a discussão e votação, nesta não podendo tomar parte os membros da administração e, se houver, os do conselho fiscal.

§ 3º A aprovação, sem reserva, do balanço patrimonial e do de resultado econômico, salvo erro, dolo ou simulação, exonera de responsabilidade os membros da administração e, se houver, os do conselho fiscal.

§ 4º Extingue-se em dois anos o direito de anular a aprovação a que se refere o parágrafo antecedente.

Art. 1.079. Aplica-se às reuniões dos sócios, nos casos omissos no contrato, o estabelecido nesta Seção sobre a assembléia, obedecido o disposto no § 1º do art. 1.072.

Art. 1.080. As deliberações infringentes do contrato ou da lei tornam ilimitada a responsabilidade dos que expressamente as aprovaram.

Seção VI

Do Aumento e da Redução do Capital

Art. 1.081. Ressalvado o disposto em lei especial, integralizadas as quotas, pode ser o capital aumentado, com a correspondente modificação do contrato.

§ 1º Até trinta dias após a deliberação, terão os sócios preferência para participar do aumento, na proporção das quotas de que sejam titulares.

§ 2º À cessão do direito de preferência, aplica-se o disposto no *caput* do art. 1.057.

§ 3º Decorrido o prazo da preferência, e assumida pelos sócios, ou por terceiros, a totalidade do aumento, haverá reunião ou assembléia dos sócios, para que seja aprovada a modificação do contrato.

Art. 1.082. Pode a sociedade reduzir o capital, mediante a correspondente modificação do contrato:

I - depois de integralizado, se houver perdas irreparáveis;

II - se excessivo em relação ao objeto da sociedade.

Art. 1.083. No caso do inciso I do artigo antecedente, a redução do capital será realizada com a diminuição proporcional do valor nominal das quotas, tornando-se efetiva a partir da averbação, no Registro Público de Empresas Mercantis, da ata da assembléia que a tenha aprovado.

Art. 1.084. No caso do inciso II do art. 1.082, a redução do capital será feita restituindo-se parte do valor das quotas aos sócios, ou dispensando-se as prestações ainda devidas, com diminuição proporcional, em ambos os casos, do valor nominal das quotas.

§ 1º No prazo de noventa dias, contado da data da publicação da ata da assembléia que aprovar a redução, o credor quirografário, por título líquido anterior a essa data, poderá opor-se ao deliberado.

§ 2º A redução somente se tornará eficaz se, no prazo estabelecido no parágrafo antecedente, não for impugnada, ou se provado o pagamento da dívida ou o depósito judicial do respectivo valor.

§ 3º Satisfeitas as condições estabelecidas no parágrafo antecedente, proceder-se-á à averbação, no Registro Público de Empresas Mercantis, da ata que tenha aprovado a redução.

Seção VII

Da Resolução da Sociedade em Relação a Sócios Minoritários

Art. 1.085. Ressalvado o disposto no art. 1.030, quando a maioria dos sócios, representativa de mais da metade do capital social, entender que um ou mais sócios estão pondo em risco a continuidade da empresa, em virtude de atos de inegável gravidade, poderá excluí-los da sociedade, mediante alteração do contrato social, desde que prevista neste a exclusão por justa causa.

Parágrafo único. A exclusão somente poderá ser determinada em reunião ou assembléia especialmente convocada para esse fim, ciente o acusado em tempo hábil para permitir seu comparecimento e o exercício do direito de defesa.

Art. 1.086. Efetuado o registro da alteração contratual, aplicar-se-á o disposto nos arts. 1.031 e 1.032.

Seção VIII
Da Dissolução

Art. 1.087. A sociedade dissolve-se, de pleno direito, por qualquer das causas previstas no art. 1.044.
Art. 1.044. A sociedade se dissolve de pleno direito por qualquer das causas enumeradas no art. 1.033 e, se empresária, também pela declaração da falência.

Seção VI
Da Dissolução

Art. 1.033. Dissolve-se a sociedade quando ocorrer:

I - o vencimento do prazo de duração, salvo se, vencido este e sem oposição de sócio, não entrar a sociedade em liquidação, caso em que se prorrogará por tempo indeterminado;

II - o consenso unânime dos sócios;

III - a deliberação dos sócios, por maioria absoluta, na sociedade de prazo indeterminado;

IV - a falta de pluralidade de sócios, não reconstituída no prazo de cento e oitenta dias;

V - a extinção, na forma da lei, de autorização para funcionar.

Art. 1.034. A sociedade pode ser dissolvida judicialmente, a requerimento de qualquer dos sócios, quando:

I - anulada a sua constituição;

II - exaurido o fim social, ou verificada a sua inexequibilidade.

Art. 1.035. O contrato pode prever outras causas de dissolução, a serem verificadas judicialmente quando contestadas.

Art. 1.036. Ocorrida a dissolução, cumpre aos administradores providenciar imediatamente a investidura do liquidante, e restringir a gestão própria aos negócios inadiáveis, vedadas novas operações, pelas quais responderão solidária e ilimitadamente.

Parágrafo único. Dissolvida de pleno direito a sociedade, pode o sócio requerer, desde logo, a liquidação judicial.

DECLARAÇÃO DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE

----- empresário ou sócios da empresa de pequeno porte, -----, em constituição nessa Junta Comercial, declara(m) para os devidos fins e sob as penas da Lei, que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado no inciso II do art. 2º, e que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º, ambos da Lei nº 9.841, de 05/10/1999. Em atendimento ao que dispõe o art.7º da referida Lei nº 9.841, a empresa de pequeno porte adotará em seu nome empresarial a expressão EPP.

(Local e data, ass. empresário ou todos os sócios).

**MODELO BÁSICO DE CONTRATO SOCIAL
SOCIEDADE LIMITADA**

CONTRATO DE CONSTITUIÇÃO DE: _____

1. **Fulano de Tal**, (nome completo), nacionalidade, estado civil, regime de bens (se casado), data de nascimento (se solteiro), profissão, nº do CPF, documento de identidade, seu número, órgão expedidor e UF onde foi emitida (documentos válidos como identidade: carteira de identidade, certificado de reservista, carteira de identidade profissional, Carteira de Trabalho e Previdência Social, Carteira Nacional de Habilitação – modelo com base na Lei nº 9.503, de 23.9.97), domicílio e residência (tipo e nome do logradouro, número, bairro/distrito, município, Unidade Federativa e CEP) e

2. **Beltrano de Tal** (art. 997, I, CC/2002);
(se for sócio pessoa jurídica ver forma de qualificação e demais disposições da Resolução JUCESC 01/03 e IN 98/2003 – e se sócio estrangeiro, mencionar também a situação do visto - se permanente ou não - e demais disposições da Resolução JUCESC 01/03, IN 98/2003 e IN 76/1998. Se houver procurador ou representante/assistente, ver orientações na Resolução JUCESC 01/03 e IN 98/2003).

constituem uma sociedade limitada, mediante as seguintes cláusulas:

1ª A sociedade girará sob o nome empresarial e terá sede e domicílio na (endereço completo: tipo, e nome do logradouro, número, complemento, bairro/distrito, município, Unidade Federativa e CEP). (art. 997, II, CC/2002)

2ª O capital social será R\$ (..... reais) dividido em quotas de valor nominal R\$ (..... reais), subscritas e integralizadas, neste ato em moeda corrente do País, pelos sócios:
Fulano de Tal nº de quotas R\$
Beltrano de Tal nº de quotas..... R\$..... (art. 997, III, CC/2002)
(art. 1.055, CC/2002)

3ª O objeto será (não copiar do que diz o código CNAE pois nem sempre o mesmo está descrito em gênero e espécie, conforme exigência do Decreto 1.800/96)

4ª A sociedade iniciará suas atividades em e seu prazo de duração é indeterminado. (art. 997, II, CC/2002)

5ª As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento do outro sócio, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda, formalizando, se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente. (art. 1.056, art. 1.057, CC/2002)

6ª A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. (art. 1.052, CC/2002)

7ª A administração da sociedade caberá **(COLOCAR O NOME DO(S) ADMINISTRADOR(ES))** com os poderes e atribuições de autorizado o uso do nome empresarial, vedado, no entanto, em atividades estranhas ao

interesse social ou assumir obrigações seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização do outro sócio. (artigos 997, VI; 1.013, 1.015, 1064, CC/2002)

8ª Ao término da cada exercício social, em 31 de dezembro, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apurados. (art. 1.065, CC/2002)

9ª Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão administrador(es) quando for o caso. (arts. 1.071 e 1.072, § 2º e art. 1.078, CC/2002)

10 A sociedade poderá a qualquer tempo, abrir ou fechar filial ou outra dependência, mediante alteração contratual assinada por todos os sócios.

11 Os sócios poderão, de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de "pro labore", observadas as disposições regulamentares pertinentes.

12 Falecendo ou interditado qualquer sócio, a sociedade continuará suas atividades com os herdeiros, sucessores e o incapaz. Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou do(s) sócio(s) remanescente(s), o valor de seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

Parágrafo único - O mesmo procedimento será adotado em outros casos em que a sociedade se resolva em relação a seu sócio. (art. 1.028 e art. 1.031, CC/2002)

13 O(s) Administrador(es) declara(m), sob as penas da lei, de que não está(ão) impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar(em) sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. (art. 1.011, § 1º, CC/2002)

Inserir cláusulas facultativas desejadas.

14 Fica eleito o foro de para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato.

E por estarem assim justos e contratados assinam o presente instrumento em _____ vias.

_____, ____ de _____ de 20__.
Local e data

aa) _____
Fulano de Tal

aa) _____
Beltrano de Tal

Visto: _____ (OAB/SC 00000)
Nome

ETAPAS PARA REGISTRO DE SOCIEDADE EMPRESÁRIA LIMITADA

1º. PASSO: CONSULTA DE VIABILIDADE - PREFEITURA MUNICIPAL em que for instalada a sede do estabelecimento. Em Florianópolis na Secretaria de Administração - Rua Felipe Schmidt, 165 (em frente a Lojas Kilar) - Fone: 3251-6400 – apresentar os documentos do imóvel (Escritura, número do habite-se, projeto aprovado); cópia do CPF e carteira de identidade). Taxa: R\$ 24, 20.

2º. PASSO: (FACULTATIVO) - CONSULTA PRÉVIA - RECEITA FEDERAL Em Florianópolis na Avenida Osmar Cunha, 126 - Fone: 3229.2000 - Formulário fornecido pela Receita Federal, nos demais Municípios verificar endereço local.

3º. PASSO: REGISTRO DA EMPRESA - JUNTA COMERCIAL DO ESTADO - JUCESC - Avenida Rio Branco, 154 - Florianópolis - Fone: 3212.5599.

Documentação exigida:

- ✓ (*) Capa do processo - Requerimento de tarja vermelha (código do ato 090), em 01 via;
- ✓ (*) Contrato Social em três vias, sendo uma via em original. O contrato deve ser vistado por advogado, salvo se a empresa estiver enquadrada como ME ou EPP;
- ✓ (*) Ficha de Cadastro Nacional – FCN - folhas 01 e 02, uma via de cada (No site da JUCESC www.jucesc.sc.gov.br, é possível preencher e enviar eletronicamente esse formulário);
- ✓ Cópia autenticada da carteira de identidade e CPF de todos os sócios;
- ✓ Se for ME ou EPP, apresentar 03 vias da Declaração, em papel tamanho ofício, acompanhada de capa de processo/Requerimento de Tarja Vermelha (01via) - ME código 302; EPP código 305.
- ✓ Testemunhas: nome e Nº. da Carteira de Identidade e seu órgão e Estado expedidor.
- ✓ Comprovantes de pagamento:
 - a) Guia DARC (01 jogo), R\$ 50,00 – vias excedentes R\$ 5,00.
 - b) Guia DARF (03 vias), R\$ 5,06; código da receita: 6621.

(*) Formulários adquiridos em papelarias.

4º PASSO: OBTENÇÃO DO CNPJ - RECEITA FEDERAL - Em Florianópolis, na Av. Prof. Osmar Cunha, 126 - Florianópolis - Fone: 3229.2000. Demais Municípios verificar endereço local.

- a) Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica e Quadro Societário – FCPJ/QS, preenchida eletronicamente e transmitida exclusivamente via Internet por meio do programa ReceitaNet (disponível no site da Receita Federal: www.receita.fazenda.gov.br)
- b) Encaminhar, via CNPJ - Expresso dos Correios, ao endereço da unidade cadastradora de jurisdição do contribuinte, (este endereço será informado, logo após o envio da FCPJ pela Internet, por meio de consulta à opção "Consulta da Situação do Pedido referente ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ - enviado pela Internet") os seguintes documentos:

- ✓ Original do Documento Básico de Entrada - DBE, gerado quando do envio da FCPJ, assinado pela pessoa física responsável perante o CNPJ, com firma reconhecida, ou seu procurador constituído em instrumento público (registrado em cartório) ou particular (com firma reconhecida do outorgante). No caso de DBE assinado por procurador, cópia autenticada da procuração pública ou particular;
- ✓ Cópia autenticada do Contrato Social, registrado na JUCESC.

Caso os sócios sejam considerados aptos para fazer a operação, conseguirão o registro provisório em até dez dias, também via Internet. O registro provisório terá validade de 60 dias. A estimativa é de que o número definitivo do CNPJ chegue ao endereço fornecido pelo contribuinte em até 20 dias após a análise da documentação.

5 ° PASSO: PREFEITURA MUNICIPAL PARA OBTENÇÃO DE ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO, INSCRIÇÃO NO CADASTRO MUNICIPAL DE CONTRIBUINTES – CMC e AUTORIZAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE BLOCOS DE NOTA FISCAL - Em Florianópolis na Rua Felipe Schmidt, 165 (em frente a Lojas Kilar) - Fone: 3251-6400 . Nos demais Municípios verificar endereço local.

- ✓ Contrato Social original, registrado na JUCESC;
- ✓ CNPJ;
- ✓ Vistoria do Corpo de Bombeiros (Em Florianópolis poderá ser solicitada via site www.cb.sc.gov.br clique em Vistoria net – ou empresas localizadas na Ilha: - Av. Prof. Henrique Silva Fontes, 970, Trindade - Fone: 3234-3537; empresas localizadas no Continente: Rua Getúlio Vargas, 278, Praia Comprida, São José-SC). Nos demais municípios verificar endereço local;
- ✓ Alvará sanitário da Div. de Vigilância Sanitária, se for o caso - em Florianópolis: para empresas do ramo de alimentação é na Vigilância Sanitária do Município, na Av. Henrique da Silva Fontes, 6100, Trindade, em frente a Santa Fé Veículos, fone: 3239-1533; demais ramos de atividade na Secretaria de Saúde do Estado: na Av. Rio Branco , 152, fone: 3251-7800. Demais Municípios, verificar endereço local;
- ✓ Consulta de Viabilidade (já requerida no 1º passo);
- ✓ CMC - Cadastro Municipal de Contribuintes (Ficha de Recadastramento Pessoa/jurídica - formulário fornecido pela Prefeitura);
- ✓ Recolhimentos: taxa de expediente (consultar Prefeitura) taxa de licença para Localização - TLL, cujo valor é calculado de acordo com o número de empregados e o ramo de atividade; taxa de licença para publicidade - TLP se vai utilizar placas de identificação (o valor é cobrado por placa e depende do tamanho.

6º PASSO: OBTENÇÃO DA INSCRIÇÃO ESTADUAL - CORFE – SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA – (Indústria e comércio) Em Florianópolis na Rua Saldanha Marinho, 189 (em frente à Faculdade de Educação). Fone: 3229-5566, Ramal: 210. Nos demais Municípios, verificar endereço local

FAC – Ficha de Atualização Cadastral - preenchida eletronicamente e transmitida exclusivamente via Internet pelo Contador. Informações e programa para cópia disponíveis no site da Secretaria de Estado da Fazenda: www.sef.sc.gov.br

Após a transmissão da FAC via Internet, o sistema fornecerá um protocolo. Este protocolo deve ser impresso, bem como 2 vias da FAC que deverão ser apresentados, na Gerência Regional mais próxima, cujo endereço será fornecido, juntamente com os seguintes documentos (originais ou cópias autenticadas que serão devolvidos):

- ✓ Contrato social, com o número de registro JUCESC;
- ✓ Declaração de ME/EPP, registrada na JUCESC, se for o caso;
- ✓ CNPJ;
- ✓ CPF e RG do empresário ou seu representante;
- ✓ CPF do cônjuge, se for o caso;
- ✓ Comprovante de residência do empresário;
- ✓ Procuração, no caso de representante;
- ✓ Documento de Arrecadação – DAR para pagamento de Taxa de Inscrição no Cadastro, quitado, no valor de R\$ 5,32;
- ✓ Contrato de Locação ou Escritura do imóvel sede da empresa;
- ✓ Alvará de Licença da Prefeitura Municipal.

Última Atualização em 05/07/2005

Usuário que realizou a alteração: MARGARETE DA SILVA BECCARI DE ABREU

Horário da última atualização: 15:44 hs



Serviço Público Federal
Conselho Regional de Farmácia do Estado de Santa Catarina - CRF/SC

153

Trav. Olíndina Alves Pereira, 35 - Caixa Postal 472 - 88020-095 Fone/Fax (48) 222-4702 - Florianópolis - SC.
url: <http://www.crfsc.org.br> e-mail: crfsc@crfsc.org.br

INSCRIÇÃO DE EMPRESA

Ilmo Sr.
Presidente do CRF/SC
Conselho Regional de Farmácia do Estado de Santa Catarina

Razão social:
Nome fantasia:
Endereço:
Complemento:
Telefone: - CEP: UF: SC
Cidade: UF: SC
E-mail: Capital social de R\$:
Ramo/Atividade:

Horário de funcionamento semanal:

Horário de funcionamento sábado:

Horário de funcionamento domingo:

Vem requerer sua **INSCRIÇÃO**, nos termos da Lei 3820/60, apresentando, para assumir as funções de Responsável(is) Técnico(s) Titular(es), o(s) Farmacêutico(s) abaixo, conforme o Art. 15 da Lei 5991/73 e Art. 27 do Decreto 74170/74:

NOME	QUADRO	INSCRIÇÃO

HORÁRIO DE ASSISTÊNCIA

1 De Segunda a Sexta :

Sábado: Domingo:

2 De Segunda a Sexta :

Sábado: Domingo:

3 De Segunda a Sexta :

Sábado: Domingo:

Outrossim declaro ter conhecimento de que:

- A expedição do certificado de regularidade será condicionada à aprovação pelo CRF-SC, da responsabilidade Técnica requerida pelo(s) Farmacêutico(s) aqui indicado(s):
- A baixa da responsabilidade técnica de quaisquer dos farmacêuticos, implicará na obrigação do requerente apresentar outro profissional, no prazo até 30 (trinta) dias, contados da data da rescisão contratual e requerer a respectiva anotação no cadastro do CRF-SC. O não atendimento destas condições e prazos significará irregularidade do estabelecimento e o sujeitará às penalidades previstas na legislação vigente

Nestes Termos
Pede Deferimento

de de 2006

Assinatura do Representante Legal
(Reconhecer Assinatura em Cartório)



Serviço Público Federal
Conselho Regional de Farmácia do Estado de Santa Catarina - CRF/SC

154

Trav. Olindina Alves Pereira, 35 - Caixa Postal 472 - 88020-095 Fone/Fax (48) 222-4702 - Florianópolis - SC.
url: <http://www.crfsc.org.br> e-mail: crfsc@crfsc.org.br

DECLARAÇÃO DE HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DE ESTABELECIMENTO E DE PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS TÉCNICOS

A empresa _____ inscrita no CNPJ sob o nº _____
_____, representada por _____ CPF sob o nº _____
declara para os devidos fins e efeitos legais que seu horário de funcionamento é:

SEG/SEX		
SAB		DOM/FER

CONTRATA COMO RESPONSÁVEL(EIS) TÉCNICO(S):

1 -		CRF Nº
SEG/SEX		
SAB		DOM/FER

2 -		CRF Nº
SEG/SEX		
SAB		DOM/FER

3 -		CRF Nº
SEG/SEX		
SAB		DOM/FER

JÁ TENDO COMO RESPONSÁVEL(EIS) TÉCNICO(S), O(S) SEGUINTE(S) PROFISSIONAL(IS):

1 -		CRF Nº
SEG/SEX		
SAB		DOM/FER

2 -		CRF Nº
SEG/SEX		
SAB		DOM/FER

3 -		CRF Nº
SEG/SEX		
SAB		DOM/FER

ATENÇÃO :

- Vide Observações na Página-02
- As assinaturas (nas páginas 01 e 02) devem, obrigatoriamente, ter firmas reconhecidas.

Assinatura do
Representante Legal

Assinatura do
Farmacêutico

Assinatura do
Farmacêutico

Assinatura do
Farmacêutico



Serviço Público Federal

Conselho Regional de Farmácia do Estado de Santa Catarina - CRF/SC

155

Trav. Olindina Alves Pereira, 35 - Caixa Postal 472 - 88020-095 Fone/Fax (48) 222-4702 - Florianópolis - SC.
url: <http://www.crfsc.org.br> e-mail: crfsc@crfsc.org.br

DECLARAÇÃO DE HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DE ESTABELECIMENTO E DE PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS TÉCNICOS

OBSERVAÇÕES :

Para a devida validade legal desta, na condição de representante legal da empresa, firmo a presente, declarando ter conhecimento de que a omissão de qualquer informação ou declaração falsa no presente documento sujeitar-me-á à ação criminal pelo cometimento do crime de **falsidade ideológica**, previsto no artigo 299 do Código Penal Brasileiro, bem como me comprometo a comunicar o CRF-SC sobre as eventuais alterações que ocorrerem a qualquer tempo nas informações prestadas.

Eu, _____, na condição de farmacêutico, firmo também o presente documento, ciente de que a omissão de qualquer informação ou declaração falsa sujeitar-me-á, além do crime de falsidade ideológica, prevista no artigo 299 do Código Penal Brasileiro, também à penalidade Ética, por infração ao disposto nos artigos 18 e 19 do Código de Ética da Profissão Farmacêutica (Resolução 417 do Conselho Federal de Farmácia de 29/09/2004).

Artigo 299 do Código Penal - Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele devia constar, ou nele inserir ou fazer inserir declaração falsa ou diversa da que devia ser escrita, com o fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar a verdade sobre fato juridicamente relevante:

Pena - reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa, se o documento é público, e reclusão de 1 (um) a 3 (três) anos, e multa, se o documento é particular.

_____, de _____ de 2006

Assinatura do Representante Legal

Assinatura do Farmacêutico



Serviço Público Federal

Conselho Regional de Farmácia do Estado de Santa Catarina - CRF/SC

156

Trav. Olindina Alves Pereira, 35 - Caixa Postal 472 - 88020-095 Fone/Fax (48) 222-4702 - Florianópolis - SC.
url: <http://www.crfsc.org.br> e-mail: crfsc@crfsc.org.br

SOLICITAÇÃO DE RESPONSABILIDADE TÉCNICA, TERMO DE COMPROMISSO, DECLARAÇÃO DE OUTRAS ATIVIDADES

Ilmo Sr.
Presidente do Conselho Regional de Farmácia
Do Estado de Santa Catarina - CRF-SC
FLORIANÓPOLIS - SC

1) Solicitação de Responsabilidade Técnica () **Alteração de Horário** ()

O Profissional _____ Cat. _____ CRF/SC _____
Residente e domiciliado à Rua _____ N^o _____
Complemento _____ Bairro _____
Município _____ UF _____ CEP _____ Fone _____
E-mail: _____

Vem requerer a responsabilidade técnica do estabelecimento (**razão social**):

Nome de Fantasia:

Com ramo de atividade de: _____
de propriedade da firma _____ CRF/SC _____

Endereço _____ Complemento _____
Bairro _____ Município _____ UF _____
CEP _____ Fone: _____
E-mail: _____

2) Termo de Compromisso:

Firmo o presente termo perante o Conselho Regional de Farmácia do Estado de Santa Catarina - CRF-SC e no cumprimento do dever profissional, sob pena das sanções pertinentes, que prestarei efetiva assistência técnica ao estabelecimento acima nos seguintes horários:

- a) Segunda a Sexta-feira: _____ às _____ das _____ às _____
b) Sábados _____ às _____ das _____ às _____
c) Domingos e Feriados: _____ às _____ das _____ às _____

Assumo a responsabilidade técnica do estabelecimento acima e demais compromissos para com o CRF-SC de acordo com o que dispõe as Leis: 3820/60, 5991/73; Decretos: 74170/74, 85.878/81 e Código de Ética da Profissão Farmacêutica. Fico ciente de que incorrerei em infração aos dispositivos legais e regulamentos citados se não prestar assistência técnica, no horário previsto neste termo. **Declaro**, outrossim, que pelos meus serviços técnicos profissionais receberei a importância mensal de R\$ _____

E tenho pleno conhecimento de que a baixa da presente responsabilidade técnica, só se concretizará após ser protocolado o pedido no CRF-SC.

Nestes Termos, Pede Deferimento.

Florianópolis, _____ de _____ de 2006

Responsável Técnico
CRF/SC N^o _____



SOLICITAÇÃO DE RESPONSABILIDADE TÉCNICA, TERMO DE COMPROMISSO, DECLARAÇÃO DE OUTRAS ATIVIDADES

03) Declaração de Outras Atividades

Declaro para os devidos fins que exerço atualmente as seguintes atividades profissionais ou análogas:

01) Firma Órgão _____
Endereço: _____
Município: _____ CEP _____
Telefone: (____) _____ Cargo/Função: _____
Horário de Trabalho Semanal: _____
Horário de Trabalho Sábado: _____
Horário de Trabalho domingo: _____

02) Firma Órgão _____
Endereço: _____
Município: _____ CEP _____
Telefone: (____) _____ Cargo/Função: _____
Horário de Trabalho Semana: _____
Horário de Trabalho Sábado: _____
Horário de Trabalho Domingo: _____

03) Firma Órgão _____
Endereço: _____
Município: _____ CEP _____
Telefone: (____) _____ Cargo/Função: _____
Horário de Trabalho Semana: _____
Horário de Trabalho Sábado: _____
Horário de Trabalho Domingo: _____

04) Firma Órgão _____
Endereço: _____
Município: _____ CEP _____
Telefone: (____) _____ Cargo/Função: _____
Horário de Trabalho Semana: _____
Horário de Trabalho Sábado: _____
Horário de Trabalho Domingo: _____

05) Não exerço outras atividades profissionais ou análogas (____)

Declaro, também, ter conhecimento de que a omissão de qualquer informação ou declaração falsa no presente documento sujeitar-me-á à ação criminal pelo cometimento do crime de **falsidade ideológica**, previsto no artigo 299 do Código Penal Brasileiro, bem como me comprometo a comunicar o CRF-SC sobre as eventuais alterações que ocorrerem a qualquer tempo nas informações prestadas, sob pena de incorrer em falta de ética.

Florianópolis, ____ de _____ de _____

Responsável Técnico
CRF/SC _____



Serviço Público Federal
Conselho Regional de Farmácia do Estado de Santa Catarina - CRF/SC

Trav. Olindina Alves Pereira, 35 - Caixa Postal 472 - 88020-095 Fone/Fax (48) 222-4702 - Florianópolis - SC.
url: <http://www.crfsc.org.br> e-mail: crfsc@crfsc.org.br

RELAÇÃO DE PROFISSIONAIS FARMACÊUTICOS DO LABORATÓRIO

empresa _____ inscrita no CNPJ sob o nº _____, representada pelo(a)
_____(a) _____ CPF nº _____ declara para os devidos fins e efeitos legais que
possui os seguintes profissionais farmacêuticos no seu quadro:

Nome	CRF	Horário de Trabalho	Setor
1		SEG/SEX: SAB: DOM:	
2		SEG/SEX: SAB: DOM:	
3		SEG/SEX: SAB: DOM:	
4		SEG/SEX: SAB: DOM:	
5		SEG/SEX: SAB: DOM:	
6		SEG/SEX: SAB: DOM:	

Assinatura do
Representante Legal

Assinatura do
Farmacêutico 1

Assinatura do
Farmacêutico 2

Assinatura do
Farmacêutico 3

Assinatura do
Farmacêutico 4

Assinatura do
Farmacêutico 5

Assinatura do
Farmacêutico 6