

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GUILHERME IGOR PISANI D' ANDRADE

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA CLÍNICA DE ACUPUNTURA  
NA CIDADE DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, SÃO PAULO, BRASIL.

Florianópolis

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GUILHERME IGOR PISANI D'ANDRADE

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA CLÍNICA DE ACUPUNTURA  
NA CIDADE DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, SÃO PAULO, BRASIL.

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Pedro da Costa Araújo.

Florianópolis

2007

GUILHERME IGOR PISANI D' ANDRADE

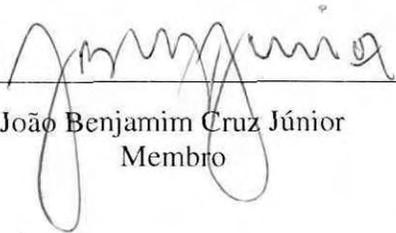
PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA CLÍNICA DE ACUPUNTURA  
NA CIDADE DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, SÃO PAULO, BRASIL.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



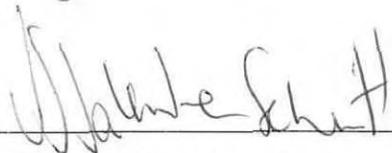
---

Pedro da Costa Araújo  
Orientador



---

João Benjamim Cruz Júnior  
Membro



---

Valentina Schmidt  
Membro

Dedico este trabalho a minha querida mãe Eliane Pisani, pelo amor, carinho, compreensão e por sempre ter lutado para que eu me transformasse em uma pessoa melhor.

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe Eliane Pisani. Sem dúvida, tudo o que sou, e tudo o que posso alcançar deve-se ao seu esforço e luta. Obrigado por acreditar e investir em mim.

Ao meu padrasto Jair Pinto, a quem considero um pai, por tudo o que fez e continua fazendo por mim e por meu irmão e, cujos conselhos e orientações foram essenciais para a construção da minha pessoa.

Aos meus avós Rafael e Zilda, Augusta e Antônio que tanto participaram da minha criação. Meu sucesso deve-se muito a vocês.

Ao meu irmão Wladimir por sempre estar ao meu lado e pelo exemplo de dedicação, esforço e bondade que representa a mim.

À minha prima Lara Maria, uma das pessoas mais importantes em minha vida, e a quem tenho imenso amor e carinho.

Ao meu orientador Pedro da Costa Araújo pelo auxílio na execução deste trabalho.

Aos amigos que estiveram a o meu lado na jornada universitária.

Da turma 031 do curso de Administração, em especial: Daniel Canuto, Gabriel de Oliveira, Guilherme Boria, Igor Inácio, Maurício Segura, Rodrigo Alonso, Rodrigo Leal, Rodrigo Maldonado, e Tassio Leite.

Ainda, aos amigos André Hotta, Caio Miralles, Eduardo Hotta, Nairon Hakamada, Paulo Thomas, Renato Fortunato, Rodrigo Segura e Vithor Carlos.

E a todos os amigos e familiares que de uma forma ou de outra estiveram presente nos momentos bons e ruins da minha vida.

"Não sabendo que era impossível, foi lá e fez".

Jean Cocteau

"O tempo não espera por ninguém. O ontem é história. O amanhã é um mistério. O hoje é uma dádiva, por isso é chamado de presente".

Adalberto Godoy

## RESUMO

D'ANDRADE, Guilherme Igor Pisani. **Plano de negócios para abertura de uma clínica de acupuntura na cidade de São José do Rio Preto, São Paulo, Brasil.** (124f.) Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

A partir da verificação de uma oportunidade, a qual consiste na abertura de uma clínica de acupuntura na cidade de São José do Rio Preto, São Paulo, Brasil, buscou-se elaborar um plano de negócios com o objetivo de estruturar os aspectos relevantes do negócio e permitir concluir quanto à viabilidade de abertura do empreendimento.

A Alma clínica de acupuntura se localizará na região central de São José do Rio Preto, e contará com um ambiente que remete ao cliente uma sensação de paz, tranquilidade e equilíbrio. As estratégias de diferenciação serão relacionadas ao estreitamento do relacionamento com o cliente, buscando fidelização; e propagandas de conscientização da população em relação aos benefícios da acupuntura, com o objetivo de gerar interesse e atrair novos clientes.

Foram levantados os aspectos jurídicos e legais que envolvem a abertura e a continuidade do negócio; elaborou-se o plano de marketing, por meio da análise do mercado consumidor, fornecedor e concorrente, além das estratégias relacionadas ao composto de marketing; definiu-se a missão, a visão e os objetivos da empresa; desenhou-se uma matriz SWOT, a fim de identificar as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo e; elaborou-se o plano financeiro, com projeções de receitas, custos, despesas, demonstrativos e cálculos de indicadores.

Palavras chave: empreendedorismo, plano de negócios, acupuntura.

## SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1: Gráfico - Sexo .....	62
Figura 2: Gráfico - Faixa etária .....	63
Figura 3: Gráfico - Estado civil .....	64
Figura 4: Gráfico: Grau de escolaridade .....	65
Figura 5: Gráfico – Principal atividade profissional exercida.....	66
Figura 6: Gráfico – Renda familiar média mensal .....	68
Figura 7: Gráfico – Conhecimento sobre acupuntura.....	69
Figura 8: Gráfico – Crença nos resultados proporcionados pela acupuntura .....	70
Figura 9: Gráfico – Realização de tratamento com acupuntura .....	71
Figura 10: Gráfico – Tratamento realizado em São José do Rio Preto .....	72
Figura 11: Gráfico – Resultado percebido.....	74
Figura 12: Gráfico – Interesse em fazer acupuntura novamente .....	75
Figura 13: Gráfico – Interesse em fazer acupuntura, caso nunca tenha feito .....	77
Figura 14: Gráfico – Ocorrência de planos de saúde.....	78
Figura 15: Gráfico – Conhecimento de que alguns planos de saúde cobrem o tratamento com acupuntura .....	79
Figura 16: Gráfico – Tipo de estabelecimento preferido para o tratamento com acupuntura .....	81
Figura 17: Gráfico – Conhecimentos sobre acupuntura x crença nos resultados proporcionados .....	82
Figura 18: Gráfico – Crença nos resultados proporcionados x realização de tratamento com acupuntura .....	83

## SUMÁRIO DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura básica de um plano de negócios segundo Dornelas (2001) .....	22
Quadro 2: Estrutura básica de um plano de negócios segundo Dolabela (2006) .....	23
Quadro 3: Tópicos de um plano de negócios segundo Degen (1989) .....	24

## SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1: Vida útil e depreciação .....	37
Tabela 2: Sexo .....	61
Tabela 3: Faixa etária .....	62
Tabela 4: estado civil.....	63
Tabela 5: Grau de escolaridade .....	64
Tabela 6: Principal atividade profissional exercida.....	66
Tabela 7: Renda familiar mensal média .....	67
Tabela 8: Conhecimento sobre acupuntura .....	68
Tabela 9: Crença nos resultados proporcionados pela acupuntura.....	70
Tabela 10: Realização de tratamento com acupuntura .....	71
Tabela 11: Tratamento realizado em São José do Rio Preto .....	72
Tabela 12: Resultado percebido .....	73
Tabela 13: Interesse em fazer acupuntura novamente.....	74
Tabela 14: Comentários da resposta 'depende', da questão 13.....	75
Tabela 15: Interesse em fazer acupuntura, caso nunca tenha feito.....	76
Tabela 16: Comentários da resposta 'depende, outros', da questão 14.....	76
Tabela 17: Ocorrência de planos de saúde .....	77
Tabela 18: Conhecimento de que alguns planos de saúde cobrem o tratamento com acupuntura .....	79
Tabela 19: Tipo de estabelecimento preferido para o tratamento com acupuntura.....	80
Tabela 20: Respostas do item 'outros', da questão 17 .....	80
Tabela 21: Matriz SWOT .....	96
Tabela 22: Investimento inicial .....	98
Tabela 23: Custos fixos e despesas .....	99
Tabela 24: Custos variáveis.....	100
Tabela 25: Depreciação .....	101
Tabela 26: DRE Cenário Realista.....	103
Tabela 27: DRE Cenário Otimista.....	104
Tabela 28: DRE Cenário Pessimista.....	105
Tabela 29: Fluxo de caixa.....	107
Tabela 30: Ponto de equilíbrio - Cenário Realista.....	108
Tabela 31: Ponto de equilíbrio - Cenário Otimista.....	108
Tabela 32: Ponto de equilíbrio - Cenário Pessimista.....	108

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	<i>Objetivo geral</i> .....	13
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES.....	16
2.2	PLANO DE NEGÓCIOS .....	20
2.3	SUMÁRIO EXECUTIVO .....	25
2.4	DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	26
2.5	ASPECTOS JURÍDICOS E LEGAIS .....	27
2.6	PLANO DE MARKETING .....	28
2.6.1	<i>Análise do mercado</i> .....	28
2.6.1.1	Mercado consumidor .....	29
2.6.1.2	Mercado fornecedor.....	30
2.6.1.3	Mercado concorrente .....	30
2.6.2	<i>Composto de marketing (Estratégias de marketing)</i> .....	31
2.6.2.1	Produto (Posicionamento) .....	31
2.6.2.2	Preço .....	32
2.6.2.3	Praça (Canais de distribuição).....	32
2.6.2.4	Propaganda (Comunicação).....	33
2.7	ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	33
2.7.1	<i>Análise SWOT</i> .....	34
2.8	PLANO FINANCEIRO .....	34
2.8.1	<i>Investimentos iniciais</i> .....	35
2.8.2	<i>Projeção de receitas</i> .....	35
2.8.3	<i>Custos e Despesas</i> .....	36
2.8.4	<i>Depreciação</i> .....	36
2.8.5	<i>Margem de contribuição</i> .....	37
2.8.6	<i>Demonstração de Resultados</i> .....	37
2.8.7	<i>Fluxo de Caixa</i> .....	38
2.8.8	<i>Ponto de Equilíbrio</i> .....	39
2.8.9	<i>Técnicas de Análises de Investimentos</i> .....	40
2.8.9.1	Prazo de payback .....	40
2.8.9.2	Técnicas de Fluxo de Caixa Descontado.....	41
2.8.9.2.1	Valor Presente Líquido.....	41
2.8.9.2.2	Taxa Interna de Retorno .....	42
2.9	ACUPUNTURA .....	43
2.9.1	<i>A acupuntura e seu funcionamento</i> .....	43
2.9.2	<i>A história da acupuntura no Oriente</i> .....	44
2.9.3	<i>A história da acupuntura no Ocidente</i> .....	46

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>48</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	48
3.2	COLETA DE DADOS .....	49
3.3	PROCESSO DE AMOSTRAGEM .....	50
3.4	CÁLCULO DA AMOSTRA .....	51
3.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	52
<b>4</b>	<b>O PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>53</b>
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	53
4.2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	55
4.2.1	<i>Serviço oferecido</i> .....	55
4.2.2	<i>Equipe de trabalho</i> .....	57
4.2.3	<i>Estudo da localidade</i> .....	57
4.2.4	<i>Diferenciais competitivos</i> .....	59
4.3	ASPECTOS JURÍDICOS E LEGAIS .....	59
4.4	PLANO DE MARKETING .....	60
4.4.1	<i>Análise do Mercado</i> .....	60
4.4.1.1	Mercado consumidor.....	60
4.4.1.1.1	Resultados da pesquisa de mercado .....	61
4.4.1.1.2	Análise dos dados coletados e definição do público alvo .....	83
4.4.1.2	Mercado fornecedor.....	85
4.4.1.3	Mercado concorrente .....	86
4.4.2	<i>Composto de Marketing</i> .....	89
4.4.2.1	Produto (Posicionamento) .....	89
4.4.2.2	Preço .....	89
4.4.2.3	Praça (Canais de distribuição).....	90
4.4.2.4	Propaganda (Comunicação).....	90
4.5	ANÁLISE ESTRATÉGICA .....	91
4.5.1	<i>Missão, Visão e Objetivos</i> .....	91
4.5.2	<i>Análise SWOT</i> .....	92
4.5.3	<i>Estratégias competitivas</i> .....	96
4.6	PLANO FINANCEIRO.....	97
4.6.1	<i>Investimentos iniciais</i> .....	97
4.6.2	<i>Custos e despesas</i> .....	99
4.6.3	<i>Depreciação</i> .....	100
4.6.4	<i>Demonstração de resultados do exercício (DRE)</i> .....	102
4.6.5	<i>Fluxo de caixa</i> .....	106
4.6.6	<i>Ponto de equilíbrio</i> .....	108
4.6.7	<i>Técnicas de análise de investimentos</i> .....	109
4.6.7.1	Prazo de payback .....	109
4.6.7.2	Valor Presente Líquido (VPL).....	109
4.6.7.3	Taxa Interna de Retorno (TIR).....	110
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>111</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>114</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>117</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo buscou-se proporcionar uma visão geral do presente estudo abordando o tema, o problema de pesquisa, os objetivos definidos para responder a esse problema e as justificativas para sua elaboração.

### 1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa

A percepção de uma oportunidade de negócio, a qual consiste na abertura de uma clínica de acupuntura na cidade de São José do Rio Preto, São Paulo, Brasil foi o evento que iniciou e delimitou a elaboração deste estudo.

Tal oportunidade foi constatada a partir da obtenção do certificado de especialista em acupuntura da médica Eliane Pisani, mãe de Guilherme Igor Pisani D'Andrade, autor deste estudo, e futuro bacharel em administração; aliada à constatação de um mercado em expansão que é o caso das terapias complementares e alternativas, dentre elas a acupuntura.

A acupuntura é uma das técnicas da medicina tradicional chinesa que consiste na aplicação de agulhas em determinados pontos do corpo, com o objetivo de equilibrar sua energia vital, prevenindo e curando doenças.

A crescente participação das pequenas e médias empresas na economia brasileira, fato esse verificado tanto por Dolabela (1999), quanto por Dornelas (2001) e os relatórios do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), e as motivações proporcionadas pelo empreendedorismo, foram também pontos importantes para a elaboração deste estudo.

Dolabela (1999) afirma que apenas a motivação para empreender não é suficiente. É preciso que o empreendedor esteja preparado para isto. Ou seja, que conheça formas de análise do negócio, para então perseguir o sucesso com segurança e saber colocar a sorte a seu favor.

Para Salim *et al* (2003) o uso de intuições e ações impulsivas, sem base em análises cuidadosas e reais do mercado é cada vez menos comum e menos aceitável nas decisões do mundo empresarial.

Assim sendo, de modo a dar suporte à tomada de decisão, diminuindo incertezas e avaliando os riscos do empreendimento fez-se uso do plano de negócios, uma ferramenta de planejamento e gestão, por meio da qual, o empreendedor reúne e organiza informações relacionadas ao negócio. O plano de negócios procura avaliar se o resultado que o empreendimento produz compensa a soma dos esforços e recursos despendidos na atividade produtiva.

Identificada a oportunidade e reconhecido o plano de negócios como ferramenta de análise, elaborou-se o problema de pesquisa ao qual o estudo busca responder.

Definiu-se assim, o seguinte problema de pesquisa: É viável a abertura de uma clínica de acupuntura na cidade de São José do Rio Preto, São Paulo, Brasil?

Inicialmente, fez-se um apanhado teórico sobre os assuntos a serem abordados, de modo a constituir uma base para o desenvolvimento do plano de negócios. Realizou-se ainda uma pesquisa de campo, cujas informações geradas permitiram chegar a conclusões importantes sobre o mercado consumidor. Por fim, estruturou-se o plano de negócios para a Alma clínica de acupuntura, a fim de se avaliar a viabilidade de implantação do negócio.

## **1.2 Objetivos**

De modo a responder ao problema de pesquisa apresentado, fez-se necessária a definição de objetivos, os quais nortearão a elaboração do plano de negócios.

### 1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de negócios para abertura de uma clínica de acupuntura na cidade de São José do Rio Preto, São Paulo, Brasil.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral pudesse ser alcançado com sucesso, foram definidos alguns objetivos específicos, os quais estão listados a seguir:

- a) Descrever a empresa e como se dará a prestação do serviço ofertado;
- b) Verificar os aspectos jurídicos e legais que envolvem a abertura do negócio;
- c) Identificar os aspectos mercadológicos que influenciam o negócio;
- d) Por meio de uma pesquisa de campo, coletar do mercado consumidor informações relevantes para a abertura do negócio;
- e) Analisar a viabilidade de abertura do negócio do ponto de vista econômico-financeiro.

### 1.3 Justificativa

Para definir a justificativa da escolha deste tema foram considerados três elementos, importância, originalidade e viabilidade.

Com relação ao primeiro elemento, Castro (1977) coloca que, um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade.

A introdução do novo empreendimento tem a capacidade de mudar a rotina da comunidade, despertar um novo interesse e, por ser um serviço de tratamento médico, influi diretamente na qualidade de vida das pessoas. Pode-se dizer então, que o tema tem importância.

O tema é importante ainda, para o aluno, pois permite a aplicação dos conceitos estudados no decorrer do curso de Ciências da Administração; e para a mãe do aluno, principal cliente deste plano de negócios, permitindo a ela tomar decisões fundamentadas e com menores riscos de insucesso.

Ainda na visão de Castro (1977), a originalidade de um tema provém da capacidade de que seus resultados nos surpreendam. Não se sabia ao certo quais as variáveis que seriam mais cruciais para o sucesso do negócio, bem como se ao final do estudo, concluir-se-ia sobre a viabilidade ou não de sua implantação. Assim sendo, os resultados proporcionados poderiam nos surpreender. Portanto, o tema é tido como original.

Quanto ao conceito de viabilidade de realização, o estudo é viável, visto que as informações relevantes são acessíveis nos diversos meios utilizados neste trabalho; a troca de informações com a profissional de acupuntura que fará parte do negócio é facilitada,

devido à intimidade existente entre as partes; há competência e conhecimento do autor para a realização do estudo; existe a orientação de um professor capacitado e com experiência no ramo do empreendedorismo; o tempo para sua realização é suficiente e; dispõe-se de recursos suficientes para arcar com os custos necessários à sua elaboração.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados teorias e conceitos que visam orientar a seqüência de idéias e embasar os temas abordados no plano de negócios.

Primeiramente, faz-se necessário conceituar o termo administração.

A administração, na visão de Maximiano (2000) consiste no processo de tomar decisões e realizar ações, e compreende quatro processos principais que se interligam, planejamento, organização execução e controle.

Para Bateman e Snell (1998) administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para alcançar objetivos organizacionais.

Já na ótica de Lacombe & Heilbornn (2003) administração define-se como um conjunto de normas e princípios que objetivam planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam na busca de um resultado comum.

O entendimento desse conceito se faz necessário por se considerar o empreendedorismo, bem como o plano de negócios e suas diversas etapas como sendo integrantes desse amplo contexto que é a administração.

Assim sendo, buscou-se fazer uma revisão teórica sobre os conceitos que norteiam o empreendedorismo e a identificação de oportunidades e o plano de negócios e suas diversas etapas. Além de um breve apanhado sobre a acupuntura, seu funcionamento e seu histórico.

### 2.1 Empreendedorismo e identificação de oportunidades

O termo empreendedor, na visão de Dornelas (2001) deriva do francês *entrepreneur* que significa aquele que assume riscos e começa algo novo.

De acordo com Dolabela (1999) o termo empreendedorismo é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, suas atividades, seu universo de atuação.

Para Filion *apud* Dolabela (1999, p. 68) “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. O pensamento de Dornelas (2001) é bastante

semelhante nesse sentido, para ele o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade, calcula os riscos e cria um negócio para capitalizar sobre ela.

O empreendedor tem papel essencial na sociedade e no desenvolvimento econômico local. O economista austríaco Schumpeter apud Dolabela (2006) associa o empreendedor à inovação, ao aproveitamento de oportunidades e ao desenvolvimento econômico. Para Schumpeter apud Dolabela (2006) o empreendedor por meio da introdução de novos produtos e serviços, da criação de novas formas de organização e da exploração de novos recursos, destrói a ordem econômica existente. O empreendedor é, assim, um agente de inovação e mudança, cujo papel é essencial para o desenvolvimento econômico.

Nesse sentido, Dolabela (1999) acrescenta que o desenvolvimento econômico é função do grau de empreendedorismo de uma comunidade. Isso porque o empreendedor cria e difunde valores para indivíduos e para a sociedade, sendo então, fator de inovação tecnológica e crescimento econômico. Dolabela (1999) destaca ainda, a importância das pequenas e médias empresas para a diminuição do desemprego, e crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de um país.

O mesmo Dolabela (1999) salienta a dependência, das pequenas e médias empresas, de um ambiente favorável ao empreendedorismo. Ou seja, vontade comunitária de implementação de uma rede de negócios, instituições de apoio, facilidades de financiamentos, dentre outros fatores. Nesse mesmo contexto, os relatórios do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o maior estudo independente sobre a atividade empreendedora no mundo, desde 1999 vêm apontando que o conjunto de valores sociais e culturais é um pré-requisito importante para a atividade empreendedora.

O perfil dos empreendedores também é motivo de vasto estudo na literatura consultada. Dornelas (2001), Dolabela (1999) e Araújo (2006) procuram identificar certas características que podem ser encontradas na maioria dos empreendedores.

Para Dornelas (2001) algumas dessas características como iniciativa, paixão pelo que faz, criatividade e, o fato de assumir riscos, são encontradas em qualquer definição de empreendedorismo. Dolabela (1999) acrescenta que o empreendedor deve saber persuadir terceiros, de modo a convencê-los de que sua visão poderá atingir o sucesso.

Na visão de Araújo (2006) algo que diferencia o empreendedor de outras pessoas é o modo com que ele percebe mudanças e age diante das oportunidades. Concorda com essa

idéia Dolabela (1999, p. 45) dizendo que “um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades e buscar os recursos para transformá-las em negócios lucrativos”.

As principais características dos empreendedores de sucesso na ótica de Dornelas (2001) são: sabem tomar decisões, são visionários, fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados, são organizados, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Por outro lado, Dolabela (1999) afirma que várias pesquisas demonstram que os empreendedores refletem as características de período e lugar em que vivem. “O empreendedor é um ser social produto do meio em que vive” (DOLABELA 2006, p. 25). Seu perfil pode assim, variar de um lugar para outro.

Dolabela (1999) salienta ainda o fato de que essas características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas.

Além das características encontradas em grande parte dos empreendedores, cabe aqui destacar também as motivações que levam uma pessoa a iniciar um negócio próprio. Degen (1989) coloca como principais motivações, vontade de ganhar muito dinheiro, desejo de sair da rotina, vontade de ser seu próprio patrão, necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento e desejo de desenvolver algo que traga benefícios.

Quanto ao processo empreendedor, segundo Dornelas (2001) este, inicia-se quando um evento gerador de fatores ambientais, sociais, pessoais, ou um somatório dos mesmos, gera a oportunidade de criar um novo negócio. Para Dornelas (2001), o processo empreendedor constitui-se de quatro fases, identificar e avaliar a oportunidade, desenvolver o plano de negócios, determinar e captar os recursos necessários e, gerenciar o negócio criado.

O processo de identificação de oportunidades também é um tema que, no âmbito do empreendedorismo, merece ser abordado.

Nesse sentido, tanto Dornelas (2001) quanto Dolabela (1999) enfatizam a diferença entre idéia e oportunidade. Para eles, de nada vale uma idéia se não for observada uma oportunidade de sucesso para a mesma.

Na ótica de Dornelas (2001) uma idéia isolada não tem valor se não transformada em algo viável de implementar, visando a atender a um nicho de mercado mal explorado. E isso é detectar uma oportunidade. Segundo Dolabela (1999), uma idéia sozinha não vale nada, é preciso saber desenvolvê-la, implementá-la e construir um negócio de sucesso sob a mesma.

Para Degen (1989) a identificação de oportunidades de negócio exige predisposição e criatividade por parte do empreendedor. O autor descreve oito fórmulas para identificar oportunidades. São elas (DEGEN 1989, p. 21):

- a) Identificação de necessidades;
- b) Observação de deficiências;
- c) Observação de tendências;
- d) Derivação da ocupação atual;
- e) Procura de outras aplicações;
- f) Exploração de *hobbies*;
- g) Lançamento de moda e;
- h) Imitação do sucesso alheio.

Degen (1989) ainda cita alguns fatores que devem ser considerados na escolha de oportunidades. São eles (DEGEN, 1989, p. 40):

- a) Sazonalidade;
- b) Efeitos da situação econômica;
- c) Controle governamental;
- d) Dependência de elementos de disponibilidade e custo incerto;
- e) Ciclo de vida do setor – expansão, estagnação ou retração;
- f) Lucratividade;
- g) Mudanças que estão ocorrendo no setor;
- h) Efeitos da evolução tecnológica;
- i) Grau de imunidade à concorrência;
- j) Atração pessoal e;
- k) Barreiras à entrada.

Na ótica de Dornelas (2001) os aspetos a serem observados e esmiuçados no momento da análise da oportunidade, são: o mercado que a oportunidade atende, o retorno econômico, as vantagens competitivas, a equipe gerencial que transformará a oportunidade em negócio, e os critérios pessoais e grau de comprometimento do empreendedor com o negócio.

Dornelas (2001) salienta a importância de se considerar o *timing* da idéia, ou seja, o momento em que a idéia foi gerada, pois, de nada adianta uma idéia criativa se o ambiente não proporcionar condições favoráveis à sua implantação ou se for um produto em que a evolução tecnológica for muito rápida e no momento em que se colocar a idéia em prática, esta já estar ultrapassada. Além disso, o conhecimento do ramo ou mercado de atuação da oportunidade de negócio detectada, também é de suma importância, pois mesmo que seja uma idéia brilhante, se for dirigida a um mercado desconhecido pelo empreendedor, as chances de sucesso são muito pequenas (DORNELAS 2001).

## 2.2 Plano de negócios

Identificada e analisada a oportunidade, parte-se então para a transformação da idéia em um negócio. Este capítulo trata, portanto, da estruturação e desenvolvimento de um plano de negócio.

Um plano de negócios segundo Dolabela (2006) consiste numa ferramenta que procura descrever o que é ou o que pretende ser uma empresa e, faz com que o empreendedor analise profundamente seu negócio, sob vários aspectos, diminuindo sua taxa de risco e sustentando suas decisões. Mesmo que seja a de não iniciar o negócio.

Já Salim *et al* (2003) definem plano de negócios como o documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. Ainda na visão de Salim *et al* (2003) o plano de negócios é a principal ferramenta para tornar uma *start-up*, ou seja, uma empresa que surge a partir da visão de um empreendedor ou grupo de empreendedores, em realidade.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) o plano de negócio é um documento escrito cujo objetivo é estruturar as idéias

e percepções do empreendedor, permitindo ao mesmo avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológicos, técnicos, financeiros, jurídico e organizacional, para então decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada.

Na visão de Dornelas (2001) o plano de negócios consiste num documento que descreve um empreendimento, sintetizando e explorando as potencialidades do negócio e os riscos inerentes a ele. Ainda segundo Dornelas (2001) o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor, pois permite que se planeje as ações e que se delineie as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. Além disso, sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, fazendo com que o empreendedor se situe no seu ambiente de negócios.

De modo geral, pode-se dizer que um plano de negócios possibilita (DORNELAS 2001, p. 97):

- a) Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- b) Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- c) Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- d) Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de riscos, etc;
- e) Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa e;
- f) Estabelecer uma comunicação eficaz na empresa e convencer o público externo.

O plano de negócios se destina tanto ao próprio empreendedor, quanto a sócios, empregados, parceiros, financiadores e clientes. Tudo vai depender do objetivo do plano. De acordo com Salim *et al* (2003) o seu conteúdo é de interesse de todos os *stakeholders* envolvidos no negócio, ou seja, todos os grupos de pessoas ligados à empresa e que são afetados por ela. Dolabela (2006) também compartilha essa idéia.

Mesmo após a implantação do empreendimento, o plano de negócios também serve como uma importante ferramenta de gestão, pois permite que se compare o que foi planejado com o que está sendo realizado, além de orientar o empreendedor a uma

constante reflexão sobre o seu negócio e a dinâmica do mercado em que sua empresa se situa. Para isso, é essencial que o plano seja atualizado constantemente, acompanhando as mudanças e tendências desse mercado, além da realidade interna da empresa. Além disso, deve-se ter o cuidado de escrever um plano de negócios que não contenha números cheios de entusiasmo ou fora da realidade (DORNELAS 2001).

Quanto aos tópicos a serem analisados em um plano de negócios, estes, diferem de autor para autor.

Dornelas (2001) apresenta diferentes estruturas para a confecção de um plano de negócios, porém, faz um estudo mais detalhado sobre o roteiro que pode ser visualizado no quadro 1.

#### **Quadro 1: Estrutura básica de um plano de negócios segundo Dornelas (2001)**

1. Sumário Executivo
2. Descrição da Empresa
3. Produtos e Serviços
4. Mercado e Competidores
5. Marketing e Vendas
6. Análise Estratégica
7. Plano Financeiro
8. Anexos

Fonte: Adaptado de Dornelas (2001).

Um segundo roteiro proposto é o de Dolabela (2006) que, de forma sintetizada pode ser vista no quadro 2.

**Quadro 2: Estrutura básica de um plano de negócios segundo Dolabela (2006)**

1. Sumário Executivo
2. A empresa
  - 2.1 Missão
  - 2.2 Objetivos
  - 2.3 Estrutura organizacional e legal
  - 2.4 Responsabilidades da equipe gerencial
  - 2.5 Plano de operações
  - 2.6 Parcerias
3. Plano de marketing
  - 3.1 Análise do mercado e do setor
  - 3.2 Estratégias de marketing
4. Plano financeiro
  - 4.1 Investimento inicial
  - 4.2 Projeção dos resultados
  - 4.3 Projeção do fluxo de caixa
  - 4.4 Ponto de equilíbrio
  - 4.5 Análise de investimento

Fonte: Adaptado de Dolabela (2006)

Já os aspectos a serem tratados em um plano de negócios, na ótica de Degen (1989) são retratados no quadro 3.

**Quadro 3: Tópicos de um plano de negócios segundo Degen (1989)**

## SUMÁRIO EXECUTIVO

## I. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

- Oportunidade do negócio
- Conceito do negócio
- Produto e suas características
- Mercado potencial e projeção de vendas
- Análise da concorrência
- Estratégia competitiva
- Localização do negócio
- Descrição da operação
- Equipe gerencial
- Descrição da administração
- Necessidade de pessoal
- Necessidade e fontes de recursos dos empreendedores e de terceiros
- Estrutura da sociedade
- Resultados esperados sob formas de pay-back e taxa interna de retorno

## II. ANÁLISE FINANCEIRA

- Custos e receitas operacionais
- Análise do ponto de equilíbrio
- Necessidades financeiras e seus custos
- Investimentos em ativos, pré-operacional e em capital de giro
- Fluxo de caixa, pay-back e taxa interna de retorno
- Análise da sensibilidade ao nível de vendas e custos financeiros

## III. ANÁLISE DOS RISCOS

## DOCUMENTOS ANEXOS

Fonte: Degen (1989, p. 188)

Por último, o plano de negócios sugerido pelo SEBRAE (2007) consiste de alguns pontos que, resumidamente são:

- a) Definição e caracterização do negócio;
- b) Análise de mercado e competitividade;
- c) Análise de localização e instalação;

- d) Mercado consumidor;
- e) Fornecedores;
- f) Concorrentes;
- g) Equipe de trabalho;
- h) Produtos e serviços oferecidos;
- i) Estratégia competitiva;
- j) Plano de marketing e comercialização e;
- k) Investimentos e análise financeira.

Degen (1989) enfatiza o fato de que o plano de negócios é um documento que deve ser extremamente personalizado, o que impossibilita que seja elaborada uma fórmula única para sua elaboração.

Isso pode ser percebido pelas diferenças nas estruturas de um plano de negócios propostas pelos autores estudados, mesmo que o conteúdo dos mesmos se assemelhe na maioria dos pontos, a estrutura se mostra bastante diferenciada.

Nessa mesma linha de pensamento, Dornelas (2001) coloca que não existe uma estrutura rígida e específica para a elaboração de um plano de negócios. Assim sendo, o empreendedor deve enfatizar os aspectos que mais lhe interessam ou os aspectos que mais interessam ao público-alvo do plano de negócios em questão, fazendo uso da criatividade e do bom senso.

Para Degen (1989) é importante que o próprio empreendedor faça uma lista dos tópicos a serem abordados no seu plano de negócios.

Assim sendo, elaborou-se uma estrutura própria para a composição do presente plano de negócios, tomando como base a estrutura proposta por Dornelas (2001).

### **2.3 Sumário executivo**

Tanto Dornelas (2001) quanto Degen (1989), Salim *et al* (2003) e Dolabela (2006) relatam a importância da existência de um sumário executivo na elaboração do plano de negócios. Ele representa uma síntese do documento completo objetivando atrair a atenção

do público-alvo do plano, seja ele financiadores, sócios, clientes, fornecedores ou o próprio empreendedor. O conteúdo deve variar de acordo com esse público alvo.

Para Dornelas (2001), no sumário executivo devem ser apresentadas as informações-chave do plano de negócios, de forma clara e concisa, em uma ou duas páginas.

De acordo com Salim *et al* (2003) o sumário executivo procura fornecer de forma eficaz uma idéia do conteúdo geral do plano de negócios, identificando aspectos como, os produtos ou serviços oferecidos, o mercado de atuação, previsão de receitas e principais indicadores econômicos, dentre outros.

Por se configurar com uma síntese do plano de negócios, deve ser a última parte a ser escrita durante a sua elaboração e a primeira a ser apresentada.

## **2.4 Descrição da empresa**

Esta etapa da elaboração do plano de negócios, de acordo com Dornelas (2001) consiste numa descrição do negócio que se pretende implementar. Alguns aspectos como o porquê de sua criação, seu propósito, os produtos e/ou serviços oferecidos, os diferenciais oferecidos, a equipe gerencial e localização, devem ser explicitados.

Segundo Dornelas (2001) a descrição dos produtos e serviços no plano de negócios deve especificar suas características, benefícios, diferenciais e o modo como se dá a produção dos produtos ou execução dos serviços.

Quanto ao estudo da localização, para Dornelas (2001) alguns fatores devem ser considerados críticos no processo de escolha, tais como valor do aluguel, tamanho da área, segurança, aparência e idade do imóvel, local para estacionamento, instalações e infraestrutura, tráfego de pedestres e de automóveis, dentre outros.

## 2.5 Aspectos jurídicos e legais

Segundo Woiler e Mathias (1996) os aspectos jurídicos apresentam uma relação indireta com o projeto, como por exemplo, a determinação da forma societária e os registros necessários para a abertura do empreendimento.

Já os aspectos legais, ainda na visão de Woiler e Mathias (1996) referem-se às exigências legais como impostos e incentivos, sejam eles federais, estaduais ou municipais.

De acordo com o SEBRAE SP (2007) a classificação das empresas quanto ao porte se dá de duas maneiras, de acordo com o número de empregados e de acordo com o faturamento bruto anual.

No que diz respeito ao primeiro tipo de classificação, as empresas de comércio ou serviço com até 9 empregados são classificadas como micro-empresas. Já as que possuem de 10 a 49 empregados são classificadas como empresas de pequeno porte. Aquelas que possuem de 50 a 99 empregados são denominadas empresas de médio porte. Por fim, as que possuem 100 empregados ou mais denominam-se empresas de grande porte.

Já de acordo com a classificação baseada no faturamento bruto anual, classificam-se como micro-empresas aquelas que tiverem faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00. As empresas cujo faturamento bruto anual é maior que R\$ 240.000,00 e menor que R\$ 2.400.000 são denominadas empresas de pequeno porte.

De acordo com o SEBRAE SP (2007) os passos para a abertura de uma empresa são os seguintes:

- a) Consulta de viabilidade. Deve-se solicitar uma consulta de viabilidade junto à Prefeitura Municipal, de modo a verificar se é permitido desenvolver a atividade em questão, no local escolhido;
- b) Registro do Contrato Social e CNPJ. Deve-se elaborar o Contrato Social ou o Requerimento de Empresário e registrá-lo na Junta Comercial do Estado. Ao mesmo tempo poderá ser dada entrada no CNPJ por meio do Documento Básico de Entrada (DBE), disponível no site da Receita Federal;
- c) Alvará Sanitário. Algumas atividades empresariais, caso de uma prestadora de serviços de saúde, exigem o requerimento do alvará sanitário, junto à Vigilância Sanitária;

- d) Inscrição estadual. Após a liberação do contrato social e do CNPJ, providenciar a inscrição estadual na Secretaria da Fazenda Estadual, caso a empresa prestadora de serviços também comercialize ou industrialize algum produto;
- e) Alvará municipal. Providenciar o registro da empresa na prefeitura municipal para requerer o Alvará Municipal de Funcionamento da empresa;
- f) Registro no órgão de classe competente. Caso a empresa exerça atividade de profissão regulamentada, como é o caso de médicos, deverá ainda, fazer o registro no seu órgão de classe competente.

Quanto ao enquadramento fiscal, de acordo com a Lei Complementar nº 123 de 14.12.2006 que descreve os aspectos referentes ao sistema tributário Simples Nacional, estão impedidas de aderir a esse sistema, microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) que tenham por finalidade a prestação de serviços decorrentes do exercício de atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, que constitua profissão regulamentada ou não. O tipo de empreendimento proposto também não se enquadra nas exceções a essa regra dispostas nessa mesma lei.

Assim sendo, a empresa deverá optar pelos sistemas de tributação baseados no lucro presumido ou no lucro real.

## **2.6 Plano De Marketing**

O plano de marketing será composto da análise do segmento de mercado da empresa e das estratégias relacionadas ao composto de marketing.

### 2.6.1 Análise do mercado

Para a elaboração do plano de negócios, faz-se necessário analisar o segmento de mercado da empresa. Essa segmentação, na visão de Dolabela (2006) é o processo de

divisão do mercado, por parte da empresa, em parcelas que apresentem o máximo de homogeneidade possível.

A análise do mercado é composta por três subdivisões principais, mercado consumidor, mercado fornecedor e mercado concorrente.

#### *2.6.1.1 Mercado consumidor*

É no mercado consumidor que se encontram os clientes. Clientes são aqueles que compram o produto ou serviço produzido, e sem os quais uma organização não sobreviveria. Chiavenato (1994) os classifica como os que absorvem as saídas ou resultados da atividade de uma empresa.

Bateman e Snell (1998) separam os clientes em finais, aqueles utilizam o bem ou serviço para uso próprio, e intermediários, que compram os produtos para depois repassá-los ao cliente final.

Bateman e Snell (1998) consideram que, independentemente do tipo de mercado, quem influencia e toma as decisões de compra são pessoas, com valores, crenças e atitudes moldados pela sociedade e pela personalidade. Os clientes são os responsáveis pela entrada de dinheiro na organização.

Para Stoner e Freeman (1999) a maior preocupação em relação aos clientes, deve estar no preço, na qualidade, nos serviços e na disponibilidade do produto, já que a falha em qualquer um destes elementos pode levar o cliente ou possível cliente a optar pelo produto do concorrente.

Na visão de Dornelas (2001) para a elaboração do plano de negócios, itens como o tamanho do público-alvo, onde estão os clientes, demanda, perfil dos clientes, hábitos de compra e preço que os clientes estariam dispostos a pagar devem ser observados na análise do mercado consumidor.

Neste caso, além da consulta em dados secundários, uma pesquisa de mercado, pode se fazer necessária.

### 2.6.1.2 *Mercado fornecedor*

Qualquer que seja o tipo de organização, sempre haverá a necessidade de contato com fornecedores, pois são estes, que disponibilizam recursos para a produção de um bem ou serviço qualquer.

De acordo com Chiavenato (1994) os fornecedores são os que suprem as empresas de entradas e insumos necessários às operações.

Para Bateman e Snell (1998) a escolha correta dos fornecedores é um fator crítico nas estratégias da empresa, pois podem afetar o tempo de fabricação, a qualidade dos produtos e os níveis de estoque.

Sendo assim, sua importância para as organizações se dá, não somente pelos recursos que disponibilizam, mas pela sua relação direta com os rumos que a organização toma.

No que diz respeito à quantidade de fornecedores de uma empresa, Stoner e Freeman (1999) afirmam que a relação com vários fornecedores é de grande utilidade para a empresa, aproveitando-se da concorrência entre eles em busca de preços mais baixos.

Por outro lado, Bateman e Snell (1998) apontam a possibilidade de trabalhar com poucos fornecedores negociando preços mais baixos em troca de contratos de compra de longo prazo.

Nesse caso, cada organização deve analisar suas necessidades e decidir qual será a melhor posição a ser tomada em relação aos fornecedores. Seja com contratos de longo prazo ou aproveitando a concorrência, todas elas deverão buscar menores custos a fim de aumentar a competitividade.

### 2.6.1.3 *Mercado concorrente*

Organizações que atuam no mesmo ramo disputam os mesmos clientes e lutam para garantir seu espaço no mercado, criando a situação de concorrência.

Para Chiavenato (1994) concorrentes são empresas que disputam entre si a obtenção de recursos e a conquista de mercados, buscando a colocação dos seus bens ou serviços.

Segundo Bateman e Snell (1998) a concorrência é um dos elementos mais importantes a serem analisados dentro do ambiente competitivo. Ainda na visão de Bateman e Snell (1998) quando as organizações competem pelos mesmos consumidores e tentam ganhar participação de mercado, devem reagir a antecipar as ações de seus concorrentes, obtendo algum diferencial e saindo à frente das demais.

Dornelas (2001) acrescenta o fato de que a análise da concorrência não deve levar em conta apenas os concorrentes diretos, ou seja, aqueles que produzem produtos ou serviços similares ao da empresa, mas também os concorrentes indiretos, que de alguma forma desviam a atenção dos clientes para um outro produto ou serviço diferente.

A análise minuciosa do mercado consumidor, fornecedor e concorrente, permite ao empreendedor avaliar aspectos essenciais para o sucesso do seu negócio, bem como sustentar a elaboração das estratégias de marketing a serem adotadas.

## 2.6.2 Composto de marketing (Estratégias de marketing)

Tanto Dornelas (2001) como Dolabela (2006) e Kotler (2000) acreditam que as estratégias de marketing de uma organização se referem ao composto de marketing, ou marketing *mix*; ou seja, o conjunto de ferramentas utilizado pela empresa para atingir seus objetivos.

O composto de marketing é composto pelos 4P (quatro pês), produto (posicionamento), preço, praça (canais de distribuição) e propaganda (comunicação).

### *2.6.2.1 Produto (Posicionamento)*

O primeiro P refere-se ao posicionamento do produto. Um produto pode ser, um bem ou um serviço.

Posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido (DORNELAS, 2001).

Desse modo pode-se estabelecer uma imagem do produto junto aos clientes, a fim de que isso se constitua num diferencial frente aos concorrentes.

Para Dolabela (2006) as estratégias em relação ao produto estão relacionadas às suas características físicas e funcionais, às necessidades a serem supridas por esses produtos e seus diferenciais em relação à concorrência.

#### 2.6.2.2 *Preço*

Na visão de Dornelas (2001) por meio da política de preços, além de criar demanda para o produto, a empresa pode segmentar o mercado, definir sua margem de contribuição e mudar a penetração de seu produto. Para Dornelas (2001), as estratégias em relação ao preço devem ter como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que ele deve ter.

Ainda de acordo com Dornelas (2001), antes de se adotar qualquer estratégia de preços, a empresa deve estabelecer claramente seu objetivo de mercado e como se dará sua atuação em relação à concorrência. Isso porque, a estratégia de preços adotada por uma empresa interfere diretamente na imagem do seu produto no segmento de mercado almejado.

#### 2.6.2.3 *Praça (Canais de distribuição)*

O terceiro P refere-se ao local em que os produtos ou serviços serão comercializados. Ou ainda, às diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor, ou seja, seus canais de distribuição (DORNELAS 2001).

Neste contexto, Dolabela (2006) expressa a necessidade de formulação de estratégias em relação aos locais de venda do produto, ao transporte e à entrega dos produtos aos clientes.

#### 2.6.2.4 Propaganda (Comunicação)

De acordo com Dornelas (2001) o objetivo principal da propaganda é fazer com que uma mensagem atinja um público selecionado, com a finalidade de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto a esse público.

Para Dolabela (2006) as decisões em relação a este componente do marketing *mix*, referem-se ao tipo de promoção ou propaganda a ser feita, à mídia escolhida, à frequência com que será realizada e, ao custo relacionado.

A escolha dentre os vários veículos de comunicação disponíveis, na visão de Dornelas (2001), depende do público alvo que se pretende atingir. Para Dornelas (2001), devido ao alto custo, tanto a escolha do meio de comunicação, quanto a quantidade e a periodicidade da propaganda são decisões fundamentais para que a empresa possa otimizar o capital investido.

Vale destacar ainda a importância das promoções, que segundo Dornelas (2001) são ações que ajudam a estimular as vendas da empresa, oferecendo ao cliente uma vantagem adicional na compra de um produto.

### 2.7 Análise estratégica

Para Dornelas (2001) o processo de definição de estratégias precede da definição de missão, visão, da análise SWOT e da definição de objetivos.

A declaração de visão define onde a empresa quer chegar. Ou seja, o que ela quer ser e a direção que pretende seguir. Já a missão reflete a razão de ser da empresa, o que ela é e o que ela faz (DORNELAS, 2001).

Os objetivos segundo Tiffany & Peterson *apud* Dornelas (2001) indicam as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar aonde se deseja. São definidos com palavras e frases.

Após a definição da missão, da visão e dos objetivos, além da análise das forças e fraquezas do ambiente interno, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, parte-

se então para a formulação das estratégias que conduzirão para o alcance das metas e dos objetivos.

### 2.7.1 Análise SWOT

A análise do setor em que se encontra a empresa, bem como dos mercados consumidor, fornecedor e concorrente; permite que sejam identificadas as oportunidades e ameaças que este cenário proporciona.

De acordo com Kotler (2000) uma oportunidade existe quando uma empresa tem a possibilidade de lucrar ao atender às necessidades de um determinado segmento de consumidores. Já uma ameaça, ainda na visão de Kotler (2000) é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que pode levar a uma deteriorização das vendas ou dos lucros, ao menos que haja uma ação de marketing defensiva.

Esta análise do ambiente externo da organização, somada à identificação e análise dos fatores internos, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa, permitem que seja construída uma matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

A matriz SWOT, de acordo com Dornelas (2001) é uma técnica gerencial que permite a uma organização avaliar essas oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, além de seus relacionamentos, podendo assim, identificar seus fatores críticos de sucesso, definir os objetivos e metas com mais precisão e coerência e elaborar estratégias com mais possibilidades de sucesso.

A maneira mais comum de representar a matriz SWOT é pela construção de um retângulo, dividido em quatro partes em que são colocadas separadamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

## **2.8 Plano financeiro**

O plano financeiro busca, por meio de estimativas de investimento, receitas, custos e despesas mais próximas o possível da realidade, e elaboração de demonstrativos; analisar o retorno financeiro proporcionado pelo negócio e concluir sobre sua viabilidade.

De acordo com Dornelas (2001) os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são, o Demonstrativo de Resultados e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa. Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado. Para essas análises geralmente usam-se os métodos da análise do ponto de equilíbrio, o prazo de *payback*, a TIR (Taxa Interna de Retorno) e o VPL (Valor Presente Líquido).

Salim *et al* (2003) reforçam a possibilidade de construção de diferentes cenários, cada uma apresentando diferentes desempenhos financeiros do empreendimento no horizonte de estudo.

### 2.8.1 Investimentos iniciais

Um investimento, na ótica de Martins (2003, p.25) é um “gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s)”.

De acordo com Dolabela (2006) os investimentos iniciais se dividem em três partes:

- a) Despesas pré-operacionais: são os gastos efetuados antes da empresa entrar em operação, por exemplo, gastos com pesquisa de mercado, registro da marca, registro da empresa, dentre outros;
- b) Investimentos fixos: são os gastos referentes a aquisições de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, obras, reformas, instalações. São investimentos que constituirão o patrimônio da empresa e;
- c) Capital de giro inicial: são os gastos necessários para iniciar as atividades da empresa e mantê-la operando até que ela comece a obter receitas.

### 2.8.2 Projeção de receitas

A projeção de receitas, ou de vendas, de acordo com Dornelas (2001) para ser mais realista deve ter como base a análise de mercado, a capacidade produtiva e a estratégia de marketing da empresa.

De acordo com o SEBRAE SP a projeção de receitas deve considerar, dependendo do caso:

- a) A necessidade e a procura do mercado consumidor;
- b) Os tipos de mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado;
- c) A disponibilidade de pessoal;
- d) A capacidade dos recursos materiais – máquinas, instalações;
- e) A disponibilidade de recursos financeiros e;
- f) A disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, embalagens e outros materiais necessários.

### 2.8.3 Custos e Despesas

Para Martins (2003) custos são gastos que são utilizados na produção de bens ou serviços.

Diversas são as maneiras de classificação dos custos. Adotou-se aqui a divisão dos custos em fixos e variáveis. Para Martins (2003) é a classificação mais importante, e faz a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo.

De acordo com Dolabela (2006) os custos fixos são aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. São os gastos com os recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio.

Já os custos variáveis, na visão de Dolabela (2006), constituem os valores pagos pelos recursos aplicados para produzir os produtos ou serviços. São portanto, os que mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida.

As despesas por sua vez, são “bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas” (MARTINS, 2003, p.25). Já para Dolabela (2006) são os gastos que não pertencem à produção propriamente dita, ou seja, que não estão ligados à atividade fim da empresa, mas que são necessários para o funcionamento do negócio.

### 2.8.4 Depreciação

Segundo Dolabela (2006) a depreciação consiste no reconhecimento da perda, por desgaste dos recursos utilizados por parte da empresa. De acordo com a previsão de

durabilidade e vida útil dos recursos, estipula-se um percentual de perda por ano, para cada um deles.

Para Dolabela (2006) a depreciação acumulada consiste na soma da depreciação dos diferentes recursos ao longo do tempo.

Dolabela (2006) propõe ainda alguns valores para depreciação, que podem ser visualizados na tabela 1.

**Tabela 1: Vida útil e depreciação**

Recurso	Vida útil	% ao ano
Obras civis	25 a 30 anos	3,5%
Instalações	10 anos	10,0%
Software	4 anos	25,0%
Equipamentos	5 anos	20,0%
Máquinas	10 anos	10,0%
Móveis e utensílios	10 anos	10,0%
Veículos	5 anos	20,0%

Fonte: Dolabela (2006, p. 221)

#### 2.8.5 Margem de contribuição

De acordo com Dolabela (2006) a margem de contribuição é o valor que resta à empresa, depois de deduzidos da receita os custos variáveis, a fim de verificar quanto este valor contribui para cobrir os custos fixos.

Segundo Martins (2003) da margem de contribuição, deduzindo-se os custos fixos, chega-se ao resultado, ou seja, o lucro ou prejuízo.

#### 2.8.6 Demonstração de Resultados

A demonstração do resultado, segundo Dornelas (2001, p.165) “é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período”. Para Sanvicente (1987) é um relatório que indica, por meio do agrupamento de receitas e despesas, os resultados das atividades de uma empresa num período especificado.

Basicamente, da receita total obtida são subtraídas as deduções, ou seja, impostos, abatimentos, devoluções concedidas, comissões de vendedores; resultando na receita líquida. Desta receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos ou dos serviços prestados, chegando assim, ao lucro bruto. Deste, subtraem-se as despesas operacionais, resultando no resultado antes do imposto de renda. Sobre este, é incidido o valor do imposto de renda, totalizando o resultado líquido do exercício, podendo este ser, tanto lucro como prejuízo. O valor final desse resultado, caso não seja distribuído aos sócios, será incorporada ao patrimônio líquido da empresa (DORNELAS 2001).

### 2.8.7 Fluxo de Caixa

Segundo Salim *et al* (2003) o fluxo de caixa consiste numa representação da evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, permitindo que se possa visualizar a disponibilidade líquida do caixa, a cada momento. A partir disso, a empresa pode verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas.

Para Dolabela (2006) o fluxo de caixa representa o acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros do caixa da empresa, sendo dessa forma, uma ferramenta essencial para o bom controle financeiro de curto prazo de qualquer organização.

Nessa mesma linha de raciocínio, Dornelas (2001) enfatiza a importância do fluxo de caixa como ferramenta de gerenciamento e de planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia da empresa.

Para Dolabela (2006), o fluxo de caixa subtrai as saídas financeiras das entradas, apura e apresenta os saldos, sendo composto, basicamente, dos seguintes itens:

- a) Investimento inicial. Valor necessário para iniciar o empreendimento acrescido das despesas pré-operacionais;
- b) Saldo de caixa inicial. Valor que a empresa tem no caixa no início de suas atividades, de modo que ela possa cobrir as despesas até começar a obter receitas;

- c) Total de Entradas. Valor total de entrada de dinheiro no caixa, subdividindo-se em quatro tópicos: receitas de vendas, receitas financeiras, empréstimos e outras receitas;
- d) Total de saídas. Todas as saídas de dinheiro da empresa, de forma bastante especificadas, permitindo maior entendimento do empreendedor sobre a situação do caixa;
- e) Saldo no período. É o valor obtido subtraindo-se do total de entradas, o total de saídas. Indica o valor monetário que sobrou ou faltou em um determinado período;
- f) Reserva de Capital. Valor que a empresa poderá poupar para outros investimentos;
- g) Depreciação. Aparece duas vezes no fluxo de caixa (entrada e saída) de modo que o empresário possa se lembrar que em alguma época deverá ter esse dinheiro para repor algum equipamento, maquinário, instalação, etc.
- h) Fluxo Líquido de Caixa. Consiste no saldo final de caixa do período. Representa quanto a empresa tem disponível em seu caixa num dado momento. O saldo final de um período é transportado para o saldo inicial do período seguinte.

#### 2.8.8 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio de acordo com Dornelas (2001) corresponde ao ponto em que as receitas se equivalem à soma dos custos fixos e variáveis. Nesse ponto não há lucro ou prejuízo. Permite assim, saber qual o volume de vendas necessário para cobrir seus custos.

Concorda com essa afirmação Sanvicente (1987), ao relatar que o ponto de equilíbrio representa o volume de atividade em que as receitas operacionais se igualam ao valor das despesas operacionais, resultando num resultado operacional nulo.

Para se calcular o ponto de equilíbrio basta fazer a seguinte equação:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Ou

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{1 - \left( \frac{\text{Custo variável}}{\text{Receita Total}} \right)}$$

A análise do ponto de equilíbrio possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro. Assim sendo, para que o novo negócio seja rentável, ele deve gerar um excedente de caixa positivo, além do necessário para atingir o ponto de equilíbrio.

### 2.8.9 Técnicas de Análises de Investimentos

Quanto às técnicas de análise de investimentos, serão abordadas, neste estudo, o prazo de *payback* e as técnicas do fluxo de caixa descontado, que são, o Valor Presente Líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR).

#### *2.8.9.1 Prazo de payback*

A análise do prazo de *payback* procura identificar o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido.

Segundo Harrison *apud* Sanvicente (1987) o período de *payback* compreende o espaço de tempo entre o início das atividades do negócio e o momento em que os fluxos de caixa acumulados se tornam positivos.

Sendo assim, esta técnica envolve o tempo necessário para o retorno do investimento por meio dos fluxos de caixa gerados pelo negócio.

Quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial, mais atraente é um projeto de investimento (Dornelas 2001). Para Dolabela (2006) quanto menor for o prazo de *payback*, menos exposição aos riscos tem um projeto.

O método do *payback* apresenta duas fraquezas fundamentais de acordo com Dornelas (2001) e Sanvicente (1987). A primeira refere-se à não consideração do valor do dinheiro em relação ao tempo. A segunda deve-se ao fato de não levar em consideração os fluxos de caixa que ocorrem após o período de recuperação do investimento, não proporcionando, assim, uma visão do projeto como um todo.

#### 2.8.9.2 Técnicas de Fluxo de Caixa Descontado

As técnicas de fluxo de caixa descontado, na visão de Dornelas (2001) e de Sanvicente (1987) são as melhores formas de se avaliar as decisões de investimento. Isso porque essas técnicas levam em consideração a distribuição dos fluxos de caixa ao longo do tempo. Elas procuram avaliar de que maneira o valor presente dos futuros fluxos de caixa se compara com o montante inicial investido.

As duas técnicas principais de fluxo de caixa descontado são o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

##### 2.8.9.2.1 Valor Presente Líquido

De acordo com Sanvicente (1987) essa técnica envolve o cumprimento de algumas etapas, que estão dispostas a seguir:

- a) Após a montagem dos fluxos de caixa futuros, definir uma taxa de desconto. Essa taxa deve ser igual ou maior que o custo de capital da empresa, caso contrário, conseguir-se-á maior rentabilidade aplicando-se em outras formas de investimento;
- b) A partir dessa taxa de desconto, transformar os fluxos futuros de caixa em

valores atuais, por meio da fórmula:  $\frac{1}{(1+i)^n}$ , em que  $i$  é a taxa de desconto, e  $n$  ao número de períodos ao final dos quais ocorre um fluxo de caixa.

- c) Comparar o valor atual das entradas ao valor atual das saídas. A diferença (valor atual líquido), se for positiva, considera-se o projeto viável.

Segundo Dornelas (2001) para se calcular o VPL de um projeto, descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para seu valor presente, por meio de uma taxa de retorno exigida; e, subtrai-se o investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário, o projeto deve ser rejeitado.

A fórmula geral para o cálculo do VPL, portanto, é a seguinte:

$$VPL = \left( \frac{F1}{(1+i)^1} + \frac{F2}{(1+i)^2} + \frac{F3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+i)^n} \right) - INV$$

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido

$F_n$  = Fluxo de Caixa após impostos no ano  $n$

$n$  = Vida do projeto em anos

$i$  = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida pelo projeto)

INV = Investimento inicial

#### 2.8.9.2.2 Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR), de acordo com Sanvicente (1987) consiste na taxa de retorno que iguala o valor presente líquido dos fluxos de caixa de um projeto a zero, ou seja, é a taxa que faz com que o valor atual das entradas seja igual ao valor atual das saídas.

Segundo Dornelas (2001), para o cálculo da TIR procura-se descobrir a taxa de que fornece um valor presente líquido igual a zero, desse modo, o valor presente dos fluxos de caixa descontados é exatamente igual ao investimento inicial. Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para  $i$ , que nesse caso será a TIR do projeto.

## 2.9 Acupuntura

Faz-se necessário, ainda, efetuar uma análise teórica sobre a acupuntura, de modo a permitir um aprofundamento sobre o tema.

Assim sendo, será explicado o que é a acupuntura, como funciona, e como se deu seu surgimento e sua evolução ao longo da história, tanto no Oriente, quanto no Ocidente.

### 2.9.1 A acupuntura e seu funcionamento

A acupuntura é um processo terapêutico milenar e um dos métodos de tratamento da medicina tradicional chinesa.

Na visão da Sociedade Médica Brasileira de Acupuntura (SMBA) a acupuntura consiste numa técnica de tratamento que se baseia no estímulo de determinados pontos da superfície da pele, os pontos de acupuntura; a fim de obter do organismo, em resposta, a recuperação global da saúde, ou a prevenção da doença.

Podem ser utilizadas neste processo, agulhas, ventosas, massagens, eletroestimulação e até o calor proveniente da queima da moxa (moxabustão), preparada a partir da erva Artemísia.

O funcionamento da acupuntura de acordo com Sussmann (1973), basicamente se dá da seguinte maneira. As agulhas são espetadas em pontos especiais, a fim de dirigir a energia vital que percorre o corpo por meio de condutos denominados meridianos. Os meridianos percorrem a superfície do corpo e em sua trajetória situam-se pontos. Essa energia, a qual procura-se dirigir com a punção dos pontos, encontra-se de duas maneiras distintas, e opostas, porém complementares entre si: o Yin e o Yang. O Yin representa o aspecto negativo, a matéria, o repouso. Já o Yang, constitui o aspecto positivo, a energia, a atividade. Para a medicina chinesa, a doença nada mais é do que um simples desequilíbrio energético.

A acupuntura busca então, por meio da punção de pontos, dirigir a energia vital a fim de atingir o equilíbrio entre o Yin e o Yang.

### 2.9.2 A história da acupuntura no Oriente

De acordo com a SMBA, a acupuntura nasceu no vale do Rio Amarelo, nas costas setentrionais do mar da China, há cerca de 5.000 anos, estendendo-se, posteriormente a todo o império chinês, ultrapassando suas fronteiras para depois atingir a totalidade do continente asiático, onde se desenvolveu e expandiu.

Documentos históricos e arqueológicos demonstram que o desenvolvimento da acupuntura é milenar. Foram descobertas agulhas de sílex que datam da idade da pedra. Acredita-se que, com o decorrer do tempo, as agulhas de pedra foram substituídas pelas agulhas de osso e de bambu (SMBA).

Para a SMBA os fatos associados ao surgimento da acupuntura são incertos e um tanto quanto ocultos. Atribui-se, porém, as origens da filosofia e medicina chinesas a três imperadores lendários (Fu Hsi, Shen Nong e Huang Di).

A Fu Hsi atribui-se a elaboração das concepções chinesas do universo. Shen Nong, o Agricultor Divino teria sido o responsável por difundir os conhecimentos e segredos da agricultura e das plantas que curam. Finalmente, Huang Di, o imperador Amarelo, teria sido o responsável pela autonomia da medicina chinesa e pela difusão da acupuntura (SMBA).

Shen Nong juntamente com Huang Di são considerados os precursores da medicina chinesa.

Ainda segundo a SMBA, ao Imperador Amarelo Huang Di, atribui-se a elaboração do mais importante clássico da medicina chinesa, o Huang Di Nei Jing, também conhecido como Tratado de Medicina Interna do Imperador Amarelo. Seu surgimento denota de 770 a.C. a 221 a.C., durante o período da dinastia Chou.

Na visão da SMBA, nesta obra Huang Di teve dois auxiliares versados nas ciências médicas, Chi Po e Lei Gong, o primeiro era hábil em prescrever, e o segundo, profundo conhecedor de acupuntura e moxabustão. O Huang Di Nei Jing é um texto escrito em forma de diálogos entre o Imperador Amarelo e seu Ministro Chi Po, o qual Sussmann (1973) aponta como o médico da corte.

Sussmann (1973) trata este documento como a Bíblia da Acupuntura, pois contém praticamente toda a ciência do diagnóstico e do tratamento por meio de agulhas e moxas.

Segundo Sussmann (1973), o livro é uma compilação dos conhecimentos acerca da Medicina Tradicional Chinesa e está dividido em dois volumes, o Ling Shu, que trata semiologia e clínica, e o Su Wen, que aborda especialmente, questões relacionadas ao tratamento com agulhas e moxas.

Para a SMBA, a obra trata, basicamente sobre:

- a) Teorias básicas da medicina tradicional chinesa;
- b) Elementos de fisiologia e fisiopatologia;
- c) Princípios de diagnóstico;
- d) Procedimentos terapêuticos;
- e) Orientações sobre a prevenção e tratamento de doenças.

Para Sussmann (1973) existem períodos da história da China em que a acupuntura se desenvolveu de maneira considerável, e outros em que estagnou.

É o caso dinastia Han (206 a.C. - 220 d.C.). Nesse período surgem estudos sobre a distribuição dos pontos, as relações anatômicas na localização dos pontos, e as correlações entre pontos e os diferentes órgãos e tecidos. Data desse período, o surgimento do Nan Jing, conhecido como o Clássico das Dificuldades e escrito por Bian Que, um dos médicos mais importantes da antiga China. Posterior ao Nei Jing, o Nan Jing completa algumas lacunas e deficiências deixadas pela primeira obra (SMBA).

De acordo com Sussmann (1973) o Período da Desunião (221 d.C. – 589 d.C.) também foi importante para o desenvolvimento da acupuntura. Neste período aparece o Mo-Ching, ou a Regra dos Pulsos, que preconiza o diagnóstico do pulso sobre a artéria radial.

Segundo a SMBA, outro período importante para a acupuntura foi a dinastia Tang (618-907 d.C.) em que foram criados na China estabelecimentos dedicados ao ensino da acupuntura e da moxabustão, como o Colégio Imperial de Medicina. São construídos nessa época os modelos esculpidos em bronze (estátuas de humanos utilizadas no ensino da acupuntura), de tamanho natural, sobre os quais figuravam a localização de 657 pontos e de meridianos, tais como eles são conhecidos hoje. As estátuas eram recheadas de água e os pontos eram recobertos por uma camada de argila.

Por outro lado, a acupuntura viveu um período de declínio durante a dinastia Tsing (1644-1911). Tanto Sussmann (1973) quanto a SMBA colocam que nessa época China sofre grande influência ocidental na medicina e, a acupuntura fica marginalizada a ponto de não ser mais ensinada oficialmente seu exercício se tornar proibido. Situação esta que perdurou até o advento da revolução liderada por Mao Tsé Tung (1949), com o início da República Popular da China.

Neste período, a medicina chinesa e a acupuntura foram oficializadas e colocadas em pé de igualdade com a medicina científica ocidental. Isso gerou uma síntese entre as duas medicinas e um intercâmbio de informações que promoveu um desenvolvimento sem precedentes da acupuntura na China, permitindo a descoberta de novos conhecimentos acerca do modo de ação da acupuntura e impulsionando seu estudo e sua utilização fora do país (SUSSMANN 1973).

### 2.9.3 A história da acupuntura no Ocidente

Segundo a SMBA a introdução das primeiras informações sobre acupuntura no Ocidente se iniciou na Europa, mais especificamente na França em meados do século XVII, por meio de jesuítas e viajantes procedentes do Extremo Oriente.

Para Sussmann (1973) as primeiras publicações acerca da acupuntura eram de conteúdo vago e as obras de escritores como Rhyne E. Kaempfer, pareciam desconhecer os verdadeiros princípios da medicina tradicional chinesa, ignorando tudo o que se refere a pontos, meridianos, energia, pulsos, etc.

Em 1809, na França, o Dr. V. J. Berlioz aplicou pela primeira vez a acupuntura com fins terapêuticos na Europa, até então, a teoria não havia sido transformada em prática. A ele, sucederam-se muitos outros seguidores, porém, nenhum deles conhecia profundamente os fundamentos teóricos e as técnicas da verdadeira acupuntura chinesa. Isso levou a um desestímulo de grande parte dos pioneiros e ao retardamento do processo de introdução da acupuntura no Ocidente (SMBA).

Já em 1863, Dabry de Thiersant, publica em Paris, o livro *A medicina entre os chineses*, no qual expunha com clareza, a autêntica medicina chinesa, bem como os

princípios e a técnica da acupuntura. Porém, não sendo médico, jamais aplicou o método da acupuntura. Seu livro foi então, relegado ao esquecimento (SUSSMANN, 1973).

Finalmente, com a publicação do *Compêndio da Verdadeira Acupuntura Chinesa* por Georges Soulié de Morant, em 1934, na França, o Ocidente testemunharia o renascimento da acupuntura. Soulié de Morant, cônsul da França na China, lia e falava fluentemente o chinês e estudou o método da acupuntura com vários médicos chineses, até receber um reconhecimento oficial como médico (SMBA).

Ainda segundo a SMBA a partir dos escritos desta obra, uma verdadeira escola de acupuntura se desenvolveu na França. Surgem também as Sociedades de Acupuntura. Em 1950 a Academia Francesa de Medicina reconheceu a acupuntura como um Ato Médico, ficando seu exercício reservado aos profissionais médicos. Em 1979 a acupuntura começou a ser ensinada nas universidades francesas.

Assim, pesquisas científicas e a prática da acupuntura disseminaram-se e desenvolveram-se por diversos países da Europa, chegando, finalmente ao Novo Mundo.

O início da acupuntura no Brasil se confunde com a imigração dos povos orientais para este país, com início em 1812 com a chegada de 400 chineses. A partir daí, a se popularizou e se disseminou por todo o país (ACUPUNTURA BRASIL, 2007). A acupuntura foi reconhecida como especialidade médica em 1995, e está inserida no Sistema Único de Saúde (SUS) desde o ano de 1988 (SMBA).

De acordo com a Acupuntura Brasil (2007) atualmente existem cerca de 40.000 acupunturistas no Brasil, sendo 5.000 destes, médicos.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia consiste na forma como o estudo será elaborado, compreendendo, a caracterização da pesquisa, os tipos de dados coletados, como se dará a coleta desses dados, o processo de definição da população de pesquisa e da definição da amostra e a análise dos dados coletados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

O critério para a classificação da pesquisa varia com o uso de diferentes variáveis.

Quanto à natureza das variáveis, as pesquisas podem ser classificadas em qualitativas e quantitativas (GIL, 1999). Esta pesquisa caracterizou-se essencialmente como quantitativa, pois buscou medir o grau em que algo está presente, e os dados foram obtidos utilizando-se um grande número de entrevistados, sendo então, submetidos a análises estatísticas.

Na visão de Castro (1977), de acordo com a natureza do relacionamento entre as variáveis, as pesquisas podem ser classificadas em descritivas e explicativas. A presente pesquisa classificou-se predominantemente como descritiva, visto que teve como objetivo apenas expor o fenômeno em estudo; e não verificar o relacionamento entre as variáveis tentando explicar o fenômeno em estudo, como acontece em uma pesquisa explicativa.

Já quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, podem ser classificadas em exploratória e conclusiva (VERGARA, 1997). A pesquisa aqui apresentada teve, em um primeiro momento, caráter exploratório, buscando-se aprofundar os conhecimentos em relação ao tema e coletar informações para o desenvolvimento das questões de estudo. Posteriormente, apresentou caráter conclusivo, visto que, foi estruturada em termos de procedimentos, os objetivos foram claramente definidos e, buscou-se obter respostas para as questões da pesquisa.

No que diz respeito ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade, caracterizou-se como um estudo de campo, visto que, segundo Mattar (1996), são os que trabalham com amostras de dimensões que permitem análises estatísticas, porém, sem se

preocupar com a representatividade em relação à população pesquisada, além de permitir um elevado grau de profundidade no estudo.

### 3.2 Coleta de dados

Na visão de Castro (1977) os dados podem ser classificados em dois grupos: dados primários e dados secundários.

Os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados. Já os dados secundários, constituem as informações que já existem em algum lugar, que foram coletados com outros propósitos que não ao de atender às necessidades da pesquisa em questão (CASTRO, 1977).

A coleta dos dados primários no presente estudo deu-se por meio de pesquisa de campo, pelo método da comunicação, com sujeitos reais em condições ambientais normais; utilizando-se um questionário estruturado não-disfarçado, previamente testado e aprovado em ambiente real.

Diz-se que o questionário é estruturado devido ao fato de que as perguntas são apresentadas com as mesmas palavras, na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes e; não disfarçado, por permitir aos respondentes saberem os propósitos da pesquisa e o tema a que estão sendo questionados. Esse tipo de pesquisa proporciona facilidade na sua aplicação, tabulação, análise e interpretação (MATTAR, 1996).

Os dados primários foram coletados no centro de São José do Rio Preto, mais especificamente, no calçadão, próximo ao Praça Shopping, nos dias 09, 10 e 12 de outubro de 2007, nos períodos da manhã e da tarde. Este local foi escolhido por sua representatividade em relação à população da cidade.

Já os dados secundários foram obtidos da Internet e por meio de instituições como o SEBRAE e a Sociedade Médica Brasileira de Acupuntura (SMBA), ao longo de toda a execução do trabalho.

### 3.3 Processo de amostragem

Amostragem, segundo Mattar (1996) consiste no processo de colher amostras de uma população, ou seja, “pesquisar uma parte da população para inferir conhecimento para o todo” (MATTAR, 1996, p. 260).

Ainda na ótica de Mattar (1996) o processo de amostragem é baseado em duas premissas. A primeira é de que exista similaridade entre os elementos de uma população, permitindo assim, que poucos elementos representem as características de toda a população. A segunda é que a diferença entre os valores das variáveis na população, determinados como parâmetros, e os valores dessas variáveis obtidos na amostra, são minimizados; pois, desde que a amostra tenha sido obtida corretamente, as discrepâncias nas medições dos valores dos parâmetros são contra-balanceadas, tornando as medidas mais próximas às da população.

Para que seja realizado o processo de amostragem, faz-se necessária a definição da população de pesquisa. Para Kinneer & Taylor *apud* (MATTAR, 1996, p.264), a população de pesquisa consiste no “agregado dos casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas”.

Mattar (1996) ainda coloca que, além da definição das especificações dos elementos de pesquisa, a definição da população deve incluir a unidade amostral, abrangência geográfica da pesquisa e o período de tempo.

Assim sendo, determinou-se como população da presente pesquisa: Residentes de São José do Rio Preto, que transitam no bairro Centro, mais especificamente no calçadão, próximo ao Praça Shopping, considerando o segundo semestre de 2007.

A amostragem utilizada nesta pesquisa foi do tipo não-probabilística por conveniência e tráfego. Não-probabilística pelo fato de que não há probabilidade conhecida de que um elemento qualquer da população faça parte da amostra. Por conveniência porque o elemento pesquisado é selecionado por estar disponível no local e momento da realização da pesquisa. Por tráfego, por ser resultante do ato de entrevistar pessoas que trafegam por determinado local.

### 3.4 Cálculo da amostra

De acordo com Mattar (1996), para que se consiga determinar o número da amostra a ser pesquisada em uma determinada população infinita, é necessária a aplicação da seguinte fórmula matemática:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Sendo:

$n$  = número de elementos da amostra a ser pesquisada

$z$  = valor da variável  $z$  para o nível de confiabilidade adotado

$p$  = proporção de ocorrência da variável em estudo na população

$q$  = proporção de não ocorrência da variável em estudo na população, sendo que  $p + q = 1$

$e$  = precisão da amostra ou erro máximo admitido, considerando-se o valor absoluto.

Para esta pesquisa, adotou-se um nível de confiabilidade de 95%, significando que 95% das médias de distribuição amostral, que estão contidas no intervalo  $x$  de mais ou menos dois desvios padrões. Com esse nível de confiabilidade o valor da variável  $z$  será igual a dois.

Por não haver conhecimento das proporções de ocorrência ou não ocorrência da variável estudada na população, as variáveis  $p$  e  $q$  assumem valor igual a 0,5 na fórmula.

Por fim, admitiu-se um erro amostral, para esse trabalho no valor de 7%.

Substituindo os valores das variáveis na fórmula resulta-se o cálculo:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$$n = \frac{2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,07)^2}$$

$n = 204,08$

$n = 204$  pessoas

Portanto, para se obter um nível de confiabilidade de 95% com um erro amostral de 7%, o tamanho da amostra a ser entrevistada será de 204 elementos.

### 3.5 Análise dos dados

Na percepção de GIL (1999), a análise de dados tem como objetivo principal permitir o estabelecimento das conclusões da pesquisa, a partir dos dados coletados e tabulados.

O processo de análise e interpretação dos dados deu-se pela tabulação dos dados, utilizando-se o *software* Microsoft Excel. Dos resultados de cada variável foram montadas tabelas e gráficos correspondentes. O cruzamento de algumas variáveis também se fez necessário, de modo que proporcionaram informações importantes para a obtenção de respostas para as questões de estudo.

## 4 O PLANO DE NEGÓCIOS

Analisados os aspectos teóricos e, definida a metodologia de estudo, partiu-se então para a elaboração do plano de negócios propriamente dito.

### 4.1 Sumário Executivo

O presente plano de negócios teve como principal objetivo, verificar a viabilidade de abertura de uma clínica de acupuntura na cidade de São José do Rio Preto, São Paulo, Brasil.

Para isso, procurou-se descrever a empresa Alma clínica de acupuntura e como se dará a prestação do serviço ofertado, os aspectos jurídicos e legais que envolvem a abertura e continuidade do negócio, os aspectos mercadológicos que influenciam o negócio e o plano financeiro.

A Alma clínica de acupuntura será uma empresa localizada na região central da cidade de São José do Rio Preto, São Paulo, e oferecerá tratamento com acupuntura para pessoas com ou sem convênios médicos particulares.

Possui como missão: Prestar um serviço de qualidade no tratamento com acupuntura, proporcionando aos clientes melhoras significativas no que diz respeito à saúde e qualidade de vida.

Já a visão da Alma clínica de acupuntura é: Ser referência no tratamento de acupuntura em São José do Rio Preto e região.

A equipe de trabalho será composta: pela médica acupunturista Dr<sup>a</sup> Eliane Pisani, responsável pelo serviço de acupuntura oferecido e pelo gerenciamento da clínica; por uma secretária, e por uma pessoa responsável pela limpeza da clínica.

Num ambiente bastante competitivo, como é o caso dos serviços médicos, mais especificamente, do serviço de acupuntura, na cidade de São José do Rio Preto; a Alma clínica de acupuntura buscará a diferenciação pelo estreitamento do relacionamento com o cliente. A estratégia a ser adotada nesse sentido gira em torno da monitoração do resultado

percebido e satisfação do cliente quanto ao serviço prestado, para então aconselhá-lo sobre a realização ou não de outras sessões de acupuntura.

Outra estratégia a ser adotada pela Alma clínica de acupuntura consiste em propagandas que visam conscientizar a população sobre os benefícios proporcionados pela acupuntura, buscando assim, gerar interesse e atrair um maior número de clientes.

A adoção dessa estratégia deveu-se à verificação, por meio da pesquisa de mercado, de um grau considerável de desconhecimento dos princípios e do funcionamento da acupuntura, por parte da população. Além disso, verificou-se por meio do cruzamento de variáveis, que esse desconhecimento influi na crença da população nos resultados obtidos com a acupuntura.

A elaboração de uma análise SWOT permitiu que fossem observadas:

- a) Forças: profissional especializado e altamente capacitado; localização privilegiada e ambiente que remete ao paciente a sensação de paz, equilíbrio e tranquilidade e; serviço de relacionamento com o cliente;
- b) Fraquezas: pouco capital para investimento; pouco conhecimento/reconhecimento do médico acupunturista por parte da população; baixo conhecimento administrativo e gerencial por parte da Dr<sup>a</sup> Eliane Pisani e; número reduzido de funcionários;
- c) Oportunidades: mercado em crescimento; constitui uma das modalidades da Medicina Complementar/Alternativa, oficializadas pelo Ministério da Saúde; empresa localizada em uma cidade que é referência nacional em medicina; baixo conhecimento sobre o funcionamento e os resultados proporcionados pela acupuntura, por parte da população e; potencialização do número de clientes pelo fato de a acupuntura proporcionar resultados a uma gama de doenças;
- d) Ameaças: grande número de concorrentes diretos na cidade; possibilidade de novos entrantes no mercado; resistência por parte da população quanto à eficácia da acupuntura e; a acupuntura não ser uma prática exclusiva para médicos.

Finalmente, por meio de projeções de receitas, custos e despesas, demonstrativos e cálculos de indicadores, pôde-se concluir positivamente sobre a viabilidade de abertura do empreendimento, do ponto de vista de lucratividade e retorno do investimento.

Estimou-se um prazo de retorno do investimento de dois anos e dois meses e uma lucratividade ao final do terceiro ano de aproximadamente R\$ 34.300,00, considerando o cenário realista. No cenário otimista, esse lucro, ao final do terceiro ano chega a aproximadamente R\$ 41.600,00, e, o payback é de aproximadamente um ano e oito meses. Já no cenário pessimista, prazo de payback é de aproximadamente dois anos e onze meses e o lucro ao final do terceiro ano é de cerca de R\$ 23.300,00.

## **4.2 Descrição Da Empresa**

A Alma clínica de acupuntura será uma empresa localizada na região central da cidade de São José do Rio Preto, São Paulo. A empresa oferecerá tratamento com acupuntura para pessoas com ou sem convênios médicos particulares.

### 4.2.1 Serviço oferecido

O serviço oferecido pela clínica será o tratamento por meio da acupuntura. A maneira como o serviço será executado será descrita a seguir.

Primeiramente, o cliente agenda uma consulta, com a secretária, por telefone ou pessoalmente. Ao chegar no dia e horário marcado, o cliente faz o se identifica, e é encaminhado para o médico acupunturista.

Na primeira consulta o médico busca estabelecer um diagnóstico clínico e acupuntural, englobando os conhecimentos da medicina contemporânea e da medicina tradicional, fazendo uso de uma minuciosa anamnese e solicitando os exames complementares que se fizerem necessários. O diagnóstico, consta de quatro etapas principais: a inspeção, a ausculta, o interrogatório e a palpação. A partir desse diagnóstico faz-se uma programação das aplicações, de acordo com o tipo, a gravidade e o tempo de instalação da doença.

A primeira consulta, em que o médico realiza o diagnóstico, demora aproximadamente trinta minutos. Já a aplicação das agulhas leva em torno de dez minutos. Após a limpeza da pele, as agulhas descartáveis são inseridas de forma indolor e deixadas no local e após a aplicação, o cliente deve permanecer imóvel com as agulhas no seu corpo, por aproximadamente vinte minutos.

Passados os vinte minutos, o médico retira as agulhas e o cliente tem a opção de agendar nova consulta ou não. O agendamento de nova consulta vai depender dos resultados obtidos com o tratamento e da satisfação quanto ao serviço prestado. As sessões posteriores podem ser iguais ou ter os pontos modificados, de acordo com a evolução de cada caso em particular.

Os resultados do tratamento de doenças agudas são mais rápidos. Já doenças crônicas ou emocionais, necessitam de um tratamento mais longo. Nesses casos, os resultados são obtidos com melhoras gradativas.

Em média, uma dor pode ser resolvida com duas a três sessões (parcialmente), e oito a dez sessões (totalmente). Alguns tratamentos podem durar vários meses ou anos. Além disso, há pessoas que fazem acupuntura para manter o equilíbrio energético. Essas pessoas, muitas vezes fazem acupuntura durante muitos anos.

O tratamento também pode ser feito por meio do uso de ventosas, da moxabustão, da auriculoterapia ou pela eletro-estimulação dos pontos puncionados. Essas técnicas são combinadas com a aplicação das agulhas.

A ventosa é uma técnica que utiliza uma cúpula de vidro ou de plástico, de modo que se provoque um vácuo por meio da queima do ar do interior da cúpula de vidro com álcool; ou, no caso da cúpula de plástico, com um dispositivo de sucção.

A moxabustão consiste na queima da moxa, um bastão semelhante a um charuto feito da erva Artemísia. Essa técnica tem o intuito de aquecer os pontos de acupuntura.

Já a auriculoterapia baseia-se na punção de pontos localizados na orelha do paciente, devido ao fato de que os órgãos e vísceras do corpo humano se manifestam em determinados pontos do pavilhão auricular.

Por último, a eletro-estimulação consiste na aplicação de pequenas descargas elétricas nas agulhas puncionadas, por meio de um aparelho denominado eletro-estimulador.

#### 4.2.2 Equipe de trabalho

A equipe de trabalho será composta:

- a) Pela médica acupunturista Dr<sup>a</sup> Eliane Pisani, formada no ano de 1978 pela Faculdade Regional de Medicina de Rio Preto (FAMERP), cujo número de registro no Conselho Regional de Medicina é: 34357; e com título de especialista em acupuntura retirado em julho de 2007 junto à Sociedade Médica Brasileira (SMB).

Esta pessoa será a responsável pelo serviço de acupuntura oferecido e pelo gerenciamento da clínica. Não receberá salário, e sim parte do lucro gerado pelo negócio (85% do lucro).

- a) Por uma secretária, que será a responsável pelos agendamentos das consultas, contatos com os clientes e fornecedores, e pelas rotinas administrativas da empresa. Essa pessoa deverá ter: conhecimentos em informática (Word, Access, Excel e Internet), boa comunicação, simpatia, compromisso, organização, pró-atividade e experiência de pelo menos um ano na função. Receberá um salário de R\$ 850,00 mensais, mais os encargos salariais (80% sobre folha de pagamento), relativos a uma jornada de trabalho de 40 horas semanais.
- b) Por uma pessoa responsável pela limpeza da clínica. Este funcionário receberá um salário de R\$ 550,00 mensais, mais os encargos salariais (80% sobre folha de pagamento), relativos a uma jornada de trabalho de 30 horas semanais.

#### 4.2.3 Estudo da localidade

Foram encontrados três imóveis comerciais disponíveis para locação junto à imobiliária Redentora, localizada na avenida Bady Bassit, n<sup>o</sup> 3362; bairro: Centro. Fones: (17) 2139-1000 e (17) 4009-9000. São eles:

- a) Casa comercial na Boa Vista. Com três dormitórios, sendo um suíte, sala bastante espaçosa, cozinha, dois banheiros e área de serviço. Todos os ambientes contém piso de cerâmica. Área do terreno: 207 m<sup>2</sup>. Área construída: 150 m<sup>2</sup>. Valor do aluguel: R\$ 850,00 mensais.
- b) Casa comercial na Redentora. Com três dormitórios, sendo um suíte, sala com bom espaço para a recepção, cozinha, dois banheiros e área de serviço. Todos os ambientes contém piso de cerâmica. Área do terreno: 231 m<sup>2</sup>. Área construída: 153 m<sup>2</sup>. Valor do aluguel: R\$ 1.000,00 mensais.
- c) Casa comercial na Boa Vista. Com três dormitórios, sala, cozinha, copa, dois banheiros, área de serviço e duas garagens, sendo uma coberta e outra descoberta. Apenas um dos dormitórios possui piso de taco, todos os outros ambientes contém piso de cerâmica. Área do terreno: 242 m<sup>2</sup>. Área construída: 170 m<sup>2</sup>. Valor do aluguel: R\$ 1.000,00 mensais

Todos os três imóveis relatados estão de acordo com as necessidades previstas para o empreendimento. Porém, caso se opte por um desses imóveis, algumas reformas e melhoramentos deverão ser efetuados.

Estima-se que um imóvel de aproximadamente 150 m<sup>2</sup> de área construído, com dois quartos, uma sala ampla, dois banheiros, e uma área de serviço, seja o mínimo exigido do imóvel para a abertura da Alma clínica de acupuntura. A necessidade de dois quartos explica-se pelo fato de que, o paciente deve ficar imóvel por aproximadamente vinte minutos após a inserção das agulhas e, durante este tempo, o acupunturista pode atender outro paciente em outra sala de atendimento. Isso permite dinamizar o processo e atender a mais clientes.

No que diz respeito à localização, os três imóveis citados, se encontram em áreas próximas da região central de São José do Rio Preto, porém, sem o incômodo do movimento excessivo de pessoas e veículos, e do barulho; típicos do centro da cidade.

#### 4.2.4 Diferenciais competitivos

A Alma clínica de acupuntura buscará a diferenciação pelo estreitamento do relacionamento com o cliente, por meio de um serviço de 'pós-venda' em que a empresa entra em contato com o cliente após as consultas para saber os resultados percebidos com o tratamento e a satisfação com o serviço prestado, bem como aconselhá-lo sobre a realização ou não de outras sessões de acupuntura.

O ambiente físico da clínica pode não ser considerado um diferencial frente a grande parte dos concorrentes, porém, destaca-se esse fator pela sua importância no sentido de repassar ao cliente um sentimento de paz, tranqüilidade e equilíbrio, antes, durante e após o tratamento; contribuindo assim, para melhores resultados no tratamento e uma maior satisfação por parte do cliente em relação ao serviço prestado.

### **4.3 Aspectos jurídicos e legais**

A Alma clínica de acupuntura será constituída sob a forma de firma individual.

Apesar de ser considerada uma micro-empresa, por ter um faturamento bruto anual inferior a R\$ 240.000,00 e por ter menos de nove empregados; não pode aderir ao sistema tributário Simples Nacional, fato este descrito na Lei Complementar nº 123 de 14.12.2006.

Assim sendo, optou-se pelo sistema de tributação no lucro real, com pagamentos mensais.

Os impostos a serem incididos e as respectivas alíquotas serão os seguintes:

- a) Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL): 9%, tendo como base de cálculo, 32% do Faturamento Bruto; caso seja apurado lucro no período;
- b) Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica (IRPJ): 15% tendo como base de cálculo, 32% do Faturamento Bruto; caso seja apurado lucro no período;
- c) Programa de Integração Social (PIS): 0,65% sobre do Faturamento Bruto;
- d) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS): 3% sobre do Faturamento Bruto;

- e) Impostos Sobre Serviço de natureza qualquer (ISS): imposto municipal, cuja alíquota de 5% é incidida sobre do Faturamento Bruto.

A empresa deverá estar atenta às normas sanitárias, impostas pela Vigilância Sanitária, para clínicas médicas. Dentre os aspectos mais importantes, estão: contrato com a empresa de lixo especial (no caso, lixo hospitalar), de modo que, o lixo recorrente das sessões de acupuntura não seja descartado junto com o lixo comum; necessidade de, no mínimo, dois banheiros, um para os profissionais do estabelecimento, e outro para os clientes; nos banheiros, devem constar, toalhas descartáveis e sabonete líquido; o ambiente deve estar sempre limpo, as paredes devem ser claras, e o piso, impermeável.

#### **4.4 Plano De Marketing**

Compuseram o plano de marketing, a análise do mercado em que se configura a empresa e as estratégias relacionadas ao composto de marketing.

##### 4.4.1 Análise do Mercado

Na análise do mercado, foram descritos os principais fornecedores e concorrentes do negócio; bem como os aspectos do mercado consumidor, identificados na pesquisa de campo e a definição do público alvo da empresa.

##### *4.4.1.1 Mercado consumidor*

As características do mercado consumidor, bem como a definição do público alvo, foram identificadas por meio de uma pesquisa de mercado. Nesta pesquisa, foram entrevistadas, aleatoriamente, 204 pessoas.

As entrevistas foram realizadas no centro de São José do Rio Preto, mais especificamente, no calçadão, próximo ao Praça Shopping. Este local foi escolhido por sua

representatividade em relação à população da cidade. A pesquisa foi realizada nos dias 09, 10 e 12 de outubro de 2007, nos períodos da manhã e da tarde.

As 17 perguntas que compõem o questionário, buscaram: identificar os aspectos sócio-econômicos da população; avaliar o conhecimento da população em relação à prática da acupuntura e à crença nos resultados proporcionados pela mesma; identificar alguns concorrentes, de modo a compor a análise do mercado concorrencial; avaliar a aceitação e o interesse da população em relação ao tratamento com acupuntura; aspectos relacionados a planos de saúde e tipo de estabelecimento preferido pela população para a prática da acupuntura.

O questionário utilizado para a coleta dos dados pode ser visualizado no apêndice 3.

#### 4.4.1.1.1 Resultados da pesquisa de mercado

Os resultados da pesquisa de mercado serão apresentados a seguir por meio de tabelas e gráficos correspondentes às questões formuladas nas entrevistas.

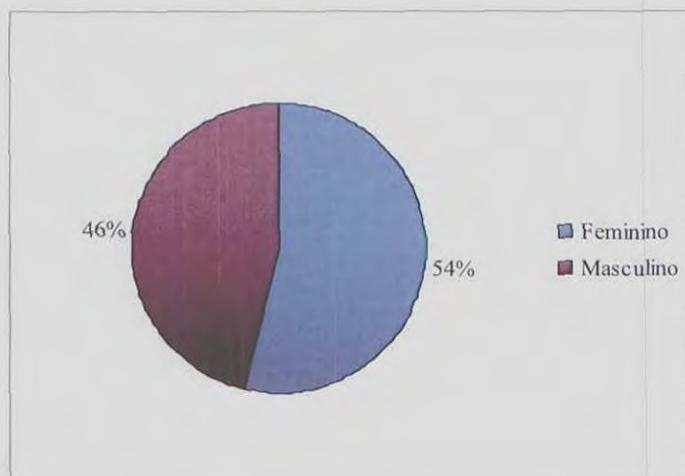
#### **Questão 01: Sexo**

Na questão 01, buscou-se identificar a proporção entre homens e mulheres da população.

**Tabela 2: Sexo**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Feminino	110	53,92%	53,92%
Masculino	94	46,08%	100,00%
Total geral	204	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 1: Gráfico - Sexo**

Fonte: Dados primários

Pôde-se observar que dos 204 entrevistados, aproximadamente 54% são do sexo feminino e aproximadamente 46% são do sexo masculino.

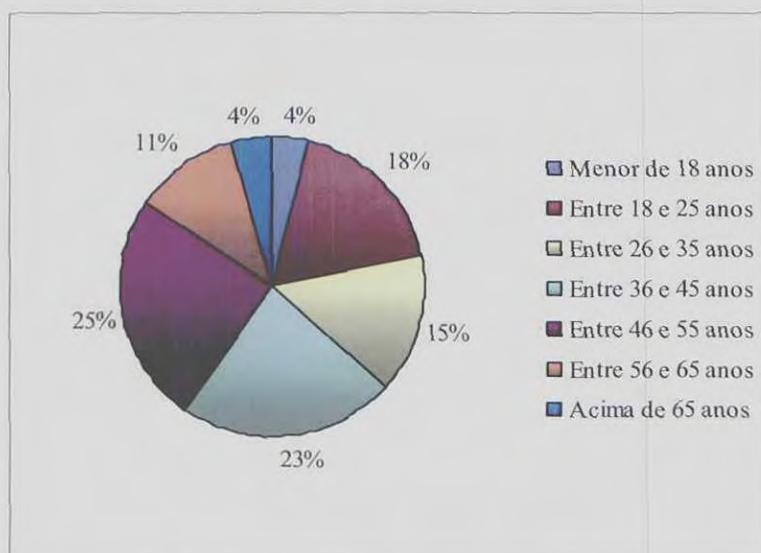
### Questão 02: Faixa etária

Esta questão teve como objetivo classificar os entrevistados quanto à faixa etária.

**Tabela 3: Faixa etária**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Menor de 18 anos	8	3,92%	3,92%
Entre 18 e 25 anos	36	17,65%	21,57%
Entre 26 e 35 anos	31	15,20%	36,76%
Entre 36 e 45 anos	47	23,04%	59,80%
Entre 46 e 55 anos	50	24,51%	84,31%
Entre 56 e 65 anos	23	11,27%	95,59%
Acima de 65 anos	9	4,41%	100,00%
Total geral	204	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 2: Gráfico - Faixa etária**

Fonte: Dados primários

Com base na tabela 3 e na figura 2, pôde-se perceber que aproximadamente 25% dos entrevistados têm entre 46 e 55 anos, cerca de 23% têm entre 36 e 45 anos, quase 18% se encontram na faixa etária que vai de 18 a 25 anos, 15% possuem entre 26 e 35 anos e 11% possuem idade que vai de 56 a 65 anos.

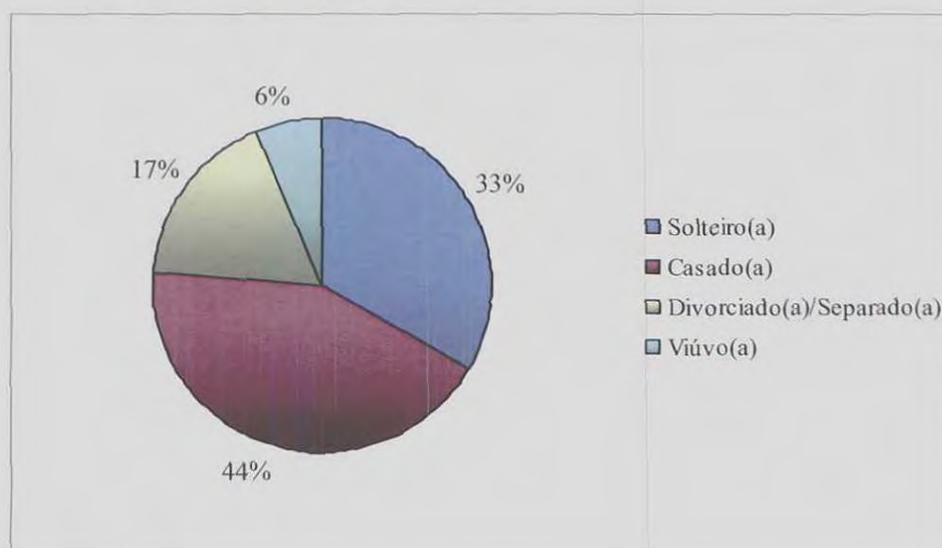
### Questão 03: Estado civil

A questão 03 teve como objetivo classificar os entrevistados quanto ao estado civil.

**Tabela 4: estado civil**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Solteiro(a)	68	33,33%	33,33%
Casado(a)	88	43,14%	76,47%
Divorciado(a)/Separado(a)	35	17,16%	93,63%
Viúvo(a)	13	6,37%	100,00%
Total geral	204	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 3: Gráfico - Estado civil**

Fonte: Dados primários

De acordo com os dados coletados, aproximadamente 44% dos entrevistados são casados, 33% são solteiros, 17% são divorciados ou separados e 6% são viúvos.

#### Questão 04: Grau de escolaridade

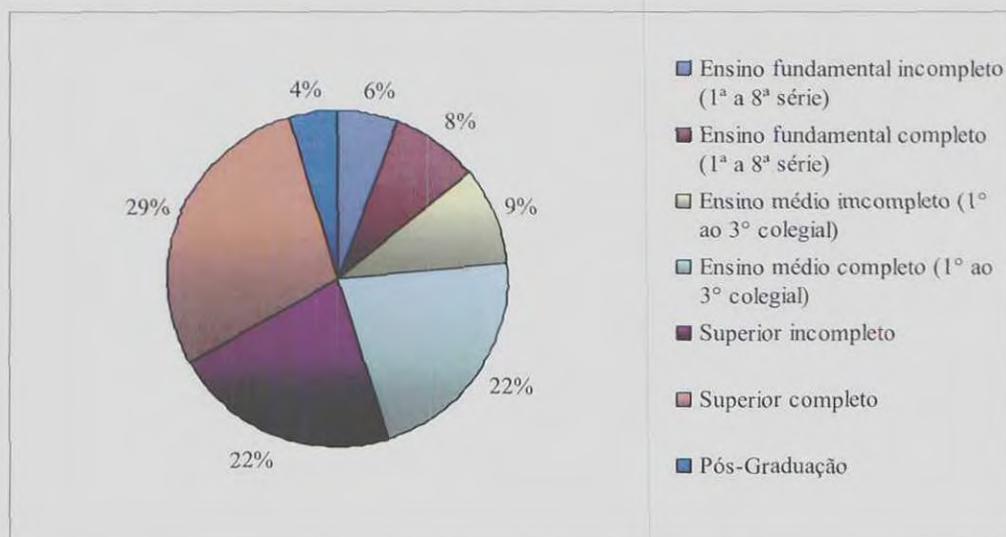
A questão 04 buscou classificar a população entrevistada quanto ao grau de escolaridade.

**Tabela 5: Grau de escolaridade**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Ensino fundamental incompleto (1ª a 8ª série)	12	5,88%	5,88%
Ensino fundamental completo (1ª a 8ª série)	17	8,33%	14,22%
Ensino médio incompleto (1º ao 3º colegial)	19	9,31%	23,53%
Ensino médio completo (1º ao 3º colegial)	44	21,57%	45,10%
Superior incompleto	44	21,57%	66,67%
Superior completo	59	28,92%	95,59%
Pós-Graduação	9	4,41%	100,00%
Total geral	204	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 4: Gráfico: Grau de escolaridade**



Fonte: Dados primários

A tabela 5 e o gráfico 4 mostraram que cerca de 29% dos entrevistados possuem ensino superior completo, aproximadamente 22% possuem ensino médio completo e outros 22% possuem superior incompleto. Dentre os entrevistados, ainda, 9% possuem ensino médio incompleto, 8% têm ensino fundamental completo, 6% possuem ensino fundamental incompleto, e, por último, aproximadamente 4% dos entrevistados possuem pós-graduação.

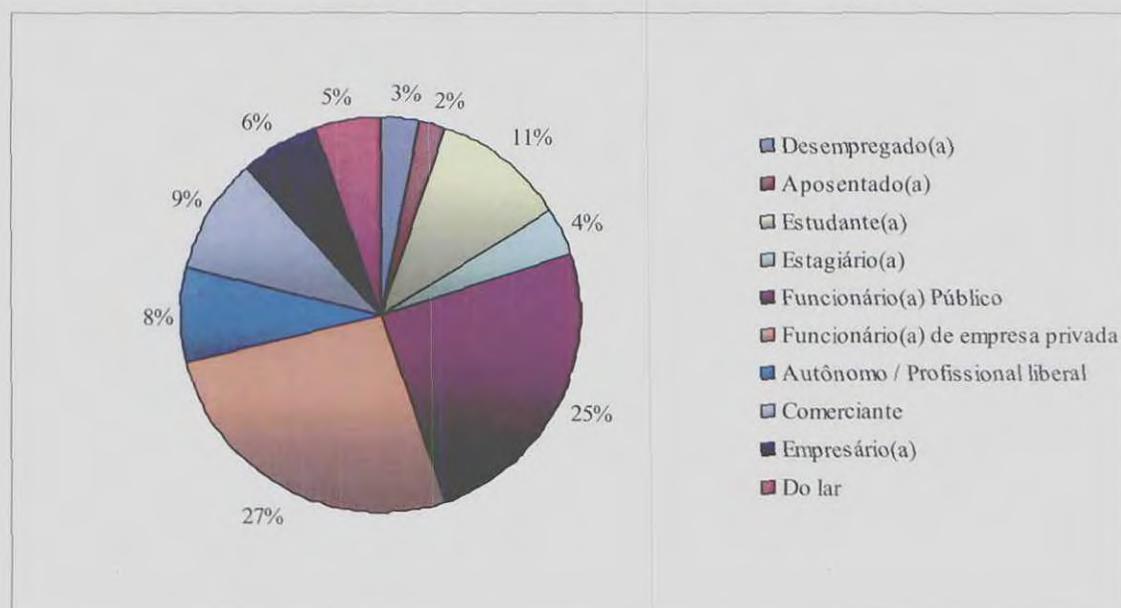
#### **Questão 05: Principal atividade profissional exercida**

A questão 05 objetivou identificar a principal atividade profissional exercida pelos entrevistados.

**Tabela 6: Principal atividade profissional exercida**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Desempregado(a)	6	2,94%	2,94%
Aposentado(a)	5	2,45%	5,39%
Estudante(a)	22	10,78%	16,18%
Estagiário(a)	8	3,92%	20,10%
Funcionário(a) Público	50	24,51%	44,61%
Funcionário(a) de empresa privada	54	26,47%	71,08%
Autônomo / Profissional liberal	16	7,84%	78,92%
Comerciante	19	9,31%	88,24%
Empresário(a)	13	6,37%	94,61%
Do lar	11	5,39%	100,00%
Total geral	204	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 5: Gráfico – Principal atividade profissional exercida**

Fonte: Dados primários

Com base nos dados coletados, a maioria dos entrevistados são funcionários de empresa privada (cerca de 27%) ou funcionários públicos (aproximadamente 25%). Outros resultados relevantes são, os 11% de estudantes, 9% de comerciantes e 8% de autônomos ou profissionais liberais.

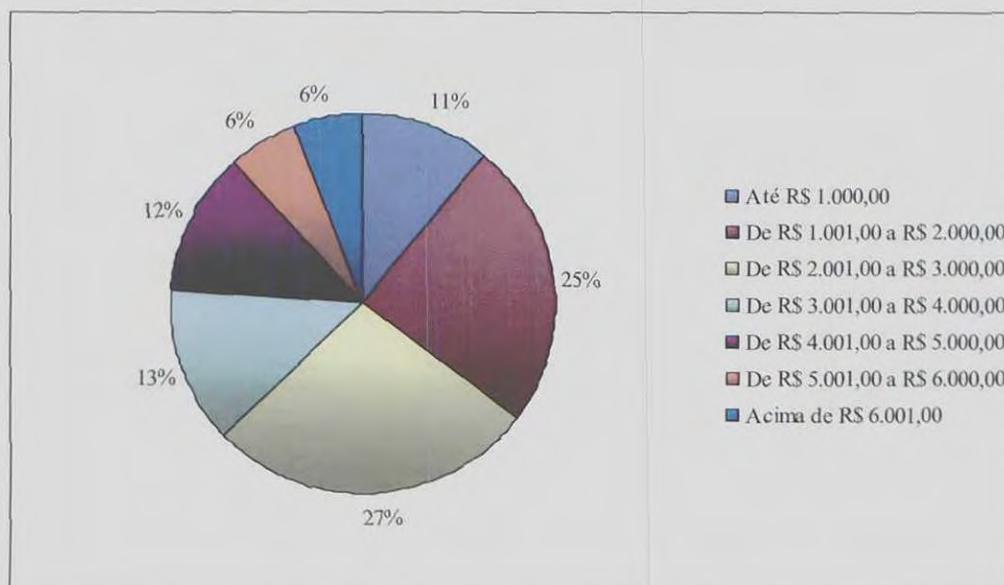
#### Questão 06: Renda familiar mensal média

Nesta questão, buscou-se classificar a população entrevistada quanto à renda familiar mensal média.

**Tabela 7: Renda familiar mensal média**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Até R\$ 1.000,00	22	10,78%	10,78%
De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	50	24,51%	35,29%
De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	56	27,45%	62,75%
De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	27	13,24%	75,98%
De R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00	25	12,25%	88,24%
De R\$ 5.001,00 a R\$ 6.000,00	12	5,88%	94,12%
Acima de R\$ 6.001,00	12	5,88%	100,00%
Total geral	204	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 6: Gráfico – Renda familiar média mensal**

Fonte: Dados primários

Com base na tabela 7 e na figura 6, pôde-se perceber que aproximadamente 27% dos entrevistados possuem renda familiar média mensal de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00, 25% de 1.001,00 a R\$ 2.000,00, 13% de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00, 12% de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00 e cerca de 11% possuem renda familiar mensal média de até R\$ 1.000,00.

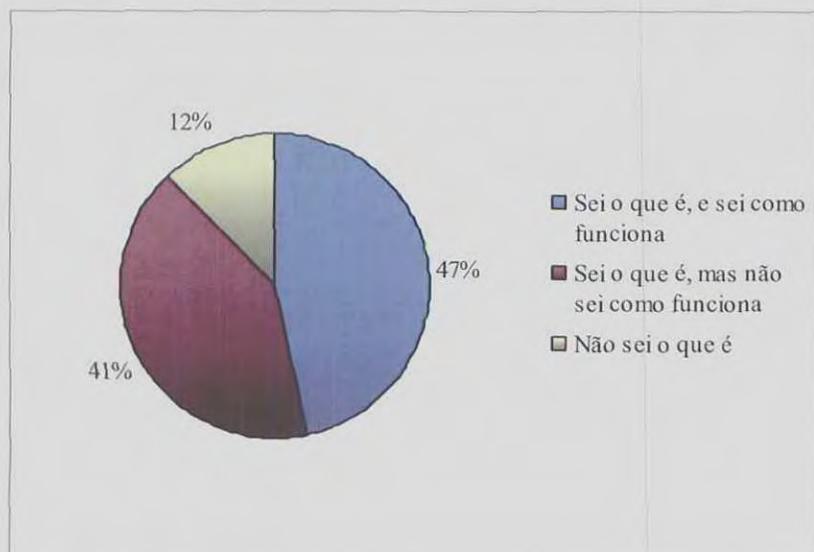
#### Questão 07: Você sabe o que é acupuntura?

A questão 07 teve como objetivo avaliar o conhecimento da população entrevistada em relação à acupuntura.

**Tabela 8: Conhecimento sobre acupuntura**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Sei o que é, e sei como funciona	95	46,57%	46,57%
Sei o que é, mas não sei como funciona	84	41,18%	87,75%
Não sei o que é	25	12,25%	100,00%
Total geral	204	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 7: Gráfico – Conhecimento sobre acupuntura**

Fonte: Dados primários

Como se pôde ver na tabela 8 e na figura 7, aproximadamente 47% dos entrevistados dizem saber o que é acupuntura e como ela funciona; 41% dizem saber o que é acupuntura, porém, desconhecem como se dá o seu funcionamento; e 12% dizem não saber o que é acupuntura.

Para os que responderam que não sabem o que é acupuntura, a entrevista se encerrou nesta questão.

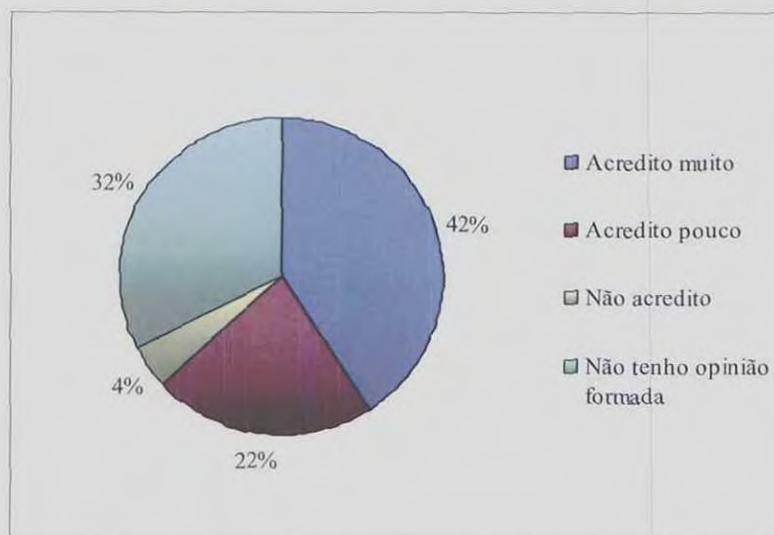
#### **Questão 08: Você acredita nos resultados obtidos por meio do tratamento pela acupuntura?**

Esta questão buscou avaliar a crença dos entrevistados nos resultados proporcionados pelo tratamento com acupuntura, considerando apenas aqueles que dizem saber o que é acupuntura, ou seja, um total de 179 pessoas.

**Tabela 9: Crença nos resultados proporcionados pela acupuntura**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Acredito muito	73	40,78%	40,78%
Acredito pouco	40	22,35%	63,13%
Não acredito	8	4,47%	67,60%
Não tenho opinião formada	58	32,40%	100,00%
Total geral	179	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 8: Gráfico – Crença nos resultados proporcionados pela acupuntura**

Fonte: Dados primários

De acordo com a tabela 9 e a figura 8, pôde-se perceber que uma grande parcela da população entrevistada, cerca de 42%, acredita muito nos resultados obtidos por meio do tratamento pela acupuntura. Outro resultado expressivo está relacionado aos que dizem não ter opinião formada sobre os resultados proporcionados pela acupuntura, estes, somam aproximadamente 32% do total. Ainda dizem acreditar pouco, cerca de 22% da população e, outros 4% não acreditam nos resultados proporcionados pela acupuntura.

### Questão 09: Você já fez tratamento com acupuntura?

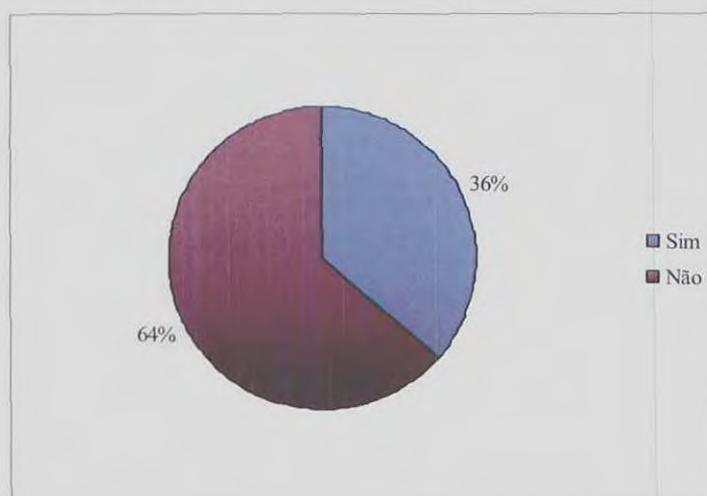
Na questão 09 procurou-se verificar quantos dos entrevistados já haviam feito tratamento com acupuntura, novamente considerando apenas aqueles que dizem saber o que é acupuntura, ou seja, 179 pessoas.

**Tabela 10: Realização de tratamento com acupuntura**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Sim	65	36,31%	36,31%
Não	114	63,69%	100,00%
Total geral	179	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 9: Gráfico – Realização de tratamento com acupuntura**



Fonte: Dados primários

De acordo com os dados da tabela 10 e da figura 9, cerca de 64% dos entrevistados dizem nunca ter feito tratamento com acupuntura, e outros 36% dizem já ter utilizado tal tipo de serviço.

### Questão 10: O tratamento foi realizado em São José do Rio Preto?

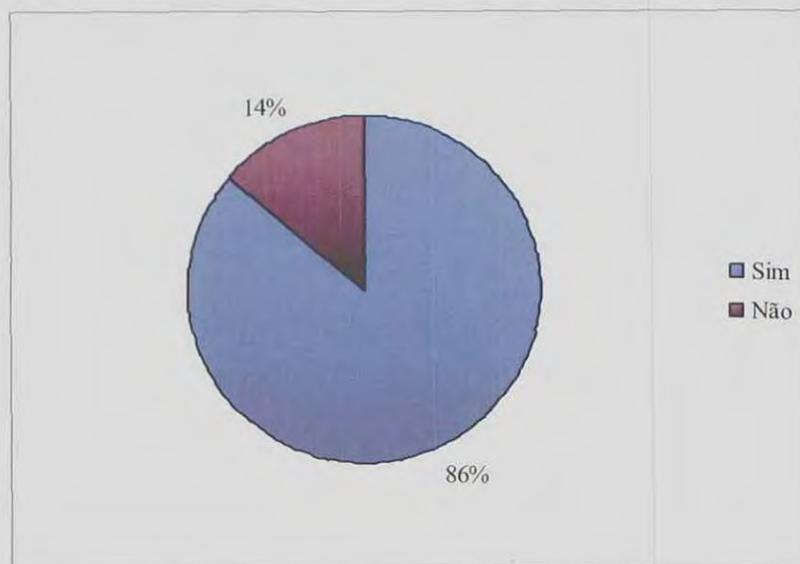
A questão 10 teve como objetivo quantificar os entrevistados que já realizaram tratamento com acupuntura, ou seja, 65 pessoas, na cidade de São José do Rio Preto.

**Tabela 11: Tratamento realizado em São José do Rio Preto**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Sim	56	86,15%	86,15%
Não	9	13,85%	100,00%
Total geral	65	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 10: Gráfico – Tratamento realizado em São José do Rio Preto**



Fonte: Dados primários

Dos 65 entrevistados que disseram já ter feito tratamento com acupuntura, cerca de 86% já o fizeram, ou costumam fazê-lo em São José do Rio Preto. Os outros 14% fizeram este tipo de tratamento em outra cidade.

**Questão 11: Em que local específico, ou com que profissional você fez ou costuma fazer o tratamento com acupuntura?**

Esta questão serviu apenas para identificar alguns concorrentes no ramo da acupuntura, de modo a compor a análise do mercado concorrente. Assim sendo, não se fez necessário a tabulação dos dados referentes a essa questão.

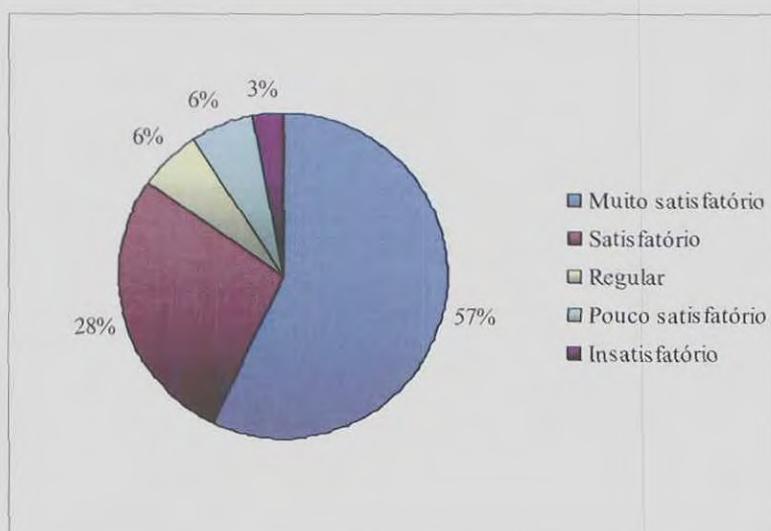
**Questão 12: Qual foi o resultado percebido?**

A questão 12 teve como objetivo avaliar a satisfação dos entrevistados no que diz respeito aos resultados proporcionados pelo tratamento com acupuntura. Novamente, considera apenas os 65 entrevistados que disseram já terem utilizado este serviço.

**Tabela 12: Resultado percebido**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Muito satisfatório	37	56,92%	56,92%
Satisfatório	18	27,69%	84,62%
Regular	4	6,15%	90,77%
Pouco satisfatório	4	6,15%	96,92%
Insatisfatório	2	3,08%	100,00%
Total geral	65	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 11: Gráfico – Resultado percebido**

Fonte: Dados primários

De acordo com a tabela 12 e o gráfico 11, pôde-se perceber que a grande maioria dos entrevistados, cerca de 85%, classificaram como satisfatório ou muito satisfatório os resultados percebidos após o tratamento com acupuntura. Outros 6% classificaram como regular, 6% como pouco satisfatório, e apenas 3% classificaram o resultado como insatisfatório.

### Questão 13: Você faria novamente?

Nesta questão, buscou-se saber dos 65 entrevistados que disseram já ter feito tratamento com acupuntura, quantos utilizariam novamente este tipo de serviço.

**Tabela 13: Interesse em fazer acupuntura novamente**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Sim	57	87,69%	87,69%
Não	3	4,62%	92,31%
Depende	5	7,69%	100,00%
Total geral	65	100,00%	

Fonte: Dados primários

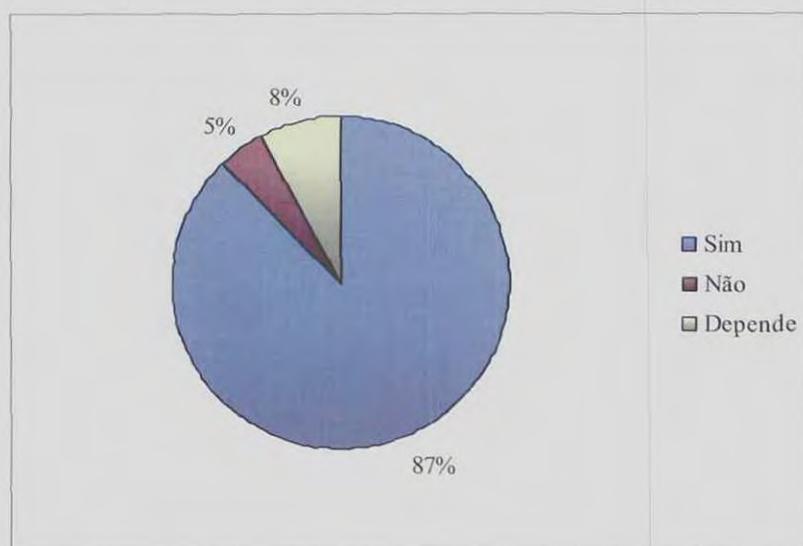
Dentre os que responderam 'depende', os comentários podem ser visualizados na tabela 14.

**Tabela 14: Comentários da resposta 'depende', da questão 13**

	Frequência
Faria com outro especialista	2
Depende de uma informação técnica a respeito	1
Não fez tratamento completo	1
Se necessário e com indicação de médico	1
Total geral	5

Fonte: Dados primários

**Figura 12: Gráfico – Interesse em fazer acupuntura novamente**



Fonte: Dados primários

Em relação à questão 13, dos entrevistados que já fizeram tratamento com acupuntura, aproximadamente 87% disseram que teriam interesse em fazer novamente.

**Questão 14: Caso você nunca tenha feito tratamento com acupuntura, teria interesse em fazer?**

Na questão 14, buscou-se avaliar o interesse em fazer tratamento com acupuntura, por parte dos que nunca utilizaram este tipo de serviço. Considerou-se então, um total de 114 pessoas.

**Tabela 15: Interesse em fazer acupuntura, caso nunca tenha feito**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Sim	52	45,61%	45,61%
Não	28	24,56%	70,18%
Depende, se houver necessidade faço	15	13,16%	83,33%
Depende, somente com indicação do médico	6	5,26%	88,60%
Depende, pois tenho pouco conhecimento do assunto	7	6,14%	94,74%
Depende, outros	6	5,26%	100,00%
Total geral	114	100,00%	

Fonte: Dados primários

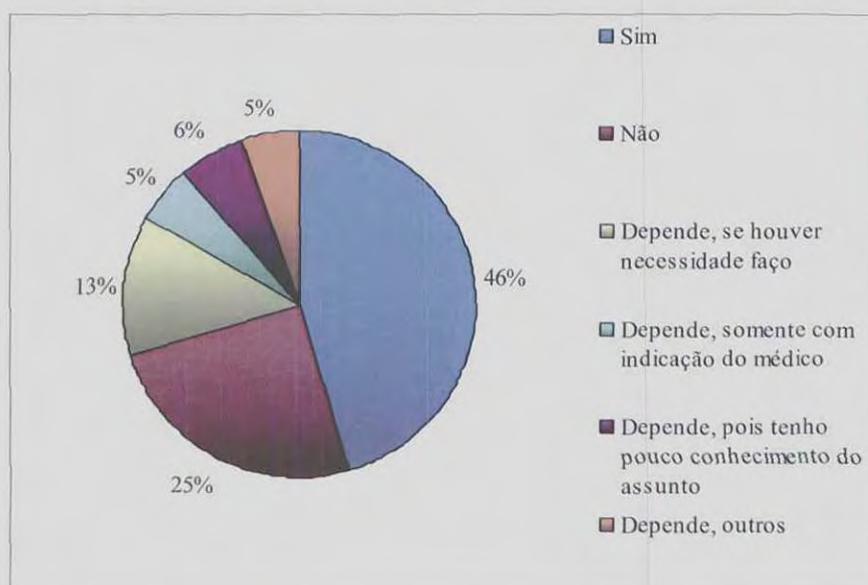
Com relação ao item 'depende, outros', os comentários podem ser visualizados na tabela 16.

**Tabela 16: Comentários da resposta 'depende, outros', da questão 14**

	Frequência
Se o plano de saúde cobrir	3
Faria em último caso pois tem medo de agulha	2
Faria se fosse auricular	1
Total geral	6

Fonte: Dados primários

**Figura 13: Gráfico – Interesse em fazer acupuntura, caso nunca tenha feito**



Fonte: Dados primários

Os dados coletados da questão 14 permitiram concluir que cerca de 46% dos entrevistados que nunca fizeram tratamento com acupuntura teriam interesse em utilizar este tipo de serviço, aproximadamente 25% não teriam interesse, e os outros 29% utilizariam este tipo de serviço dependendo de alguns fatores.

#### **Questão 15: Você e sua família possuem plano de saúde?**

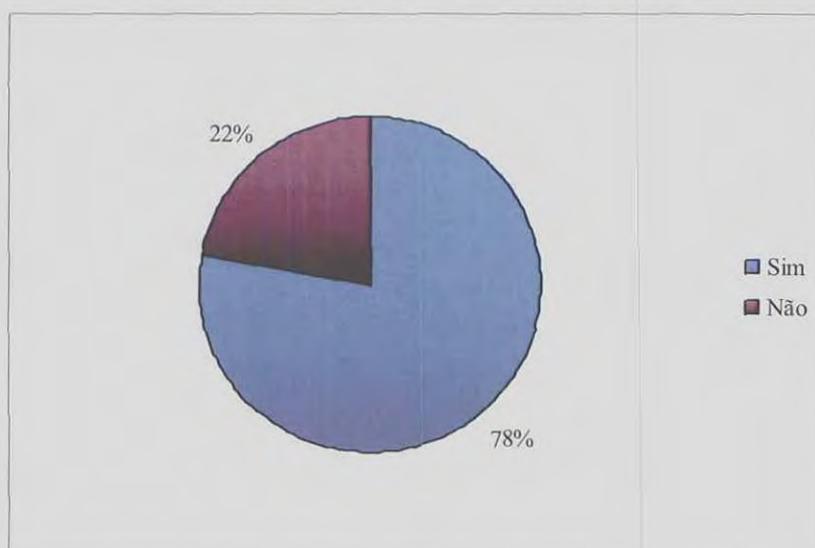
A questão 15 procurou quantificar o número de entrevistados que possuem plano de saúde. Considerou apenas os entrevistados que disseram saber o que é acupuntura, ou seja, 179 pessoas.

**Tabela 17: Ocorrência de planos de saúde**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Sim	139	77,65%	77,65%
Não	40	22,35%	100,00%
Total geral	179	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 14: Gráfico – Ocorrência de planos de saúde**



Fonte: Dados primários

Por meio da tabela 17 e da figura 14, pôde-se perceber que cerca de 78% dos entrevistados possuem plano de saúde.

**Questão 16: Você sabia que alguns planos de saúde cobrem o tratamento com acupuntura?**

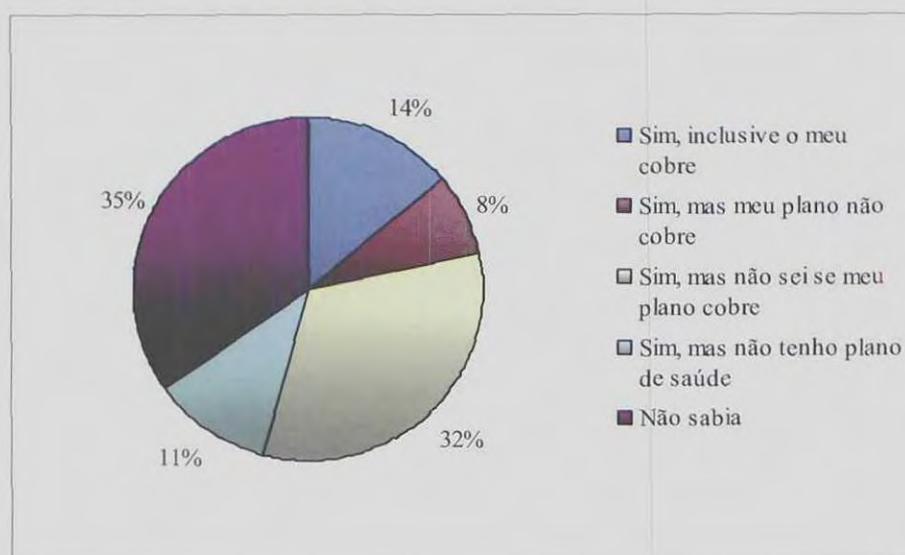
A questão 16 buscou avaliar o conhecimento dos entrevistados em relação ao fato de que alguns planos de saúde cobrem o tratamento com acupuntura, ainda considerando apenas os entrevistados que disseram saber o que é acupuntura.

**Tabela 18: Conhecimento de que alguns planos de saúde cobrem o tratamento com acupuntura**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Sim, inclusive o meu cobre	25	13,97%	13,97%
Sim, mas meu plano não cobre	14	7,82%	21,79%
Sim, mas não sei se meu plano cobre	58	32,40%	54,19%
Sim, mas não tenho plano de saúde	20	11,17%	65,36%
Não sabia	62	34,64%	100,00%
Total geral	179	100,00%	

Fonte: Dados primários

**Figura 15: Gráfico – Conhecimento de que alguns planos de saúde cobrem o tratamento com acupuntura**



Fonte: Dados primários

Com base na tabela 18 e na figura 15, pôde-se concluir que cerca de 35% dos entrevistados não sabiam que alguns planos de saúde cobrem o tratamento com acupuntura; 32% sabiam desse fato, porém, não sabiam se o plano de saúde que possuem cobrem esse tipo de tratamento; 14% sabiam, inclusive que o plano de saúde que possuem cobre esse tipo de serviço; 11% sabiam disso, mesmo não tendo plano de saúde; e 8% sabiam, inclusive que o plano de saúde que possuem não cobre tratamento com acupuntura.

**Questão 17: Se você fosse fazer um tratamento com acupuntura, em que local você preferiria fazer?**

A questão 17 teve como objetivo identificar, dentre os 179 entrevistados que disseram saber o que é acupuntura, o tipo de estabelecimento preferido para a prática deste tipo de serviço.

**Tabela 19: Tipo de estabelecimento preferido para o tratamento com acupuntura**

	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Em uma clínica especializada	146	81,56%	81,56%
Em um centro de tratamentos diversos	17	9,50%	91,06%
Não tenho opinião formada	6	3,35%	94,41%
Sendo com um médico especialista, tanto faz	5	2,79%	97,21%
Outros	5	2,79%	100,00%
Total geral	179	100,00%	

Fonte: Dados primários

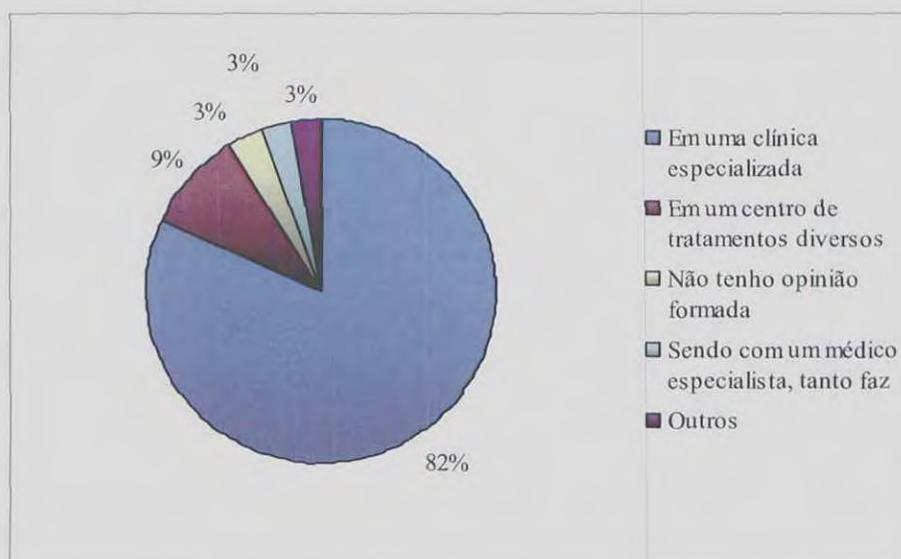
Dentro do item 'outros', as respostas encontram-se dispostas na tabela 20.

**Tabela 20: Respostas do item 'outros', da questão 17**

	Frequência
Com um bom profissional, tanto faz o local	3
Em centro de estética	1
Sendo num lugar prático e perto do trabalho, tanto faz	1
Total geral	5

Fonte: Dados primários

**Figura 16: Gráfico – Tipo de estabelecimento preferido para o tratamento com acupuntura**



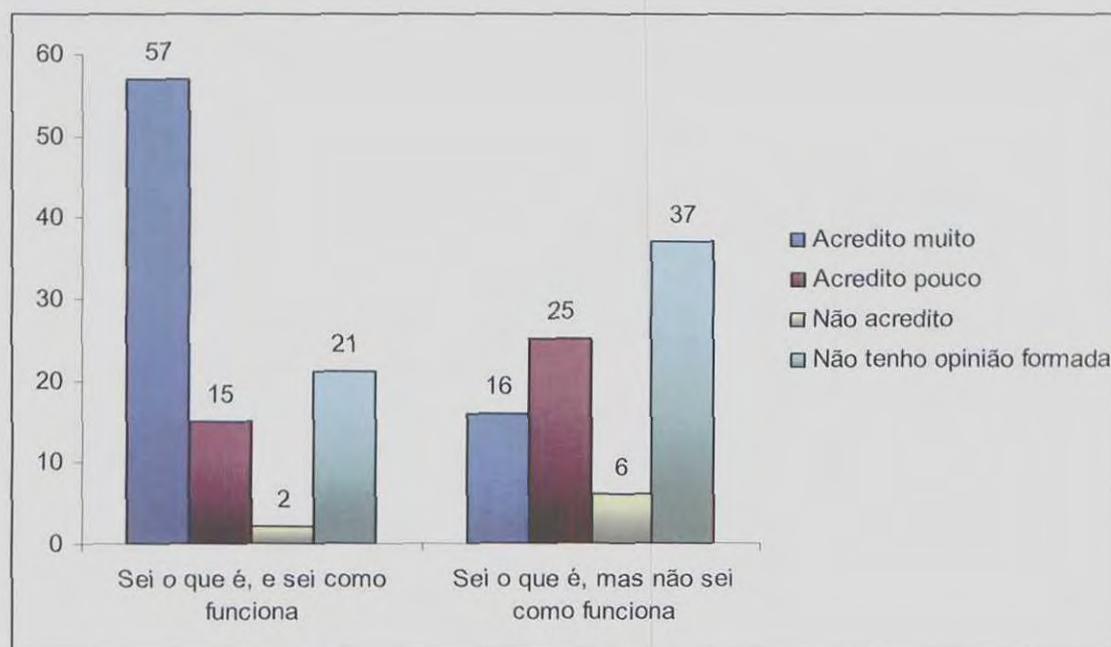
Fonte: Dados primários

Tanto a tabela 19 quanto a figura 16 mostraram que a vasta maioria dos entrevistados, aproximadamente 82%, disseram que, se fossem fazer tratamento com acupuntura, preferiam que fosse feito em uma clínica especializada. Cerca de 9% disseram ter preferência por um centro de tratamentos diversos, em que a acupuntura é um dos serviços oferecidos; e outros 9% tiveram outras opiniões.

Buscou-se ainda realizar o cruzamento de alguns dados, a fim de proporcionar informações relevantes para a elaboração do plano de negócios.

A figura 17 mostra o cruzamento da questão 07 com a questão 08. Esse cruzamento teve como objetivo comparar o conhecimento dos entrevistados sobre a acupuntura como a crença dos mesmos em relação aos resultados proporcionados por este tipo de tratamento.

**Figura 17: Gráfico – Conhecimentos sobre acupuntura x crença nos resultados proporcionados**



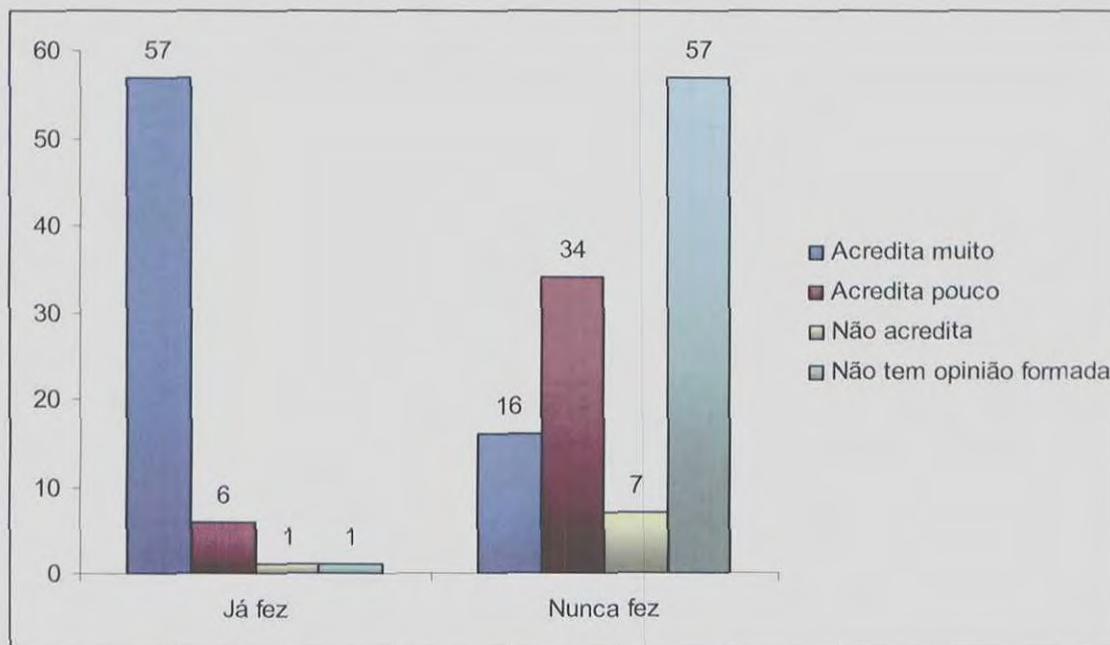
Fonte: Dados primários

Com base na figura 17, percebeu-se que, dos 95 entrevistados que disseram saber o que é acupuntura e, como ela funciona, 57 pessoas, ou 60% responderam acreditar muito nos resultados proporcionados pela acupuntura; 22 % disseram não ter opinião formada; 16% acreditam pouco e; pouco mais de 2% não acreditam nos resultados obtidos com esse tipo de tratamento.

Já dos 84 entrevistados que disseram saber o que é acupuntura, porém, sem saber como ela funciona, cerca de 44% disseram não ter opinião formada, 30% disseram acreditar pouco; 19% acreditam muito e, aproximadamente 7% expressaram não acreditar nos resultados obtidos com o tratamento pela acupuntura.

O segundo e último cruzamento efetuado foi entre as variáveis crença nos resultados proporcionados pelo tratamento com acupuntura e a realização ou não de tratamento dessa natureza, questões 08 e 09. A figura 18 mostra os resultados obtidos a partir desse cruzamento.

**Figura 18: Gráfico – Crença nos resultados proporcionados x realização de tratamento com acupuntura**



Fonte: Dados primários

A figura 18 permitiu verificar que, dos 65 entrevistados que disseram já ter feito tratamento com acupuntura, a grande maioria, cerca de 88% disseram acreditar muito nos resultados proporcionados por esse tipo de tratamento; 9 % responderam que acreditam pouco; 1 pessoa respondeu não acreditar; e 1 pessoa disse não ter opinião formada.

Já em relação aos 114 entrevistados que nunca fizeram tratamento com acupuntura, 50% disseram não ter opinião formada sobre os resultados obtidos com esse tipo de tratamento; 30% responderam que acreditavam pouco; 14% disseram acreditar muito e; apenas 6% disseram não acreditar nos resultados.

#### 4.4.1.1.2 Análise dos dados coletados e definição do público alvo

A pesquisa de mercado realizada permitiu concluir sobre diversos aspectos relacionados ao empreendimento e à elaboração do plano de negócios.

Percebeu-se um grande interesse da população pelo tratamento com acupuntura. Dos 65 entrevistados que disseram já ter feito tratamento com acupuntura, aproximadamente 87% manifestaram ter interesse em utilizar este tipo de serviço novamente. Ainda, dos 114 entrevistados que responderam nunca ter feito tratamento com acupuntura, 46% disseram ter interesse em utilizar este tipo de serviço.

Porém, verificou-se um elevado grau de desconhecimento por parte da população em relação ao funcionamento da acupuntura. Cerca de 42% dos entrevistados disseram não saber como ela funciona.

Os resultados dos cruzamentos de variáveis permitiram chegar à conclusão de que, o conhecimento por parte da população em relação à acupuntura está diretamente relacionado à crença nos resultados que este tipo de tratamento pode oferecer. Cerca de 60% dos entrevistados que disseram saber o que é acupuntura, e como ela funciona, responderam acreditar muito nos resultados proporcionados por este tipo de tratamento; contra 16% que disseram acreditar pouco e inexpressivos 2% que disseram não acreditar nos resultados. Além disso, consideráveis 22% disseram não ter opinião formada sobre os resultados proporcionados pela acupuntura.

Percebeu-se uma mudança bastante considerável desses valores quando analisados os entrevistados que disseram não saber como funciona a acupuntura. O total de respondentes que disseram acreditar muito caiu bruscamente de 60% para 19% enquanto que, o percentual de pessoas que responderam acreditar pouco sobe de 16% para 30%. Ainda, os entrevistados que disseram não ter opinião formada sobre os resultados proporcionados pela acupuntura sobe de 22% para 44%.

Outro resultado que se mostrou bastante expressivo refere-se ao cruzamento foi entre as variáveis crença nos resultados proporcionados pelo tratamento com acupuntura e a realização ou não de tratamento dessa natureza. A grande maioria, dos entrevistados que já fizeram tratamento com acupuntura, cerca de 88% disseram acreditar muito nos resultados proporcionados. Esse valor caiu para 14% ao se analisar as pessoas que nunca fizeram tratamento com acupuntura. Neste cenário, o percentual de pessoas que disseram acreditar pouco subiu de 9% para 30%, enquanto que o percentual de respondentes que disseram não ter opinião formada subiu de 2% para 50%.

As informações geradas levaram a crer que esse desconhecimento por parte da população em relação à acupuntura constitui uma oportunidade de mercado, visto que, o aumento da conscientização da população em relação ao tema, tende a potencializar o número de clientes do setor.

Por fim, vale destacar a grande incidência de planos de saúde verificada (cerca de 78% dos entrevistados disseram possuir plano de saúde); e a grande preferência por uma clínica especializada em acupuntura, cerca de 82% dos entrevistados, no que diz respeito ao tipo de estabelecimento preferido pela população para a prática da acupuntura.

Com base na análise do mercado consumidor, definiu-se como público-alvo da Alma clínica de acupuntura, as pessoas residentes em São José do Rio Preto, ou nas cidades vizinhas, que possuam plano de saúde privado que cobrem o tratamento com acupuntura; e as pessoas de classes A e B que não possuam plano de saúde privado, e possam arcar com o tratamento particular.

#### *4.4.1.2 Mercado fornecedor*

Foram listados os seguintes fornecedores para os acessórios e equipamentos para a prática da acupuntura:

**a) RIOMÉDICA Produtos Médicos e Hospitalares**

- Unidade I

Endereço: Rua Voluntários de São Paulo, nº 3215. Centro. CEP: 15015-200  
São José do Rio Preto – SP. Fone/Fax: (017) 3234-3460.

- Unidade II

Endereço: Rua Bernardino de Campos, nº 4222. Redentora. CEP: 15015-300  
São José do Rio Preto – SP. Fone/Fax: (017) 3235-8002.

A RIOMÉDICA é a única empresa em São José do Rio Preto especializada no fornecimento de acessórios e equipamentos médicos. Porém, possui carência no que diz respeito a produtos específicos de acupuntura.

**b) BIOACCUS**

Endereço: Largo Sete de Setembro 52, loja 314. CEP: 00000-000 São Paulo – SP. Fones: (011) 3106-1694 e 3106-7552.

*Site:* www.bioaccus.com.br.

A BIOACCUS é uma empresa localizada em São Paulo, porém, possui um representante de vendas em São José do Rio Preto. Essa empresa supre todas as carências da RIOMÈDICA, oferecendo uma gama de produtos para a prática da acupuntura.

A Dr<sup>a</sup> Eliane Pisani já possui um bom relacionamento com o revendedor da BIOACCUS, já tendo realizado algumas encomendas com essa empresa. O serviço, bem como os produtos adquiridos, geraram grande satisfação.

Existem ainda outras empresas especializadas na oferta desses produtos na cidade de São Paulo. Porém, devido à proximidade da RIOMÈDICA, e ao bom relacionamento e satisfação com os serviços e produtos da BIOACCUS; acreditou-se que não seria de grande relevância a listagem dos mesmos.

#### 4.4.1.3 Mercado concorrente

Foram identificados os seguintes concorrentes na cidade de São José do Rio Preto, São Paulo:

- a) Clínica SHEN.** Rua Emília J. J. Castro, n<sup>o</sup> 170. Jardim Redentor. Fone: (017) 3227-8769.

Possui como responsável pela prática da acupuntura, o Dr. Felix Carlos Blasque, médico e com especialidades em clínica geral, acupuntura e auricoloterapia.

Possui cadastro na Web Clínicas *site* ligado à TV TEM, que por sua vez é filiada à TV Globo.

- b) Consultório Dr<sup>a</sup> Leila Moraco.** Rua Fuad Jorge Gorayeb, n<sup>o</sup> 255. Jardim Pinheiro. Fone: (017) 3216-3851.

Médica especialista em acupuntura e homeopatia, com experiência no ramo, e um currículo bastante atrativo. Professora de acupuntura na FAMERP, e com curso de acupuntura na China. Acredita-se que seja uma profissional com grande conhecimento e capacidade.

Possui cadastro na Web Clínicas.

- c) **Clínica Nuclehum.** Avenida Francisco C. Oliveira, nº 355. Fones: (017) 3226-1392, 3226-7262.

Seu corpo clínico é formado por cinco profissionais, sendo um deles, a Dr<sup>a</sup> Marília Ribeiro Funes, médica e especialista em acupuntura e Anestesiologia.

O lugar em que se encontra a clínica é calmo e em via de fácil acesso e próxima ao centro da cidade.

Também possui cadastro na Web Clínicas.

- d) **Revitare – Centro Integrado.** Rua XV de Novembro, nº 3965. Fones: (017) 3232-5056; 3231-7842.

A empresa possui uma excelente estrutura física, e uma localização privilegiada, além de contar com um corpo clínico composto por quinze profissionais.

Outro que possui cadastro na Web Clínicas.

- e) **IORQ – Instituto de Ortopedia, Traumatologia, Fisioterapia Quintana.**

Avenida Faria Lima, nº 5756. Fone: (017) 3227-2121.

Localiza-se numa via de grande circulação de veículos e possui uma boa estrutura física interna. A fachada externa, porém, não causa, à primeira vista, uma sensação muito agradável.

Possui cadastro na Web Clínicas.

- f) **Jing Chun Yan – Clínica De Acupuntura.** Rua Silva Jardim, 3029 Ap 81, Parque Industrial. Fone: (017) 3222-2511.

A localização desta empresa não é considerada muito privilegiada, visto que se encontra numa via de pouca circulação de pessoas e veículo. A divulgação se dá apenas via lista telefônica, e, o ambiente físico não constitui nenhum diferencial competitivo.

- g) **Hospital de Base.** Av. Brigadeiro Faria Lima, nº 5544. Vila São Pedro. Fone/Fax: (17) 3201-5000.

O ambulatório do Hospital de base oferece tratamento com acupuntura pelo SUS, funcionando como hospital-escola.

- h) **Posto de Saúde da Prefeitura de São José do Rio Preto.** Oferece tratamento com acupuntura unicamente pelo SUS. A demanda pelo serviço de acupuntura no Posto de Saúde da Prefeitura de São José do Rio Preto é muito maior do que o que o Posto de Saúde pode oferecer, ocasionando meses de espera para a realização do tratamento.

Acredita-se ainda, que existam outros profissionais atuando no ramo da acupuntura, na cidade de São José do Rio Preto, oferecendo serviços na própria residência, ou em consultórios com pouca ou nenhuma divulgação do seu serviço.

Pelo que foi exposto na análise do mercado concorrente, considera-se, o mercado de acupuntura na cidade de São José do Rio Preto, como sendo bastante competitivo, com profissionais com experiência e reconhecimento do mercado, e, algumas empresas com ótimas estruturas físicas e localização privilegiada.

De modo geral, identificou-se como sendo, a principal fraqueza dos concorrentes, as ações de marketing e divulgação, visto que, a maioria se baseia unicamente, na experiência do profissional acupunturista e no reconhecimento do mercado pelo seu tempo de atuação.

#### 4.4.2 Composto de Marketing

Quanto ao composto de marketing, foram elaboradas estratégias referentes aos 4P (quatro pês) que compõem o marketing mix da empresa: Produto (Posicionamento), Preço, Praça (Canais de distribuição) e Propaganda (Comunicação).

##### *4.4.2.1 Produto (Posicionamento)*

O produto a ser ofertado pela Alma clínica de acupuntura será o serviço de tratamento com acupuntura.

A empresa buscará oferecer um atendimento de qualidade e um serviço de acupuntura que proporcione melhoras significativas ou a cura total dos problemas de saúde dos pacientes. Além disso, faz-se necessário realizar um *feed-back* com o cliente, avaliando a satisfação com o serviço prestado, os resultados percebidos e orientando quanto a novas sessões de acupuntura ou outros tipos de tratamento.

Devido ao número considerável de concorrentes na cidade, a Alma clínica de acupuntura deverá se posicionar na mente do cliente, como aquela que oferece o melhor serviço de acupuntura e como aquela que se preocupa com o estado de saúde do paciente e com os resultados proporcionados a ele, mesmo após o tratamento.

##### *4.4.2.2 Preço*

A política de preços dar-se-á de duas maneiras:

- a) Tratamento por meio de convênios médicos. Para esse tipo de tratamento, a empresa receberá, do convênio, em média, R\$ 40,00 por primeira consulta (na qual se faz o diagnóstico) e R\$ 35,00 por sessão de aplicação.
- a) Tratamentos particulares. Para este tipo de tratamento, será cobrado R\$ 100,00 por primeira consulta mais uma sessão de aplicação e R\$ 50,00 pelas demais sessões de aplicação.

#### 4.4.2.3 *Praça (Canais de distribuição)*

A realização e comercialização do serviço oferecido pela empresa dar-se-á única e exclusivamente no espaço físico da clínica. Esse espaço deverá ser localizado em área relativamente central da cidade de São José do Rio Preto, porém, num local sem muito barulho e movimento de veículos. Isso porque, o ambiente da clínica deve passar ao cliente, um sentimento de paz, conforto e equilíbrio.

De modo a transmitir esses sentimentos, a clínica deverá ser decorada com detalhes que remetam à cultura chinesa. Além disso, contará com um som harmonioso e tranquilo.

O ambiente da clínica é fundamental para repassar ao cliente esse sentimento de paz, tranqüilidade e equilíbrio, antes, durante e após o tratamento.

#### 4.4.2.4 *Propaganda (Comunicação)*

A divulgação da empresa deverá ser feita pela distribuição de panfletos, principalmente em academias de ginásticas, clubes, condomínios residenciais e prédios comerciais. Esses panfletos conterão informações relativas ao serviço oferecido, ao médico e suas qualificações e à localização e forma de contato com a clínica; além de informações a respeito da prática da acupuntura, seus princípios básicos, seu funcionamento e suas contribuições para a melhora da saúde e qualidade de vida das pessoas. Essas informações têm como objetivo informar e gerar o interesse das pessoas pela acupuntura e como opção, procurar pela Alma clínica de acupuntura.

Um *site* na *Internet* deverá ser elaborado. Para isso, a empresa contará com os serviços de Wladimir Bruno Pisani D'Andrade, jornalista graduado na Universidade Federal de Santa Catarina, com competência e experiência na construção de endereços eletrônicos.

A colocação de uma placa, em frente ao empreendimento também deverá compor as ações de propaganda e comunicação da empresa com o público.

Por fim, a clínica disponibilizará o endereço e contato telefônico na lista telefônica local, na lista telefônica *on-line*, e no site Web Clínicas; ligado à TV TEM, que por sua vez é filiada à TV Globo.

## **4.5 Análise Estratégica**

Para a identificação das estratégias competitivas a serem adotadas, elaborou-se, primeiramente, as declarações de missão e visão da empresa, os objetivos do negócio, e a matriz SWOT.

### 4.5.1 Missão, Visão e Objetivos

Definiu-se a missão da Alma clínica de acupuntura como sendo: Prestar um serviço de qualidade no tratamento com acupuntura, proporcionando aos clientes melhoras significativas no que diz respeito à saúde e qualidade de vida.

Já a visão da empresa foi definida como: Ser referência no tratamento de acupuntura em São José do Rio Preto e região.

Os objetivos da Alma clínica de acupuntura são:

- a) Alcançar um faturamento mensal mínimo de R\$ 3.000,00 até o final do terceiro ano de funcionamento da empresa;
- b) Fidelizar os clientes oferecendo o melhor serviço de tratamento com acupuntura de São José do Rio Preto e região;
- c) Aumentar a capacidade de atendimento da clínica, e melhorar a qualidade do serviço e do relacionamento com o cliente, por meio do aumento do quadro de funcionários.

#### 4.5.2 Análise SWOT

Foram identificadas as seguintes forças e fraquezas do ambiente interno, e oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização:

a) Forças:

- Profissional especializado e altamente capacitado. A formação em medicina Faculdade Regional de Medicina de São José do Rio Preto (FAMERP), e a especialização em acupuntura junto à Sociedade Médica Brasileira (SMB), proporciona à Dr<sup>a</sup> Eliane Pisani, médica acupunturista responsável pela prestação do serviço na Alma clínica de acupuntura, vasto conhecimento técnico e grande capacidade de prestação de um serviço de alta qualidade;
- Localização privilegiada e ambiente que remete a sensação de paz, tranquilidade e equilíbrio ao paciente;
- Serviço de relacionamento com o cliente que permite a monitoração do resultado percebido e satisfação quanto ao serviço prestado, gerando assim, estreitamento na relação com o cliente, maior *feedback* e fidelização.

b) Fraquezas:

- Pouco capital para investimento em infra-estrutura e propaganda;
- Pouco conhecimento/reconhecimento do profissional no exercício da atividade, por parte dos consumidores. A Dr<sup>a</sup> Eliane Pisani, pelo fato de ter obtido o título de especialista em acupuntura, há poucos meses (julho de 2007), nunca atuou na área. Portanto, não dispõe de reconhecimento do mercado consumidor, na prática da acupuntura;

- Baixo conhecimento gerencial e administrativo por parte da Dr<sup>a</sup> Eliane Pisani, que será a responsável pelo gerenciamento do negócio. O fato de a Dr<sup>a</sup> Eliane não ter nenhuma formação e experiência administrativa, gerencial, ou empresarial, constitui uma fraqueza bastante considerável. Esta fraqueza pode ser minimizada com os conhecimentos do autor deste estudo, adquiridos no curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina; pessoa esta, que se predispõe a auxiliar a médica e gestora do negócio nas decisões de caráter administrativo da empresa;

- Devido ao número reduzido de funcionários (um médico, uma recepcionista, e uma pessoa responsável pela limpeza), um fluxo muito grande de trabalho, pode gerar, a médio ou longo prazo, um ambiente de trabalho, com alto nível de stress e um serviço de qualidade inferior ao que se deseja; principalmente, no que diz respeito à estratégia de relacionamento com o cliente, por meio de um serviço de pós-venda.

c) Oportunidades:

- Mercado em crescimento. Segundo Pinheiro (2002), estima-se que 4 milhões de brasileiros utilizem alguma forma de terapia alternativa para tratar doenças. O mercado de medicinas alternativas cresce em torno de 20% ao ano em todo o mundo; e, no Brasil, presume-se esse mercado movimente aproximadamente 500 milhões de dólares anualmente. Ainda bastante abaixo dos Estados Unidos, onde perto de 60 milhões de pessoas engrossam um mercado de 30 bilhões de dólares. De acordo com Moraes (2001), estima-se que na França, 82% dos pacientes superpõem a seus tratamentos na medicina oficial as terapias alternativas; e nos Estados Unidos, 35% da população já freqüenta consultórios de homeopatas, acupunturistas e outros terapeutas que não fazem uso de drogas químicas;

- Constitui uma das modalidades de Medicina Tradicional Complementar/Alternativa, oficializadas pelo Ministério da Saúde, e com o uso estimulado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) nos sistemas de saúde, de forma integrada às técnicas da medicina ocidental moderna;

- Localizado em uma cidade que é referência nacional em medicina. São José do Rio Preto é tido como centro médico e conhecido pela excelência na aplicação de serviços médicos. Devido a esse fato, um número muito grande de pessoas de outras cidades da região vem para São José do Rio Preto se tratar em clínicas, consultórios e hospitais.

- Baixo conhecimento da população sobre o funcionamento e os resultados obtidos por meio do tratamento com acupuntura. De acordo com a pesquisa de mercado realizada, cerca de 42% dos entrevistados disseram não saber como funciona a acupuntura e aproximadamente 12% responderam que nem ao menos sabem o que é acupuntura. Além disso, em relação à crença nos resultados obtidos com tratamento por meio da acupuntura, aproximadamente 32% dos entrevistados disseram não ter opinião formada. Este desconhecimento registrado constitui uma oportunidade de mercado, na medida que, o aumento da conscientização e do conhecimento da população em relação à acupuntura, estaria ligado ao aumento na crença nos resultados proporcionados por este tipo de tratamento, e, conseqüentemente, gerando interesse e demanda por este tipo de serviço.

- A acupuntura é um tratamento que proporciona resultados a uma gama muito grande de doenças. Assim sendo, potencializa-se o número de clientes;

d) Ameaças:

- Grande número de concorrentes diretos na cidade. A análise do mercado concorrente permitiu a identificação de um número considerável de concorrentes

diretos no mercado de acupuntura de São José do Rio Preto. Além dos concorrentes identificados, acredita-se que existam outros profissionais que praticam acupuntura na região.

- Possibilidade de novos entrantes no mercado. Segundo Pinheiro (2002), a Associação Brasileira de Medicina Complementar calcula que existam cerca de 50.000 terapeutas alternativos em atividade no país. Para Moraes (2001) mais de 5.000 médicos se dedicam à acupuntura no Brasil. Esses números, associados ao crescimento do mercado das medicinas complementares/alternativas, dentre elas, a acupuntura, levam a crer que o número de profissionais a ingressarem nesse mercado tende a continuar crescendo;

- Resistência por parte da população quanto à eficácia do tratamento. A acupuntura, por ser considerada uma terapia complementar/alternativa; terapias estas, que, de acordo com Moraes (2001), eram antes confinadas entre ao terreno do curandeirismo; pode ser passível de resistência por parte da população quanto à eficácia do seu tratamento e sua contribuição para a saúde das pessoas. Acredita-se que este fato esteja associado à falta de conhecimento do assunto por parte da população, de modo que, o aumento do conhecimento e a conscientização da população contribuiriam para a diminuição dessa descrença;

- A acupuntura não sendo uma prática exclusiva para médicos. Apesar dos protestos do Conselho Federal de Medicina, que considera a acupuntura como ato médico, ou seja, uma terapia que só deveria ser prescrita e aplicada por médicos; outros profissionais como fisioterapeutas e psicólogos, legalmente, podem tratar paciente com acupuntura. Assim sendo, o número de concorrentes tende a aumentar significativamente.

A forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, podem ser visualizadas, de forma resumida, na tabela 21.

Tabela 21: Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Profissional especializado e altamente capacitado	Pouco capital para investimento
Localização privilegiada e ambiente que remete ao paciente, a sensação de paz, tranquilidade e equilíbrio	Pouco conhecimento/reconhecimento do profissional no exercício da atividade, por parte dos consumidores
Serviço de relacionamento com o cliente	Baixo conhecimento gerencial e administrativo por parte da Dr <sup>a</sup> Eliane Pisani  Número reduzido de funcionários pode acarretar stress e queda na qualidade do serviço prestado
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mercado em crescimento	Grande número de concorrentes diretos na cidade
Constitui uma das modalidades de Medicina Tradicional Complementar/Alternativa, oficializadas pelo Ministério da Saúde	Possibilidade de novos entrantes no mercado
Localizado em uma cidade que é referência nacional em medicina	Resistência por parte da população quanto à eficácia do tratamento
Baixo conhecimento da população sobre o funcionamento e os resultados obtidos por meio do tratamento com acupuntura	A acupuntura não sendo uma prática exclusiva para médicos
A acupuntura é um tratamento que proporciona resultados a uma gama muito grande de doenças	

Fonte: Dados primários

#### 4.5.3 Estratégias competitivas

Num ambiente considerado bastante competitivo, como é o caso do serviço de acupuntura na cidade de São José do Rio Preto, é essencial que sejam elaboradas estratégias que visem posicionar a empresa na mente dos clientes; fazendo com que eles enxerguem a

Alma clínica de acupuntura como diferenciada e oferecendo um serviço superior ao das demais empresas do ramo.

A estratégia de relacionamento com o cliente, por meio da monitoração do resultado percebido e satisfação do cliente quanto ao serviço prestado, para então aconselhá-lo sobre a realização ou não de outras sessões de acupuntura, se mostra bastante plausível na medida em que a empresa estreita o relacionamento com o cliente, buscando satisfazer melhor às suas necessidades e, conseqüentemente, gerando fidelização dessa clientela.

As campanhas de divulgação da empresa, juntamente com as informações relacionadas à prática da acupuntura, no sentido de conscientizar a população para os benefícios gerados por este tipo de tratamento, também constituem uma estratégia bastante interessante para a empresa. Isso porque, além de gerar interesse na população, oferece-se ao cliente a opção pelo serviço em um local cujo espaço físico passa para o cliente um sentimento de paz, tranquilidade e equilíbrio, antes, durante e após o tratamento; contribuindo assim, para melhores resultados no tratamento e uma maior satisfação por parte do cliente em relação ao serviço prestado; aliado a um serviço de alta qualidade.

#### **4.6 Plano Financeiro**

Com base no plano financeiro foi possível estimar valores de investimento inicial, receitas, custos e despesas; que fossem elaboradas projeções de demonstrativos de resultados e fluxo caixa; e que fossem efetuados cálculos de ponto de equilíbrio, prazo de payback, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

##### 4.6.1 Investimentos iniciais

Os investimentos iniciais necessários para a abertura da Alma clínica de acupuntura, podem ser visualizados na tabela 22.

Tabela 22: Investimento inicial

INVESTIMENTO INICIAL	
Descrição	Valor em R\$
<b>Despesas pré-operacionais</b>	<b>3.000,00</b>
Pesquisa de mercado	300,00
Abertura da empresa	300,00
Marketing de Abertura	2.000,00
Projeto arquitetônico do layout	400,00
<b>Investimentos fixos</b>	<b>18.059,20</b>
Reforma e Instalações	2.100,00
Identidade visual (fachada externa)	900,00
<b>Equipamentos</b>	<b>8.730,00</b>
2 macas especiais	1.400,00
1 Eletroestimulador	880,00
1 Computador (+softwares)	2.200,00
1 Impressora Fax	300,00
1 Telefone	50,00
3 Ar Condicionado	2.700,00
2 aparelhos de som	400,00
1 bebedouro	300,00
Equipamentos gerais	500,00
<b>Móveis (balcão, escrivaninhas, sofás e cadeiras)</b>	<b>3.900,00</b>
<b>Sistema de segurança (alarme, câmeras)</b>	<b>1.300,00</b>
<b>Estoque inicial</b>	<b>1.129,20</b>
5.000 agulhas descartáveis	500,00
1 caixa de ventosas	120,00
4 moxas	9,20
Produtos de higiene e limpeza	100,00
20 lençóis	200,00
5 fronhas descartáveis (pacote com 100)	200,00
<b>Necessidade de caixa inicial</b>	<b>5.998,70</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27.057,90</b>

Fonte: Dados primários

Percebe-se que os investimentos iniciais para a abertura do empreendimento foram divididos em três grupos: despesas pré-operacionais, investimentos fixos e necessidade de caixa inicial.

As despesas pré-operacionais compreenderam os gastos com a pesquisa de mercado (referente à impressão dos questionários e ao deslocamento do entrevistador na cidade de São José do Rio Preto), a abertura da empresa, o marketing de abertura e o projeto arquitetônico do *layout*; totalizando R\$ 3.000,00.

Os investimentos fixos englobaram os gastos com a reforma e a identidade visual (fachada externa) da empresa, os equipamentos, os móveis, o sistema de segurança e o

estoque inicial de acessórios necessários para a execução do serviço. Os investimentos fixos totalizaram R\$ 18.059,20.

Por fim, estimou-se que a necessidade de capital será de R\$ 5.998,70. Chegou-se a esse valor por meio das projeções de caixa durante o primeiro ano de funcionamento. Acredita-se que o saldo da empresa somente começaria a ser positivo a partir do sétimo mês de funcionamento. Esse valor seria o suficiente para que a empresa possa arcar com seus custos e despesas durante os meses de prejuízo.

Assim sendo, projetou-se um investimento inicial necessário para a abertura da empresa de R\$ 24.528,43.

#### 4.6.2 Custos e despesas

A tabela 23 mostra os custos fixos e as despesas considerando o primeiro ano de funcionamento da empresa. Detalhe para o item folha de pagamento, em que o valor anual é referente a 13 meses, devido ao pagamento do 13º salário.

**Tabela 23: Custos fixos e despesas**

CUSTOS FIXOS E DESPESAS			
Descrição	Valor (R\$)	Meses	Total (R\$)
Aluguel (150 m2)	1.000,00	12	12.000,00
Água e luz	300,00	12	3.600,00
Telefone e Internet ADSL	300,00	12	3.600,00
Material de escritório	80,00	12	960,00
Materiais de limpeza e higiene	90,00	12	1.080,00
Folha de pagamento (total de colaboradores)	2.520,00	13	32.760,00
Secretária	850,00	13	11.050,00
Faxineira	550,00	13	7.150,00
Encargos salariais (80% s/ folha de pagamento)	1.120,00	13	14.560,00
<b>Total</b>	<b>4.290,00</b>		<b>54.000,00</b>

Fonte: Dados primários

Definiu-se ainda uma taxa de utilização para os itens que compõem os custos variáveis do negócio. Esses custos podem ser visualizados na tabela 24.

**Tabela 24: Custos variáveis**

<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>Taxa de utilização</b>
<b>Materiais de consumo nas aplicações</b>		
Agulhas	0,15	12 agulhas por seção
Fronhas descartáveis	0,40	1 fronha por seção
Outros custos variáveis	0,10	Por sessão de aplicação

Fonte: Dados primários

#### 4.6.3 Depreciação

Os cálculos de depreciação tiveram como base os valores propostos por Dolabela (2006), que podem ser visualizados na tabela 25. A depreciação foi calculada até o final da vida útil de cada um dos itens analisados.

Tabela 1: Depreciação

Descrição	Valor ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Fachada externa	900,00	810,00	720,00	630,00	540,00	450,00	360,00	270,00	180,00	90,00	0,00
2 macas especiais	1.400,00	1.260,00	1.120,00	980,00	840,00	700,00	560,00	420,00	280,00	140,00	0,00
1 Eletroestimulador	880,00	704,00	528,00	352,00	176,00						
1 Computador (+software)	2.200,00	1.650,00	1.100,00	550,00	0,00						
1 Impressora	300,00	240,00	180,00	120,00	60,00	0,00					
1 Telefone	50,00	40,00	30,00	20,00	10,00	0,00					
3 Ar Condicionado	2.700,00	2.160,00	1.620,00	1.080,00	540,00	0,00					
2 aparelhos de som	400,00	320,00	240,00	160,00	80,00	0,00					
1 bebedouro	300,00	240,00	180,00	120,00	60,00	0,00					
Móveis (balcão, sofás e cadeiras)	3.900,00	3.510,00	3.120,00	2.730,00	2.340,00	1.950,00	1.560,00	1.170,00	780,00	390,00	0,00
Sistema de segurança (alarme, câmeras)	1.300,00	1.040,00	780,00	520,00	260,00	0,00					
<b>Total</b>	<b>14.330,00</b>	<b>11.974,00</b>	<b>9.618,00</b>	<b>7.262,00</b>	<b>4.906,00</b>	<b>3.100,00</b>	<b>2.480,00</b>	<b>1.860,00</b>	<b>1.240,00</b>	<b>620,00</b>	<b>0,00</b>
	Depreciação	2.356,00	2.356,00	2.356,00	2.356,00	1.806,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00
	Depreciação Acumulada	2.356,00	4.712,00	7.068,00	9.424,00	11.230,00	11.850,00	12.470,00	13.090,00	13.710,00	14.330,00

Fonte: Dados primários

#### 4.6.4 Demonstração de resultados do exercício (DRE)

As demonstrações de resultados dos exercícios foram projetadas para três anos, a partir do momento de abertura do negócio.

Foram elaboradas DREs para três cenários: realista, otimista e pessimista.

O cálculo para a projeção de receitas levou em consideração um valor médio de consultas para cada um dos anos, e um ano de 250 dias úteis (devido a finais de semana e feriados). Como os valores de primeiras consultas e sessões de aplicação, pagos pelos convênios, variam, estimou-se uma proporção de uma primeira consulta para cada cinco sessões de aplicação.

Os custos variáveis foram calculados em cima do número de sessões de aplicação projetados para cada ano, subtraindo-se, os valores de estoque de acessórios de acupuntura no início de cada ano.

Projetou-se ainda uma variação anual para algumas das despesas operacionais. O valor de aluguel sofreu variação de 2,84% ao ano; água e luz, 3% ao ano; telefone e Internet, 3% ao ano; materiais de escritório, 10% ao ano e; materiais de limpeza e higiene, 5% ao ano.

Por fim, os as taxas de cada um dos impostos que incidem sobre a empresa, são as seguintes: CSLL, 9%; ISS, 5%; PIS, 0,65%; COFINS, 3% e; IRPJ, 15%.

A tabela 26 mostra a DRE projetada no cenário realista.

Tabela 26: DRE Cenário Realista

<b>DRE PROJETADA - CENÁRIO REALISTA</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
<b>Receitas Operacionais</b>			
Receita de planos de saúde (90% das consultas)	60.468,75	84.656,25	100.781,25
- Receita de 1ª consulta	11.250,00	15.750,00	18.750,00
- Receita de aplicações	49.218,75	68.906,25	82.031,25
Receita de consultas particulares (10% das consultas)	9.375,00	13.125,00	15.625,00
<b>(=)RECEITA BRUTA</b>	<b>69.843,75</b>	<b>97.781,25</b>	<b>116.406,25</b>
<b>(-)Impostos (ISS, PIS, COFINS)</b>	<b>6.041,48</b>	<b>8.458,08</b>	<b>10.069,14</b>
<b>(=)RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>63.802,27</b>	<b>89.323,17</b>	<b>106.337,11</b>
<b>(-)Custos Variáveis</b>			
Agulhas	2.062,50	3.487,50	3.937,50
Fronhas descartáveis	545,00	755,00	841,67
Outros custos variáveis	156,25	218,75	260,42
<b>TOTAL CUSTOS</b>	<b>2.763,75</b>	<b>4.242,50</b>	<b>4.779,17</b>
<b>(=)LUCRO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>61.038,52</b>	<b>85.080,67</b>	<b>101.557,94</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>			
Aluguel	12.000,00	12.288,00	12.582,91
Água e luz	3.600,00	3.708,00	3.819,24
Telefone e Internet ADSL	3.600,00	3.708,00	3.819,24
Material de escritório	960,00	1.056,00	1.161,60
Materiais de limpeza e higiene	1.080,00	1.134,00	1.190,70
Folha de pagamento (salários + encargos)	32.760,00	32.760,00	32.760,00
Marketing e divulgação	600,00	600,00	600,00
Depreciação total dos equipamentos (Amortizações)	2.356,00	2.356,00	2.356,00
<b>(=)TOTAL DESPESAS</b>	<b>56.956,00</b>	<b>57.610,00</b>	<b>58.289,69</b>
<b>(=)LUCRO ANTES DE I. R.</b>	<b>4.082,52</b>	<b>27.470,67</b>	<b>43.268,25</b>
<b>(-)Impostos</b>			
CSLL	1.017,36	2.816,10	3.352,50
IRPJ	1.695,60	4.693,50	5.587,50
<b>(=)TOTAL IMPOSTOS</b>	<b>2.712,96</b>	<b>7.509,60</b>	<b>8.940,00</b>
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>1.369,55</b>	<b>19.961,07</b>	<b>34.328,25</b>

Fonte: Dados primários

No cenário realista, estimou-se uma média de sete consultas por dia; para o segundo ano, dez consultas por dia e; para o terceiro ano, uma média de doze consultas por dia.

Como resultado, projetou-se um lucro líquido de R\$ 1.369,55 para o primeiro ano, R\$ 19.961,07 para o segundo ano e R\$ 34.328,25 para o terceiro ano.

A DRE projeta para o cenário otimista pode ser vista na tabela 27.

Tabela 27: DRE Cenário Otimista

<b>DRE PROJETADA - CENÁRIO OTIMISTA</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
<b>Receitas Operacionais</b>			
Receita de planos de saúde (90% das consultas)	68.531,25	96.750,00	108.843,75
- Receita de 1ª consulta	12.750,00	18.000,00	20.250,00
- Receita de aplicações	55.781,25	78.750,00	88.593,75
Receita de consultas particulares (10% das consultas)	10.625,00	15.000,00	16.875,00
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>79.156,25</b>	<b>111.750,00</b>	<b>125.718,75</b>
(-)Impostos (ISS, PIS, COFINS)	<b>6.847,02</b>	<b>9.666,38</b>	<b>10.874,67</b>
<b>(=)RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>72.309,23</b>	<b>102.083,63</b>	<b>114.844,08</b>
<b>(-)Custos Variáveis</b>			
Agulhas	2.437,50	4.050,00	4.312,50
Fronhas descartáveis	628,33	880,00	925,00
Outros custos variáveis	177,08	250,00	281,25
<b>TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS</b>	<b>3.242,92</b>	<b>4.930,00</b>	<b>5.237,50</b>
<b>(=)LUCRO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>69.066,32</b>	<b>97.153,63</b>	<b>109.606,58</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>			
Aluguel	12.000,00	12.288,00	12.582,91
Água e luz	3.600,00	3.708,00	3.819,24
Telefone e Internet ADSL	3.600,00	3.708,00	3.819,24
Material de escritório	960,00	1.056,00	1.161,60
Materiais de limpeza e higiene	1.080,00	1.134,00	1.190,70
Folha de pagamento (salários + encargos)	32.760,00	32.760,00	32.760,00
Marketing e divulgação	600,00	600,00	600,00
Depreciação total dos equipamentos (Amortizações)	2.356,00	2.356,00	2.356,00
<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>56.956,00</b>	<b>57.610,00</b>	<b>58.289,69</b>
<b>LUCRO ANTES DE I. R.</b>	<b>12.110,32</b>	<b>39.543,63</b>	<b>51.316,89</b>
<b>(-)Impostos</b>			
CSSL	2.279,70	3.218,40	3.620,70
IRPJ	3.799,50	5.364,00	6.034,50
<b>(=)TOTAL IMPOSTOS</b>	<b>6.079,20</b>	<b>8.582,40</b>	<b>9.655,20</b>
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>6.031,12</b>	<b>30.961,23</b>	<b>41.661,69</b>

Fonte: Dados primários

No cenário otimista, para o primeiro ano, estimou-se uma média de oito consultas por dia; para o segundo ano, onze consultas por dia e; para o terceiro ano, uma média de treze consultas por dia.

Como resultados, projetou-se um lucro líquido de R\$ 6.031,12 para o primeiro ano, R\$ 30.961,23 para o segundo ano e R\$ 41.661,69 para o terceiro ano.

Por fim, a tabela 28 mostra a DRE projetada para o cenário pessimista.

Tabela 28: DRE Cenário Pessimista

<b>DRE PROJETADA - CENÁRIO PESSIMISTA</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
<b>Receitas Operacionais</b>			
Receita de planos de saúde (90% das consultas)	52.406,25	72.562,50	88.687,50
- Receita de 1ª consulta	9.750,00	13.500,00	16.500,00
- Receita de aplicações	42.656,25	59.062,50	72.187,50
Receita de consultas particulares (10% das consultas)	8.125,00	11.250,00	13.750,00
<b>(=)RECEITA BRUTA</b>	<b>60.531,25</b>	<b>83.812,50</b>	<b>102.437,50</b>
<b>(-)Impostos (ISS, PIS, COFINS)</b>	<b>5.235,95</b>	<b>7.249,78</b>	<b>8.860,84</b>
<b>(=)RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>55.295,30</b>	<b>76.562,72</b>	<b>93.576,66</b>
<b>(-)Custos Variáveis</b>			
Agulhas	1.687,50	2.925,00	3.375,00
Fronhas descartáveis	461,67	630,00	716,67
Outros custos variáveis	135,42	187,50	229,17
<b>(=)TOTAL CUSTOS</b>	<b>2.284,58</b>	<b>3.555,00</b>	<b>4.091,67</b>
<b>(=)LUCRO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>53.010,71</b>	<b>73.007,72</b>	<b>89.484,99</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>			
Aluguel	12.000,00	12.288,00	12.582,91
Água e luz	3.600,00	3.708,00	3.819,24
Telefone e Internet ADSL	3.600,00	3.708,00	3.819,24
Material de escritório	960,00	1.056,00	1.161,60
Materiais de limpeza e higiene	1.080,00	1.134,00	1.190,70
Folha de pagamento (salários + encargos)	32.760,00	32.760,00	32.760,00
Marketing e divulgação	600,00	600,00	600,00
Depreciação total dos equipamentos (Amortizações)	2.356,00	2.356,00	2.356,00
<b>(=)TOTAL DESPESAS</b>	<b>56.956,00</b>	<b>57.610,00</b>	<b>58.289,69</b>
<b>(=)LUCRO ANTES DE I. R.</b>	<b>-3.945,29</b>	<b>15.397,72</b>	<b>31.195,30</b>
<b>(-)Impostos</b>			
CSSL	-	2.413,80	2.950,20
IRPJ	-	4.023,00	4.917,00
<b>(=)TOTAL IMPOSTOS</b>		<b>6.436,80</b>	<b>7.867,20</b>
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>-3.945,29</b>	<b>8.960,92</b>	<b>23.328,10</b>

Fonte: Dados primários

Para o cenário pessimista, no primeiro ano, estimou-se uma média de seis consultas por dia; no segundo ano, nove consultas por dia e; no terceiro ano, uma média de onze consultas por dia.

Como resultados, projetou-se um prejuízo de R\$ 3.945,29 no primeiro ano, um lucro líquido de R\$ 8.960,92 no segundo ano e R\$ 23.328,10 no terceiro ano.

#### 4.6.5 Fluxo de caixa

A tabela 26 mostra a projeção de fluxo de caixa, mensal para o primeiro ano de funcionamento da clínica, considerando o cenário realista.

Estimou-se um crescimento mensal de 10% das receitas da empresa.

O pagamento dos funcionários, bem como dos impostos, se dará no mês que sucede a sua realização. Os funcionários serão remunerados no dia 1º de cada mês, e o pagamento dos impostos será efetuado nos dias 20 de cada mês, com exceção do ISS, que deverá ter seu pagamento realizado a cada dia 10.

Os recebimentos das receitas de planos de saúde constituirão entradas de caixa, apenas nos meses seguintes à sua realização.

Com base na tabela 29, percebe-se que a empresa só começa a ter saldo de caixa positivo a partir do sétimo mês de funcionamento.

Tabela 1: Fluxo de caixa

<b>ENTRADAS DE CAIXA</b>												
Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Recebimentos de planos de saúde	0	2.827,72	3.110,49	3.421,54	3.763,70	4.140,06	4.554,07	5.009,48	5.510,43	6.061,47	6.667,62	7.334,38
Recebimentos de consultas particulares	438,41	482,25	530,48	583,52	641,88	706,06	776,67	854,34	939,77	1.033,75	1.137,12	1.250,83
<b>Total de entradas</b>	<b>438,41</b>	<b>3.309,97</b>	<b>3.640,97</b>	<b>4.005,06</b>	<b>4.405,57</b>	<b>4.846,13</b>	<b>5.330,74</b>	<b>5.863,82</b>	<b>6.450,20</b>	<b>7.095,22</b>	<b>7.804,74</b>	<b>8.585,21</b>
<b>SAÍDAS DE CAIXA</b>												
Aluguel (150 m2)	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Água e luz	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Telefone e Internet ADSL	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Material de escritório	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Materiais de limpeza e higiene	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Folha de pagamento (salários + encargos)	-	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00
Compra de agulhas	-	-	-	-	-	500,00	-	-	300,00	-	-	300,00
Compra de fronhas descartáveis	-	-	-	-	-	500,00	-	-	300,00	-	-	300,00
Compra de outros acessórios para acupuntura	-	-	-	-	-	100,00	-	-	-	-	-	100,00
Marketing e divulgação	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
ISS, PIS e COFINS a pagar	-	282,52	310,77	341,85	376,03	413,64	455,00	500,50	550,55	605,61	666,17	732,78
CSLL	-	-	-	-	-	-	151,49	166,64	183,31	201,64	221,80	243,98
IRPJ	-	-	-	-	-	-	252,49	277,74	305,51	336,06	369,67	406,63
<b>Total de saídas</b>	<b>1.870,00</b>	<b>4.672,52</b>	<b>4.700,77</b>	<b>4.731,85</b>	<b>4.766,03</b>	<b>5.903,64</b>	<b>5.248,98</b>	<b>5.334,88</b>	<b>6.029,37</b>	<b>5.533,30</b>	<b>5.647,63</b>	<b>6.473,40</b>
<b>SALDO DE CAIXA</b>	<b>-1.431,59</b>	<b>-1.362,55</b>	<b>-1.059,80</b>	<b>-726,78</b>	<b>-360,46</b>	<b>-1.057,51</b>	<b>81,76</b>	<b>528,94</b>	<b>420,83</b>	<b>1.561,91</b>	<b>2.157,11</b>	<b>2.111,82</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>-1.431,59</b>	<b>-2.794,14</b>	<b>-3.853,94</b>	<b>-4.580,73</b>	<b>-4.941,19</b>	<b>-5.998,70</b>	<b>-5.916,94</b>	<b>-5.388,00</b>	<b>-4.967,17</b>	<b>-3.405,26</b>	<b>-1.248,15</b>	<b>863,67</b>

Fonte: Dados primários

#### 4.6.6 Ponto de equilíbrio

Foram calculados os valores de ponto de equilíbrio para os três primeiros anos de funcionamento da empresa, para os cenários realista, otimista e pessimista. Calculou-se ainda, os pontos de equilíbrio mensais, dividindo-se os valores anuais de ponto de equilíbrio por doze.

A tabela 30 mostra os cálculos de ponto de equilíbrio para o cenário realista.

**Tabela 30: Ponto de equilíbrio - Cenário Realista**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
PE	61.802,14	65.479,87	66.077,29
PE mensal	5.150,18	5.456,66	5.506,44

Fonte: Dados primários

Já na tabela 31 é possível visualizar os cálculos de ponto de equilíbrio para o cenário otimista.

**Tabela 31: Ponto de equilíbrio - Cenário Otimista**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
PE	64.559,02	65.534,15	66.122,61
PE mensal	5.379,92	5.461,18	5.510,22

Fonte: Dados primários

Por fim, na tabela 32 encontra-se os valores de ponto de equilíbrio para o cenário pessimista.

**Tabela 32: Ponto de equilíbrio - Cenário Pessimista**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
PE	59.189,96	65.407,64	65.994,04
PE mensal	4.932,50	5.450,64	5.499,50

Fonte: Dados primários

#### 4.6.7 Técnicas de análise de investimentos

Para o presente plano de negócios utilizou-se três técnicas de análise de investimento, o prazo de *payback* e as técnicas de fluxo de caixa descontado: valor presente líquido e taxa interna de retorno.

##### *4.6.7.1 Prazo de payback*

De acordo com as projeções efetuadas, estima-se que o prazo de retorno do investimento inicial, no cenário realista se dará em aproximadamente, 2 anos e 2 meses. No cenário otimista, o retorno se dará em aproximadamente 1 ano e 8 meses. E por fim, o prazo de retorno do investimento no cenário pessimista, é de aproximadamente 2 anos e 11 meses.

##### *4.6.7.2 Valor Presente Líquido (VPL)*

Os cálculos do VPL foram efetuados considerando-se os resultados líquidos dos três primeiros anos de funcionamento da empresa, e utilizando-se uma taxa de desconto de 18%. Essa taxa corresponde à rentabilidade mínima exigida pelo empreendedor. Se o valor do VPL for positivo, considera-se o projeto viável em termos de rentabilidade.

O valor do VPL obtido para o cenário realista foi de R\$ 9.331,70. Já o valor do VPL encontrado no cenário otimista foi de R\$ 25.645,67. Por fim, o valor do VPL para o cenário pessimista totalizou R\$ -9.767,57.

No cenário pessimista, devido ao valor negativo do VPL, o projeto se mostra inviável.

Nos cenários realista e otimista, porém, os valores de VPL são positivos, o que demonstra a viabilidade do projeto.

#### 4.6.7.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR corresponde à taxa de desconto que iguala o VPL a zero, ou seja, é a taxa de retorno que faz com que o valor atual das entradas seja igual ao valor atual das saídas. No caso, considerou-se os valores projetados para os três primeiros anos de funcionamento da empresa.

Assim sendo, chegou-se a uma TIR de 33% no cenário realista, 57% no cenário otimista, e 2% no cenário pessimista.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do plano de negócios possibilitou a realização de análises sobre os aspectos positivos e negativos relacionados ao negócio, permitindo assim, refletir sobre a viabilidade de abertura da Alma clínica de acupuntura.

A descrição da empresa e da forma como será realizado o serviço, se mostrou de suma importância na medida que permitiu a identificação e análise de aspectos importantes para o sucesso do negócio.

Por meio da identificação dos aspectos jurídicos e legais, pôde-se enumerar os passos para a abertura do empreendimento, além de elaborar o enquadramento fiscal próprio de uma clínica médica.

A verificação dos aspectos mercadológicos, bem como a pesquisa de campo gerou informações importantes que auxiliaram na verificação da viabilidade de abertura do negócio.

Pôde-se concluir que o mercado se mostra bastante promissor. O setor de medicinas complementares/alternativas, como foi visto, cresce em torno de 20% ao ano em todo o mundo; e, no Brasil, presume-se esse mercado movimentado aproximadamente 500 milhões de dólares anualmente (PINHEIRO, 2002). Hoje, a acupuntura, assim como outras técnicas de medicina complementar/alternativa, como a homeopatia, são legalizadas e de uso incentivado pelo Ministério da Saúde e pela Organização Mundial de Saúde.

A pesquisa de campo realizada demonstrou o grande interesse da população pelo tratamento com acupuntura. Dos 65 entrevistados que disseram já ter feito tratamento com acupuntura, aproximadamente 87% manifestaram ter interesse em utilizar este tipo de serviço novamente. Ainda, dos 114 entrevistados que responderam nunca ter feito tratamento com acupuntura, 46% disseram ter interesse em utilizar este tipo de serviço.

Porém, por meio da pesquisa, pôde-se constatar um grau considerável de desconhecimento por parte da população no que diz respeito aos princípios e ao funcionamento da acupuntura, e, de acordo com o cruzamento de variáveis, concluiu-se que esse desconhecimento influi na crença da população nos resultados obtidos com a acupuntura.

As análises feitas a partir desse resultado, levaram à constatação de uma oportunidade, visto que, campanhas de informação e conscientização, poderiam gerar interesse na população, possibilitando assim, um maior número de clientes para a Alma clínica de acupuntura.

Paralelamente ao crescimento do mercado de medicina complementares/alternativas, e a aceitação do público entrevistado quanto à prática da acupuntura, observou-se a existência de um número considerável de concorrentes neste ramo na cidade de São José do Rio Preto. A maioria deles há bastante tempo instalados e com profissionais qualificados e experientes.

Assim sendo, sentiu-se a necessidade de elaboração de estratégias competitivas que busquem posicionar a empresa na mente do consumidor.

A estratégia da Alma clínica de acupuntura será então, baseada no estreitamento do relacionamento com o cliente; e, em propagandas que visam conscientizar a população sobre os benefícios proporcionados pela acupuntura, buscando assim, gerar interesse e atrair um maior número de clientes.

A elaboração de uma análise SWOT também se mostrou bastante válida, na medida que, permitiu a identificação dos principais pontos a serem trabalhados, tanto do ambiente interno quanto do externo.

As projeções realizadas no plano financeiro permitiram concluir positivamente sobre a viabilidade de abertura do empreendimento, do ponto de vista de lucratividade e retorno do investimento.

Projetou-se no cenário realista, um prazo de retorno do investimento de dois anos e dois meses e uma lucratividade ao final do terceiro ano de aproximadamente R\$ 34.300,00. No cenário otimista, esse lucro, ao final do terceiro ano chega a aproximadamente R\$ 41.600,00, e, o *payback* é de aproximadamente um ano e oito meses. Já no cenário pessimista, o prazo de *payback* é de aproximadamente dois anos e onze meses e o lucro ao final do terceiro ano é de cerca de R\$ 23.300,00.

Esses valores se mostram atrativos, com exceção no cenário pessimista, ao considerar um investimento inicial de aproximadamente R\$ 27.000,00. Valor esse, relativamente baixo.

O plano financeiro indicou ainda, no cenário realista, um Valor Presente Líquido, considerando-se os resultados líquidos dos três primeiros anos de funcionamento da empresa, de R\$ 9.331,70 e uma Taxa Interna de Retorno de 33%.

Assim sendo, por tudo o que foi exposto neste estudo, conclui-se que o projeto de abertura da Alma clínica de acupuntura se mostra viável.

Quanto à decisão de se iniciar o empreendimento, porém, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas e um novo plano de negócios seja construído, contemplando outras possíveis estruturas para a empresa. Por exemplo, uma equipe de trabalho composta por mais de um médico acupunturista, ou ainda, por uma equipe multifuncional, oferecendo outros serviços além da acupuntura.

O confronto entre o presente estudo, e os acima sugeridos, permitirão uma comparação entre os resultados gerados pelas diferentes estruturas e uma melhor sustentação à tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

ACUPUNTURA BRASIL. Disponível em: [www.acupunturabrasil.org](http://www.acupunturabrasil.org). Acesso em: 29 de novembro de 2007.

ARAÚJO, Pedro da Costa. **Características empreendedoras de ex-alunos do curso de graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina: a percepção da chefia**. Tese de mestrado. UFSC. Florianópolis, 2006.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

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

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. ver. e atual. São Paulo: Cultura, 2006.

GEM BRASIL. **Empreendedorismo no Brasil 2006: Sumário Executivo**. Disponível em: <http://www.gembrasil.org.br/pdf/2006rel.pdf>. Acesso em 25 de agosto de 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAIS, J. **A medicina doente**. Revista Super Interessante, edição 164, maio de 2001. Disponível em: [http://super.abril.com.br/superarquivo/2001/conteudo\\_119366.shtml](http://super.abril.com.br/superarquivo/2001/conteudo_119366.shtml). Acesso em 04 de outubro de 2007.

PINHEIRO, Daniela. **Promessa de milagre**. Revista Veja, edição 1 749, 1º de maio de 2002. Disponível em: [http://veja.abril.com.br/010502/p\\_096.html](http://veja.abril.com.br/010502/p_096.html). Acesso em 04 de outubro de 2007.

SALIM, César S. et al. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 2. ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Plano de negócios**: faça você mesmo. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/arq\\_parasuaempresa/Plano\\_de\\_negocios\\_Faca\\_voce\\_mesmo.doc](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/arq_parasuaempresa/Plano_de_negocios_Faca_voce_mesmo.doc). Acesso em 22 de agosto de 2007.

SEBRAE SP, **Serviço de apoio às micro e pequenas empresas de São Paulo**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

SMBA. **Sociedade Médica Brasileira de Acupuntura**. Disponível em: <http://www.smba.org.br>. Acesso em 17 de setembro de 2007.

STONER, J. A; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SUSSMANN, David J. **Que é a acupuntura?**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1973.

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

WOILER, S.; MATHIAS, W.F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo, Atlas, 1996.

APÊNDICES

## Apêndice 1: Relatório do pré-teste

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa teve como objetivos: identificar os aspectos sócio-econômicos da população; avaliar o conhecimento da população em relação à prática da acupuntura e à crença nos resultados proporcionados pela mesma; identificar alguns concorrentes, de modo a compor a análise do mercado concorrencial; avaliar a aceitação e o interesse da população em relação ao tratamento por meio da acupuntura; aspectos relacionados a planos de saúde e tipo de estabelecimento preferido pela população para a prática da acupuntura.

Após a elaboração de um primeiro projeto do instrumento, o mesmo foi submetido a um pré-teste. O pré-teste, segundo Mattar (1999), consiste em saber como o instrumento de coleta de dados se comporta numa situação real de coleta de dados.

O pré-teste foi realizado com 10 pessoas, que analisaram no instrumento de coleta de dados aspectos como: o vocabulário utilizado, verificando o entendimento das palavras e a estruturação das questões; as questões, se estas estão em demasia ou em falta; e as alternativas de resposta, verificando suas condições e também se elas estão em demasia ou em falta.

De acordo com Mattar (1999), o resultados do pré-teste servem para efetuar a revisão final do instrumento. Com base nas sugestões coletadas no pré-teste e na observação das respostas em algumas questões, concluiu-se que:

- a) As questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18 e 19 não deveriam sofrer alterações;
- b) A questão 7 perguntava o bairro que o entrevistado morava. Ao observar que as respostas seriam muito variadas, conseqüentemente, sendo de difícil tabulação, além de não proporcionar nenhuma informação significativa, a questão foi eliminada do instrumento de coleta de dados;
- c) A questão 9 perguntava se o entrevistado acredita nos resultados obtidos por meio do tratamento pela acupuntura. Esta questão sofreu modificação nas suas opções de resposta, sendo acrescentada uma quarta opção, podendo assim, o entrevistado responder que não tem opinião formada sobre este fato;

- d) A questão 17 foi excluída pelos mesmos motivos que levaram à eliminação da questão 7. A questão perguntava qual o plano de saúde que o entrevistado e sua família possuíam.

Cabe aqui acrescentar que, antes da realização do pré-teste, Poe meio de contato com um dos sócios da empresa de consultoria em marketing, Trend Marketing, localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina; optou-se pela eliminação de uma questão que objetivava analisar o grau de importância de alguns aspectos relacionados à prestação do serviço e ao ambiente físico da empresa na opinião dos entrevistados. Acreditou-se que as informações geradas por essa questão seriam de pouca relevância, salvo se, cada um dos itens que compunham essa questão fosse detalhado e esmiuçado em outras perguntas.

## Apêndice 2: Questionário antes do pré-teste

### Pesquisa de Mercado

A entrevista a seguir faz parte de uma pesquisa, que está sendo desenvolvida na elaboração de uma monografia para o curso de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo da pesquisa é analisar a viabilidade para implantação de uma Clínica de Acupuntura na cidade de São José do Rio Preto / SP. Os resultados servirão de diretrizes para a abertura do empreendimento.

Sua colaboração é imprescindível para o sucesso da análise.

Procure ler atentamente cada questão e cada uma das alternativas de respostas.

Agradecemos desde já sua colaboração.

#### Para preenchimento do entrevistador

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_

Horário: \_\_\_\_\_

#### 1. Sexo

- a) Feminino                      b) Masculino

#### 2. Faixa etária

- a) Menor de 18 anos                      e) Entre 46 e 55 anos  
b) Entre 18 e 25 anos                      f) Entre 56 e 65 anos  
c) Entre 26 e 35 anos                      g) Acima de 65 anos  
d) Entre 36 e 45 anos

#### 3. Estado civil

- a) Solteiro(a)                      d) Viúvo(a)  
b) Casado(a)                      e) Outro. Qual? \_\_\_\_\_  
c) Divorciado(a) / Separado (a)

#### 4. Grau de Escolaridade

- a) Ensino fundamental incompleto (1ª a 8ª série)                      e) Superior incompleto  
b) Ensino fundamental completo (1ª a 8ª série)                      f) Superior completo  
c) Ensino médio incompleto (1º ao 3º colegial)                      g) Outro. Qual? \_\_\_\_\_  
d) Ensino médio completo (1º ao 3º colegial)

#### 5. Principal atividade profissional exercida

- a) Desempregado(a)                      g) Autônomo / Profissional liberal  
b) Aposentado(a)                      h) Comerciante  
c) Estudante                      i) Empresário(a)  
d) Estagiário                      j) Do lar  
e) Funcionário(a) público(a)                      k) Outra. Qual? \_\_\_\_\_  
f) Funcionário(a) de empresa privada

#### 6. Renda familiar mensal média

- a) Até R\$ 1.000,00                      e) De R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00  
b) De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00                      f) De R\$ 5.001,00 a R\$ 6.000,00  
c) De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00                      g) Acima de R\$ 6.001,00  
d) De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00

#### 7. Bairro em que mora

Resposta: \_\_\_\_\_

**8. Você sabe o que é acupuntura?**

- a) Sei o que é, e sei como funciona.
- b) Sei o que é, mas não sei como funciona.
- c) Não sei o que é. (Sua participação termina aqui. Obrigado!)

**9. Você acredita nos resultados obtidos por meio do tratamento pela acupuntura?**

- a) Acredito muito
- b) Acredito pouco
- c) Não acredito

**10. Você já fez tratamento com acupuntura?**

- a) Sim
- b) Não (Passe para a questão nº 14)

**11. O tratamento foi realizado em São José do Rio Preto?**

- a) Sim
- b) Não. Em qual cidade foi realizado? \_\_\_\_\_

**12. Em que local específico, ou com que profissional você fez ou costuma fazer o tratamento com acupuntura?**

Resposta: \_\_\_\_\_

**13. Qual foi o resultado percebido?**

- a) Muito satisfatório
- b) Satisfatório
- c) Regular
- d) Pouco satisfatório
- e) Insatisfatório

**14. Você faria novamente?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Depende. Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**15. Caso você nunca tenha feito tratamento com acupuntura, teria interesse em fazer? (Se você já fez tratamento com acupuntura, passe para a questão nº 15)**

- a) Sim
- b) Não
- c) Depende. Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**16. Você e sua família possuem plano de saúde?**

- a) Sim
- b) Não

**17. Qual plano de saúde você e sua família possuem?**

Resposta: \_\_\_\_\_

**18. Você sabia que alguns planos de saúde cobrem o com acupuntura?**

- a) Sim, inclusive o meu plano cobre.
- b) Sim, mas meu plano não cobre.
- c) Sim, mas não sei se meu plano cobre.
- d) Sim, mas não tenho plano de saúde.
- e) Não sabia.

**19. Se você fosse fazer um tratamento com acupuntura, em que local você preferiria fazer?**

- a) Em uma clínica especializada.
- b) Em um centro de tratamentos diversos, em que a acupuntura é um dos serviços oferecidos.
- c) Outro. Qual: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MUITO OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO!

## Apêndice 3: Questionário após o pré-teste

### Pesquisa de Mercado

A entrevista a seguir faz parte de uma pesquisa, que está sendo desenvolvida na elaboração de uma monografia para o curso de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo da pesquisa é analisar a viabilidade para implantação de uma Clínica de Acupuntura na cidade de São José do Rio Preto / SP. Os resultados servirão de diretrizes para a abertura do empreendimento.

Sua colaboração é imprescindível para o sucesso da análise.

Procure ler atentamente cada questão e cada uma das alternativas de respostas.

Agradecemos desde já sua colaboração.

#### Para preenchimento do entrevistador

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_

Horário: \_\_\_\_\_

#### 1. Sexo

- a) Feminino                      b) Masculino

#### 2. Faixa etária

- a) Menor de 18 anos                      e) Entre 46 e 55 anos  
b) Entre 18 e 25 anos                      f) Entre 56 e 65 anos  
c) Entre 26 e 35 anos                      g) Acima de 65 anos  
d) Entre 36 e 45 anos

#### 3. Estado civil

- a) Solteiro(a)                      d) Viúvo(a)  
b) Casado(a)                      e) Outro. Qual? \_\_\_\_\_  
c) Divorciado(a) / Separado (a)

#### 4. Grau de Escolaridade

- a) Ensino fundamental incompleto (1ª a 8ª série)                      e) Superior incompleto  
b) Ensino fundamental completo (1ª a 8ª série)                      f) Superior completo  
c) Ensino médio incompleto (1º ao 3º colegial)                      g) Outro. Qual? \_\_\_\_\_  
d) Ensino médio completo (1º ao 3º colegial)

#### 5. Principal atividade profissional exercida

- a) Desempregado(a)                      g) Autônomo / Profissional liberal  
b) Aposentado(a)                      h) Comerciante  
c) Estudante                      i) Empresário(a)  
d) Estagiário                      j) Do lar  
e) Funcionário(a) público(a)                      k) Outra. Qual? \_\_\_\_\_  
f) Funcionário(a) de empresa privada

#### 6. Renda familiar mensal média

- a) Até R\$ 1.000,00                      e) De R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00  
b) De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00                      f) De R\$ 5.001,00 a R\$ 6.000,00  
c) De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00                      g) Acima de R\$ 6.001,00  
d) De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00

#### 7. Você sabe o que é acupuntura?

- a) Sei o que é, e sei como funciona.  
b) Sei o que é, mas não sei como funciona.  
c) Não sei o que é. (Sua participação termina aqui. Obrigado!)

**8. Você acredita nos resultados obtidos por meio do tratamento pela acupuntura?**

- a) Acredito muito
- b) Acredito pouco
- c) Não acredito
- d) Não tenho opinião formada

**9. Você já fez tratamento com acupuntura?**

- a) Sim
- b) Não (Passe para a questão nº 14)

**10. O tratamento foi realizado em São José do Rio Preto?**

- a) Sim
- b) Não. Em qual cidade foi realizado? \_\_\_\_\_

**11. Em que local específico, ou com que profissional você fez ou costuma fazer o tratamento com acupuntura?**

Resposta: \_\_\_\_\_

**12. Qual foi o resultado percebido?**

- a) Muito satisfatório
- b) Satisfatório
- c) Regular
- d) Pouco satisfatório
- e) Insatisfatório

**13. Você faria novamente?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Depende. Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**14. Caso você nunca tenha feito tratamento com acupuntura, teria interesse em fazer? (Se você já fez tratamento com acupuntura, passe para a questão nº 15)**

- a) Sim
- b) Não
- c) Depende. Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**15. Você e sua família possuem plano de saúde?**

- a) Sim
- b) Não

**16. Você sabia que alguns planos de saúde cobrem o tratamento com acupuntura?**

- a) Sim, inclusive o meu plano cobre.
- b) Sim, mas meu plano não cobre.
- c) Sim, mas não sei se meu plano cobre.
- d) Sim, mas não tenho plano de saúde.
- e) Não sabia.

**17. Se você fosse fazer um tratamento com acupuntura, em que local você preferiria fazer?**

- a) Em uma clínica especializada.
- b) Em um centro de tratamentos diversos, em que a acupuntura é um dos serviços oferecidos.
- c) Outro. Qual: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MUITO OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO