



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ - CESUPA
ESCOLA DE NEGÓCIOS, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - ARGO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MELINA RAMOS VIRGINIO COHEN
THAIS MARINHO SANTARÉM

**PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA CLÍNICA MÉDICA
POPULAR**

BELÉM
2018



MELINA RAMOS VIRGINIO COHEN

THAIS MARINHO SANTARÉM

PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA CLÍNICA MÉDICA POPULAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Negócios, Tecnologia e Inovação – Argo, do Centro Universitário do Estado do Pará como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. MSc. Alexandre Augusto Haick Fernandes

BELÉM

2018



MELINA RAMOS VIRGINIO COHEN

THAIS MARINHO SANTARÉM

PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA CLÍNICA MÉDICA POPULAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Negócios, Tecnologia e Inovação – Argo, do Centro Universitário do Estado do Pará como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Data da aprovação: / /

Nota: _____

Banca examinadora

Prof. MSc. Alexandre Augusto Haick Fernandes
Orientador e Presidente da banca

Prof^a. Esp. Tatiana Maíra Thomaz Araújo
Examinadora interna

Prof. Msc. André Guilherme Dillon Reis
Examinador interno

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que alimentou minha alma com força e tornou esse sonho realidade. Sem Ele, nada disso seria possível.

Agradeço aos meus pais Alexandra e Marcos Cohen que sempre trabalharam duro para que eu tivesse tudo do bom e do melhor e estiveram ao meu lado em todos os momentos da minha vida me apoiando e dando forças para que eu seguisse em frente nessa caminhada tão árdua. Sou grata a tudo o que fizeram e continuam fazendo para que eu me torne a cada dia uma pessoa melhor.

Agradeço a minha dupla de TCC, Thais Marinho, que não só no TCC, mas que sempre esteve comigo durante os quatro anos de graduação, me acompanhou e vivenciou junto a mim todas as experiências que tivemos no curso, além dos meus amigos Thiago Sá e Ana Paula Hage que, também, me acompanharam em todos os trabalhos acadêmicos e estresses presentes neles.

Ao meu namorado, Lucas Kzan, que me acompanhou desde o pré-projeto e que ao longo desses meses jamais me negou apoio, carinho e incentivo para que eu conseguisse vencer essa etapa tão importante da minha vida acadêmica. Obrigada meu amor, por aguentar e entender as minhas crises de estresse e ansiedade durante esse tempo.

Gratidão eterna ao professor Alexandre Haick, responsável pela orientação desse trabalho, obrigada mestre por ser incansável desde o primeiro encontro e nunca nos negaram uma ajuda. Meu obrigada, também, a professora Tatiana Araújo que acompanhou cada etapa do trabalho e nos deu todo o suporte com as suas correções.

Meu muito obrigada à instituição CESUPA por oferecer professores incríveis, um ambiente de estudo saudável e muitos estímulos para participar de atividades acadêmicas. Sou grata a cada membro do corpo docente, a direção, a administração, a limpeza e aos demais colaboradores dessa instituição.

Melina Ramos Virginio Cohen

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Agradeço a minha mãe, Eliana Maria Marinho Queiroz, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Ao meu pai, Carlos Augusto Pereira Santarém que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e que para mim foi muito importante. A minha vó Raimunda Marinho Queiroz, que sempre foi o meu maior exemplo de luta e determinação nessa vida.

Meus agradecimentos, em especial a minha amiga e dupla de Tcc Melina Cohen, além de meus amigos Thiago Sá e Ana Paula Hage companheiros de trabalhos e irmãos na amizade, que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

Ao meu orientador, prof. MSc. Alexandre Haick pela oportunidade e apoio na elaboração desta monografia. A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

Ao meu supervisor de estágio Sr. Bernardo Serra, pela confiança em mim depositada e por todas as oportunidades de aprendizado ao seu lado, dividindo sua experiência profissional e pessoal. Além, da força e compreensão nos dias em que tive que me ausentar do estágio para as aulas e atividades na faculdade. Meu muito obrigado.

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Gostaria, de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta tarefa se tornasse uma realidade. A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos.

Thais Marinho Santarém

RESUMO

A abertura de um novo negócio requer tempo, esforço e dedicação. Por meio de um plano de negócio é possível colocar em prática todas as ideias e informações que o empreendedor tem sobre seu empreendimento. Esse plano de negócio tem como objetivo verificar a viabilidade de implantação de uma Clínica Médica Popular na região metropolitana de Belém. O ramo de saúde foi escolhido através de informações do mercado, com crescente demanda por procura de clínicas médicas populares que ofereçam consultas e exames em diversas especialidades, e entrar no mercado competitivo com preço acessível e prestar serviços com qualidade será um diferencial. O foco da criação deste plano de negócio constitui-se na importância de uma gestão eficiente, utilizando ferramentas aprendidas durante a graduação. Para obter informações e levantar dados importantes para implantação desta clínica popular, a metodologia deste plano de negócio foi constituída por pesquisa de mercado com a análise de clientes, concorrentes e fornecedores, além de plano de marketing, operacional e financeiro. As informações obtidas proporcionaram aos empreendedores a análise dos riscos e das oportunidades que esse negócio irá oferecer, além de todo o planejamento para a implantação da clínica médica popular, onde foi possível obter a viabilidade deste negócio.

Palavras-chave: Plano de Negócio. Clínica Médica Popular. Mercado. Planejamento. Viabilidade.

ABSTRACT

Opening a new business takes time, effort and dedication. Through a business plan it is possible to put into practice all the ideas and information that the entrepreneur has about his enterprise. This business plan aims to verify the feasibility of implementing a Popular Medical Clinic in the metropolitan area of Belém. The health sector was chosen through market information, with an increasing demand for popular medical clinics that offer consultations and examinations in various specialties, and entering the competitive market with affordable price and providing quality services will be a differential. The focus of the creation of this business plan is the importance of efficient management, using tools learned during graduation. In order to obtain information and raise important data for the implementation of this popular clinic, the methodology of this business plan was constituted by market research with the analysis of clients, competitors and suppliers, as well as marketing, operational and financial plan. The information obtained gave the entrepreneurs the analysis of the risks and opportunities that this business will offer, as well as all the planning for the implementation of the popular medical clinic, where it was possible to obtain the viability of this business.

Key words: Business plan. Popular Medical Clinic. Marketplace. Planning. Viability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Avaliação da Saúde no Brasil.....	15
Figura 2 – Mapa da localização da empresa.....	32
Figura 3 – Proposta de layout 1º andar.....	33
Figura 4 – Proposta de layout 2º andar.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa Etária.....	20
Gráfico 2 – Renda Mensal.....	20
Gráfico 3 – Utilizou/Utiliza o Sistema Único de Saúde (SUS)	21
Gráfico 4 – Pessoas que possuem ou não um plano de saúde.....	21
Gráfico 5 – Valor que o entrevistado pagaria/pagou por uma consulta médica popular.....	22
Gráfico 6 – O que levaria/leva o entrevistado a frequentar uma clínica médica popular.....	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Capital Social.....	18
Tabela 2 – Precificação de consultas.....	30
Tabela 3 – Precificação de exames em geral.....	30
Tabela 4 – Localização da empresa	32
Tabela 5 – Total de investimentos fixos.....	36
Tabela 6 – Estoque inicial.....	38
Tabela 7 – PMRV, PMPC e PMRE.....	39
Tabela 8 – Caixa mínimo.....	39
Tabela 9 – Capital de giro.....	40
Tabela 10 – Investimentos pré-operacionais.....	40
Tabela 11 – Investimentos total da empresa.....	41
Tabela 12 – Estimativa de receita anual.....	42
Tabela 13 – Custos de comercialização.....	43
Tabela 14 – Estimativa dos custos com mão-de-obra.....	44
Tabela 15 – Estimativa de custo com depreciação.....	45
Tabela 16 – Estimativa dos custos fixos mensais.....	47
Tabela 17 – DRE da empresa	48
Tabela 18 – Ponto de equilíbrio em quantidade dos serviços.....	51
Tabela 19 – Construção de cenários da empresa.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades econômicas.....	17
Quadro 2 – Análise de concorrentes.....	25
Quadro 3 – Análise de fornecedores.....	26
Quadro 4 – Especialidades das consultas, horário e dia de atendimento.....	29
Quadro 5 – Horário de atendimento exames.....	29
Quadro 6 – Estrutura física.....	33
Quadro 7 – Necessidade de pessoal.....	35
Quadro 8 – Matriz F.O.F.A.....	55

LISTA DE SIGLAS

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUS – Sistema Único de Saúde

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	15
1.1 SETORES DE ATIVIDADE	17
1.2 FORMA JURÍDICA.....	17
1.3 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO	17
1.4 CAPITAL SOCIAL.....	18
1.5 FONTE DE RECURSOS	18
2 ANÁLISE DE MERCADO.....	18
2.1 ESTUDO DOS CLIENTES	19
2.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES.....	24
2.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES	26
3 PLANO DE MARKETING	28
3.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	28
3.1.1 Consultas	28
3.1.2 Exames laboratoriais e de imagem	29
3.2 PRECIFICAÇÃO	30
3.2.1 Precificação de consultas.....	30
3.2.2 Precificação de exames de imagem e laboratoriais.....	30
3.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS	31
3.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO.....	32
3.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO	32
4 PLANO OPERACIONAL	33
4.1 <i>LAYOUT</i>	33
4.2 CAPACIDADE DE SERVIÇOS.....	34
4.3 PROCESSOS OPERACIONAIS	34
4.4 NECESSIDADE DE PESSOAL	35
5 PLANO FINANCEIRO	36
5.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS	36
5.2 CAPITAL DE GIRO	37
5.2.1 Estimativa de estoque inicial.....	38
5.2.2 Caixa mínimo mensal.....	38
5.3 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	40
5.4 INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO).....	41
5.5 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA.....	41

5.6 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	42
5.7 ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA	44
5.8 ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO	44
5.9 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENS AIS	46
5.10 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	48
5.11 INDICADORES DE VIABILIDADE	48
5.11.1 Ponto de equilíbrio.....	48
5.11.2 Retorno sobre os serviços.....	51
5.11.3 Retorno sobre o investimento.....	52
5.11.4 Prazo do retorno do investimento.....	52
6 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	54
7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	55
7.1 ANÁLISE MATRIZ F.O.F.A	55
7.1.1 Forças e oportunidades.....	56
7.1.2 Forças e ameaças.....	56
7.1.3 Fraquezas e oportunidades.....	56
7.1.4 Fraquezas e ameaças.....	57
8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....	58
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA ANÁLISE DE CLIENTES FEITOS PRESENCIALMENTE.....	61
APÊNDICE B – GRÁFICO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO FEITO PARA ANÁLISE DE CLIENTES.....	63
APÊNDICE C – FLUXOGRAMAS.....	66
APÊNDICE D – POP	72
APÊNDICE E – ESTIMATIVA DA RECEITA MENSAL.....	73
APÊNDICE F – ESTIMATIVA DE CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO.....	76

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O artigo 196 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece que “A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas...” (BRASIL, 1988, p. Art.196). No entanto, a prestação desse serviço através da integração do Sistema Único de Saúde (SUS) vem se mostrando deficitária desde o pronto atendimento em grande parte das cidades brasileiras, seja por conta da falta de recursos ou pelas intermináveis filas de espera. Na Figura 1 abaixo, é demonstrado o resultado de uma pesquisa feita pelo Datafolha, sobre a avaliação da saúde no Brasil.

Figura 1 – Avaliação da Saúde no Brasil



Fonte: Datafolha (2014, online).

Com os resultados obtidos pela pesquisa, pode-se notar que 63% dos entrevistados estão extremamente insatisfeitos com o Sistema Único de Saúde (SUS). É possível observar também que 37% dos questionados estão na fila de espera para agendar consultas, exames ou cirurgias.

Além disso, no atual cenário de encolhimento da economia, é crescente o número de pessoas que não possuem planos de saúde. Segundo dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), desde 2014, cerca de 3 milhões de pessoas deixaram de ser beneficiárias dos planos de saúde já que a maior parte dos planos das operadoras vigentes no país são empresariais. O que inviabiliza o acesso aos planos de saúde, é os elevados reajustes no valor das mensalidades cobradas, que são superiores à inflação.

Diante de todos esses fatores, a alta procura por clínica médica popular tem se intensificado cada dia mais, ganhando espaço em meio à crise. Segundo Berardo (2015, online),

executivo da rede de clínica popular Dr. Agora, obteve um aumento de 30% no volume de atendimento em suas clínicas populares como reflexo dos desempregados que estão perdendo o seu plano de saúde.

Muitas razões levam a popularidade dessas clínicas, além do preço acessível ao orçamento pessoal e/ou familiar, tem também o pronto atendimento, evitando um tempo de espera altamente exorbitante. Realmente, as clínicas médicas populares são uma alternativa interessante oferecendo atendimento de forma rápida e econômica, obtendo um tratamento eficaz.

Diante dos fatos analisados deste mercado, foi criado este plano de negócio que tem como objetivo verificar a viabilidade de implantação de uma Clínica Médica Popular na região metropolitana de Belém, oferecendo serviços de qualidade, pronto atendimento e preços acessíveis a população.

A clínica se chamará Dr. Life e atuará na área da saúde através de consultas e exames de imagem e laboratoriais, sem atender a um público específico, pois as especialidades oferecidas atendem todas as faixas etárias. Ficará localizada na Tv. Vileta, 2804, entre Av. Almirante Barroso e Av. João Paulo II, que tem fácil acesso e grande fluxo de pedestres e veículos. Além disso, o ponto tem as especificações necessárias para a implementação da clínica médica, devido ao amplo espaço capaz de atender a demanda prevista e será composta por equipamentos necessários e adequados para realização de consultas e exames contando com profissionais especializados, atendendo todas as legislações específicas a estabelecimentos de saúde.

O empreendimento terá duas sócias: Melina Ramos Virginio Cohen, 21 anos, graduanda Engenharia de Produção (Jun/2019) no Centro Universitário do Estado do Pará, com vivência profissional de estágio no departamento de Gestão da Qualidade na empresa Implanorte, onde estagia atualmente, além de possuir, também, uma noção no setor administrativo.

Thais Marinho Santarém, 25 anos, graduanda Engenharia de Produção (Dez/2018) no Centro Universitário do Estado do Pará, graduada em Gestão da Tecnologia da Informação pela FAPAN, possui vivência na área administrativa e atualmente, estagiária na empresa Mecatron, atuando no setor de compras e suprimentos.

Ambas sociais sempre almejaram abrir o seu próprio empreendimento, e se interessaram em entrar no ramo da saúde, pois é uma área que apresenta bastante demanda e está em crescimento constante, com isso serão capazes de implantar todas as ferramentas aprendidas durante a graduação, além de suas experiências profissionais.

A missão da empresa é “Proporcionar atendimento médico eficaz, melhorando a qualidade de vida da população, através do pronto atendimento e com preço acessível”.

A visão da empresa é “Ser reconhecida como a melhor clínica médica popular da região metropolitana de Belém, tendo como referencial a qualidade dos serviços prestados, até 2024”.

Os valores que norteiam o empreendimento são “ética, compromisso com o cliente, respeito, transparência, responsabilidade e qualidade dos serviços”.

1.1 SETORES DE ATIVIDADE

De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), a atividade que o empreendimento irá realizar seus serviços está classificada da forma apresentada no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Atividades econômicas

Código	Descrição
8630-5/02	Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares

Fonte: Autores (2018).

1.2 FORMA JURÍDICA

A forma jurídica que a empresa admitirá é a Sociedade Limitada, de acordo com ANJOS (2015, online), “a sociedade é composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas. A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social”. As cotas da empresa serão divididas e distribuídas entre suas duas sócias, ambas pessoas físicas, cuja as competências individuais serão complementares e empreendidas na instalação, organização e gerenciamento do negócio.

1.3 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Uma empresa normal é aquela que, diferente de uma ME e uma EPP, não tem limite de faturamento ou tem receita bruta anual acima de R\$ 4,8 milhões. Por causa disso, não pode optar pelo Simples Nacional (SEBRAE, 2017).

Diante das informações contábilísticas e pela estimativa de receita anual, a Clínica

Médica Popular Dr. Life será uma empresa “Normal”, optante pelo Lucro Presumido. A justificativa da escolha deste tipo de enquadramento, está sendo melhor explicada no plano financeiro.

1.4 CAPITAL SOCIAL

O capital social do negócio será de R\$ 238.204,78 na qual representa 50% do investimento total como fonte de recursos próprios. Os demais 50% serão recursos de terceiros financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), onde financia empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 90 milhões. Os custos do empréstimo foram obtidos no site de simulação de financiamento do BNDES e o valor fixo do empréstimo foi alocado no plano financeiro. Na Tabela 1 abaixo pode ser observado o capital social da empresa.

Tabela 1 - Capital Social

	Nome do Sócio	Valor (R\$)	% de participação
Sócio 1	Melina Ramos Virginio Cohen	R\$ 119.102,39	25%
Sócio 2	Thais Marinho Santarém	R\$ 119.102,39	25%
Recursos de Terceiros		Valor (R\$)	% de participação
	Financiamento Banco BNDES	R\$ 238.204,78	50%
	Total	R\$ 476.409,56	100%

Fonte: Autores (2018).

1.5 FONTE DE RECURSOS

Como demonstrado na Tabela 1 acima, a fonte de recurso será dividida igualmente entre as sócias, ambas investindo R\$ 119.102,39, assim como, os recursos de terceiros com financiamento pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), no valor de R\$ 238.204,78, totalizando em R\$ 476.409,56.

2 ANÁLISE DE MERCADO

Analisar o mercado é de extrema importância para obter informações e avaliar o comportamento do negócio em que a empresa irá atuar. Segundo ARRUDA (2017, p.13) “para compreender o seu público-alvo é necessário que as empresas ou pessoas físicas possuam informações sobre o contexto a ser investigado, tais como: mercado, produtos, clientes e

concorrentes”. Um dos meios mais concisos para reunir dados consistentes e acompanhar o mercado de atuação de um novo negócio é a análise de mercado.

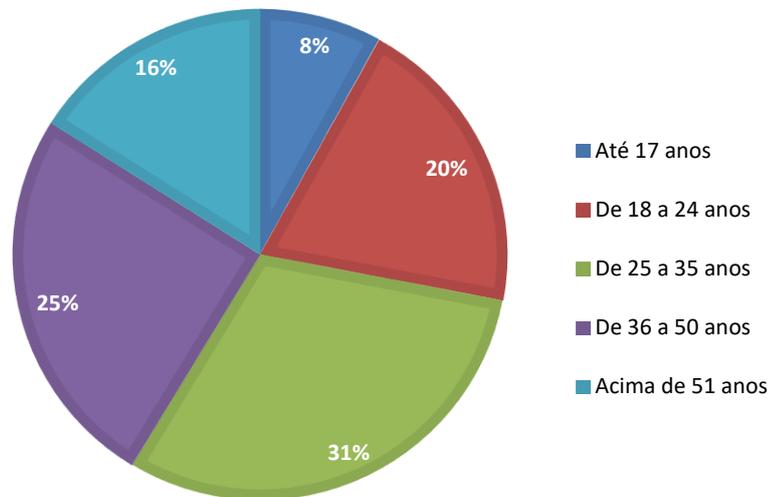
2.1 ESTUDO DOS CLIENTES

A capacidade de analisar o que o cliente necessita e espera de um novo serviço no mercado, é necessário fazer um estudo para conhecer o público alvo e o perfil dos clientes. De acordo com SEBRAE (2015, online) “entender como os consumidores se relacionam com produtos, serviços, marcas e, principalmente, como eles fazem suas escolhas pode fazer toda a diferença na hora de colocar algumas estratégias em prática”. Verificar as necessidades desses clientes e saber o que eles esperam de um novo prestador de serviços no mercado, é fundamental para manter o foco do empreendimento.

Para conhecer os futuros clientes da Clínica Médica Popular Dr. Life, foi realizada uma pesquisa quantitativa com aplicação de questionários presencialmente entre os dias 16 e 20 de abril de 2018, onde foram coletadas 150 amostras com 12 perguntas cada. Um dos locais escolhidos para aplicação dos questionários, foi na proximidade do futuro empreendimento, onde tem um grande fluxo de pessoas por dia. Outro ponto importante escolhido, com grande movimentação de pessoas foi entre a instituição CESUPA e Hospital Layr Maia.

Para melhor análise foram selecionadas apenas algumas perguntas contidas nos questionários, que foi inserido no apêndice A e alguns resultados obtidos encontram-se a seguir e o restante encontram-se no apêndice B.

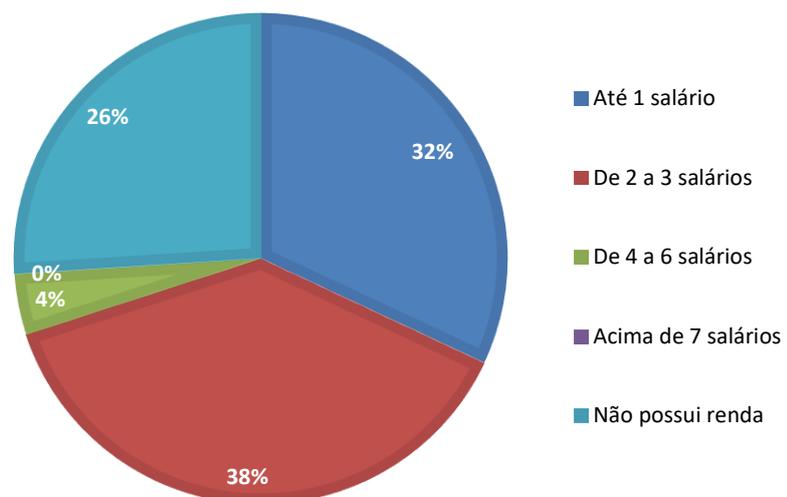
Gráfico 1 - Faixa Etária



Fonte: Autores (2018).

A clínica irá oferecer serviços médicos que atenderão desde crianças a idosos, e através do tabelamento dos dados é possível ter uma relação da faixa etária das pessoas que possivelmente serão clientes. A faixa etária de 25 a 35 anos, obtendo a maioria com 31% dos entrevistados, seguindo de pessoas com 36 a 50 anos de idade com 25% no total e pessoas acima de 51 anos com 16%.

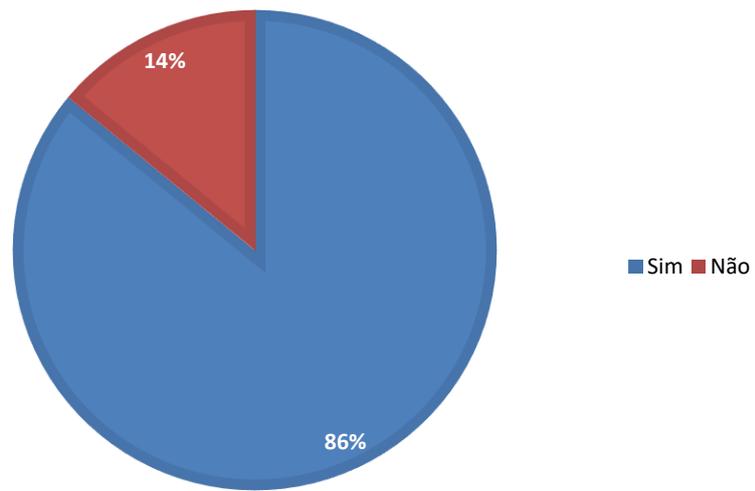
Gráfico 2 - Renda Mensal



Fonte: Autores (2018).

A maioria dos entrevistados exercem atividade remunerada e possuem renda mensal que varia a partir de 2 a 3 salários mínimos (acima de R\$ 955,00 a R\$ 2.862,00) com 38%, dentre os que possuem renda fixa mensal, a maioria possui plano de saúde empresarial. 32% tem renda mensal de até um salário mínimo (R\$ 954,00) e tem dificuldade de pagar um plano de saúde, mas conseguem arcar com tratamentos esporádicos.

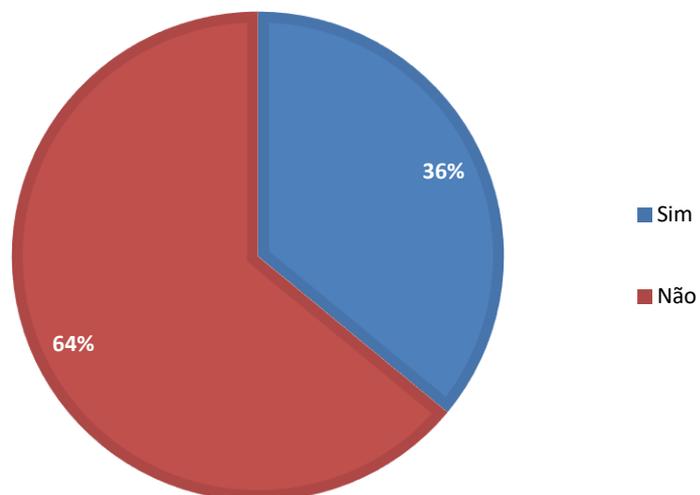
Gráfico 3 - Utilizou/Utiliza o Sistema Único de Saúde (SUS)



Fonte: Autores (2018).

Com a pesquisa realizada pode-se observar que 86% dos entrevistados já utilizaram ou ainda utilizam o Sistema Único de Saúde (SUS) e a maior parte dessas pessoas acham o serviço prestado pelo SUS ruim, podendo ser analisado no Apêndice B.

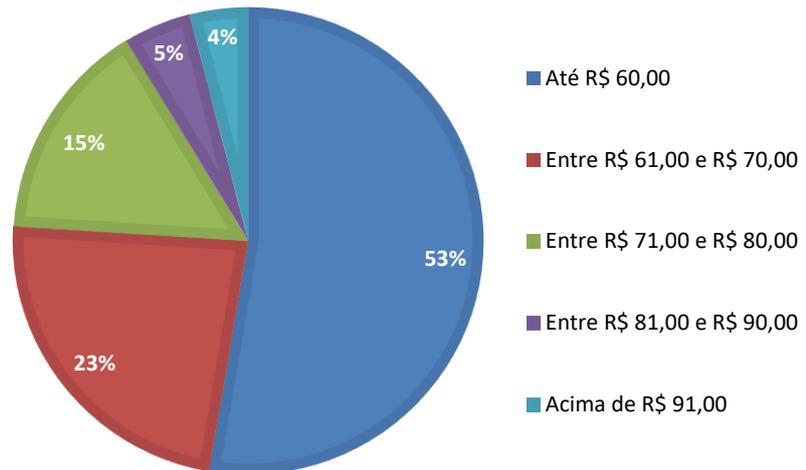
Gráfico 4 - Pessoas que possuem ou não um plano de saúde



Fonte: Autores (2018).

Com 64%, a maioria dos entrevistados não possui plano de saúde, ficando dependente do SUS e de clínicas particulares. Sendo isso, um fator positivo que leva a alta procura por clínicas médicas populares, devido ao Sistema Único de Saúde prestar um serviço de péssima qualidade, além de que o tempo de espera para ser atendido é de longo prazo.

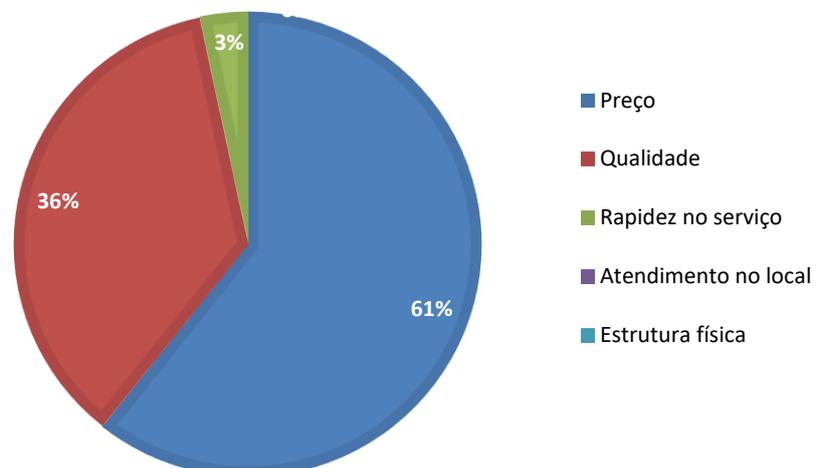
Gráfico 5 - Valor que o entrevistado pagaria/pagou por uma consulta médica popular.



Fonte: Autores (2018).

Em relação ao preço, 53% pagariam por uma consulta em uma clínica médica popular o valor de até R\$ 60,00 e 74% já frequentou uma, podendo ser verificado no Apêndice B. Sendo possível constatar a base de preço em relação ao que o público alvo poderá pagar por uma consulta.

Gráfico 6 - O que levaria/leva o entrevistado a frequentar uma clínica médica popular



Fonte: Autores (2018).

O fator preço com 61% dos entrevistados é o que mais levaria as pessoas a procurarem os serviços de uma clínica popular, seguindo do fator qualidade com 36%. Com isso, pretende-se focar em valores em que a população está disposta a pagar, mantendo sempre a qualidade e o pronto atendimento, satisfazendo as necessidades do cliente.

Após a realização da análise de mercado em relação aos clientes, é possível traçar estratégias para conseguir competir no mercado. Sem clientes não há negócio, e o que eles buscam são soluções para algo que necessitam e que fiquem satisfeitos com o resultado. Por esta razão foi aplicado os questionários para conhecer melhor esses clientes.

Por meio dos resultados obtidos pela pesquisa de mercado, foi possível observar com mais clareza qual o público alvo do negócio. O público das classes socioeconômicas C, D e uma parcela da E são os mais propícios a procurar os serviços de uma clínica médica popular. Ambos procuram esse tipo de clínica por proporcionarem preços mais acessíveis, essa procura se deve ao fato de não possuírem plano de saúde, ficando dependentes do Sistema Único de Saúde, que não oferece um serviço a pronto atendimento e muitas vezes de baixa qualidade.

As pessoas hoje buscam com frequência serviços médicos, levando em consideração clínicas que ofertam ao mercado preços acessíveis, estrategicamente colocar no mercado preços similares pagos por essas pessoas em outras clínicas populares concorrentes, é fundamental para começar o negócio, mas sem deixar de lado a qualidade, que é o segundo fator de grande valia escolhido pelos entrevistados. Para isso é necessário traçar estratégias como treinamento dos funcionários, médicos qualificados, aplicar pesquisa de satisfação para saber a opinião do cliente em relação ao serviço prestado, buscando sempre a melhoria contínua e se destacar no mercado.

A facilidade para encontrar a clínica por sua localização é um ótimo fator para conseguir clientes, pois é um local de fácil acesso com grande fluxo de pessoas e veículos, ponto de ônibus e fica entre as duas avenidas mais movimentadas da cidade de Belém (Av. Almirante Barroso e Av. João Paulo II). Assim como, o horário de funcionamento facilitará a disponibilidade das pessoas.

2.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

Após o estudo dos clientes, onde obteve-se a possibilidade de saber sobre o perfil do cliente e qual o público alvo deste negócio, é de grande valia analisar a concorrência e de que forma eles estão se comportando no mercado. Através de informações obtidas dos concorrentes, é possível trabalhar em cima das suas fragilidades e fazer disso uma peça chave para o sucesso do negócio. Segundo SEBRAE (2017) “conhecer e analisar a concorrência são ações importante para o mundo dos negócios. Preço, qualidade e diferentes formas de disponibilizar o produto/serviço e atender ao cliente destacam-se nesse cenário competitivo”. Para analisar os principais concorrentes da Clínica Médica Popular Dr. Life foram utilizados cinco critérios:

- Preço: obter uma base do valor do serviço oferecido (consulta e exame) por outras empresas.
- Proximidade: verificou-se as clínicas médicas populares que estão próximas do local onde a Dr. Life será implantada.
- Serviços oferecidos: averiguar quais são os serviços oferecidos pelas concorrentes.
- Qualidade do atendimento e estrutura física: saber se a concorrente consegue suprir a demanda de clientes, oferecendo um espaço com conforto e bem-estar a eles.
- Serviços diferenciados: analisou-se qual o diferencial a concorrente possui fazendo com que ela se destaque no mercado.

A escolha dos concorrentes para análise foi efetuada primeiramente através da identificação de clínicas populares próximas onde será localizada a Clínica Dr. Life. Também foi possível verificar as indicações dos entrevistados que participaram da pesquisa de clientes e que já tinham utilizado o serviço de alguma clínica médica popular. Através dessa análise foi possível fazer uma comparação de cinco clínicas atuantes no mercado relacionando os cinco fatores mencionados anteriormente, sendo apresentado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Análise de concorrentes

Concorrente	Preço (consulta)	Localização (Bairro e Distância)	Serviços oferecidos	Qualidade da Estrutura Física	Serviços diferenciados
Clínica Saúde Belém	A partir de R\$ 80,00	Marco 400m	Consultas e Exames	Alta	Retorno de consulta
ACCEB Clínica Popular	A partir de R\$ 60,00	Marco 3 km	Consultas e Exames	Alta	Remoção e Home Care 24h Ambulâncias
Rede + Saúde	A partir de R\$ 70,00	Souza 4,9 km	Consultas e Exames	Médio	Retorno de consulta
EMED Saúde	A partir de 80,00	Mangueirão 12,3 km	Consultas e Exames	Médio	Retorno de consulta
Consultório Médico Popular Dr. Freitas	R\$ 80,00	Mangueirão 11 km	Consulta Clínico geral e Exames	Médio	Retorno de consulta

Fonte: Autores (2018).

Ao realizar a análise de concorrentes, observa-se que existem muitas clínicas médicas populares na região de Belém, mas há apenas uma concorrência nas proximidades onde será implantada a Clínica Dr. Life, sendo esta chamada “Saúde Belém” localizada na Trav. Humaíta, com distância entre elas de 400m. Foi possível verificar que eles fecham para almoço, algumas pessoas ficam do lado de fora esperando abrir e garantir os primeiros lugares no atendimento. O preço é um pouco alto em relação a outros concorrentes, possui uma estrutura boa e garantem retorno de consultas, assim como, possuem atendimento online para marcação de consultas através do site.

O preço praticado no mercado varia entre R\$ 60,00 e R\$ 80,00 para consultas em diversas especialidades, valores estes que estão dentro do que os clientes pagariam por uma consulta em uma clínica popular. A maioria oferece serviços de consultas e exames e com garantia de retorno de consultas, assim como a estrutura física varia entre média a alta. Todas as clínicas terceirizam os exames laboratoriais, obtendo parcerias com laboratórios conhecidos do mercado na região de Belém. A Dr. Life pode se destacar em alguns critérios em relação aos concorrentes que já estão no mercado.

A Clínica Dr. Life trabalhará com preços fixos em consultas no valor de R\$ 70,00 e horário de atendimento estendido, pois não fechará para almoço, funcionando de segunda a sexta no horário de 07:00 às 19:00 e também aos sábados de 07:00 às 12:00, facilitando a disponibilidade do cliente.

Percebeu-se que alguns dos concorrentes citados, não possui site para marcação de consultas e exames e a Dr. Life julga importante a elaboração de um site não somente para

marcação de consultas e exames, mas para promover uma divulgação prévia para seus futuros clientes.

A clínica que possui o maior tempo de mercado chamada “ACCEB Clínica Popular”, sendo vista como um bom concorrente, merecendo destaque pelos seus serviços diferenciados, além de oferecer ao mercado um preço acessível e aceitam convênios de outros planos de saúde. O tempo de mercado dos concorrentes é algo que pode ser uma ameaça ao negócio, mas para trabalhar em cima disso, o investimento em marketing será fundamental e deverá mostrar ao cliente as vantagens de utilizar os serviços da Clínica Dr. Life.

2.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES

Para conhecer os futuros fornecedores da clínica médica Dr. Life, foi realizada uma pesquisa de mercado onde as autoras ligaram e consultaram sites de empresas para verificar os valores dos produtos. A lista de fornecedores escolhidos está no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Análise dos fornecedores

Ordem	Descrição	Fornecedor	Condições de pagamento	Prazo de entrega	Localização
1	Móveis Planejados	Amazon Wood MDF	Cartão de crédito, débito e boleto bancário.	A partir de 10 dias	Rua Boaventura da Silva – 2300 Belém PA
2	Equipamentos para consultórios em geral	Shopping da Saúde	Cartão de crédito, débito online e boleto bancário	Entrega imediata	Av. Almirante Barroso, 750. Belém-PA
3	Descartáveis e material de limpeza	ASSAÍ Atacadista	Cartão de crédito (1x) e débito	Entrega imediata	Av. Independência, 406. Belém – PA
4	Tecnologia e Informática	Croi Computadores	Cartão de crédito, débito e boleto bancário	A partir de 7 dias	Rua Oliveira Belo, 73. Belém - PA
5	Equipamentos de Diagnóstico e Imagem	Portal do Médico	Cartão de crédito (6x), débito e boleto bancário – Frete grátis	Postagem em 8 dias – Frete grátis	Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 2041, Complexo JK, Torre B - São Paulo Cep:04543-011
6	Equipamentos de Diagnóstico e Imagem	GE Healthcare Equipamentos Médicos	Cartão crédito (6x), débito e boleto.	Postagem em 8 dias Frete grátis	Av. Marcos Penteado, 690, Edf. Business Center, 2º andar, Parque Jubran- Barueri SP Cep: 06460-040

Fonte: Autores (2018).

Diante disso, foram escolhidos os fornecedores que oferecem um valor acessível e atendem as necessidades da clínica médica Dr. Life, além de apresentarem qualidade nos seus produtos e de possuírem frete CIF e entrega com o tempo hábil de fornecimento. A condição de pagamento também foi um fator importante para a escolha dos fornecedores.

Os fornecedores escolhidos, conforme Quadro 3 acima, são: Amazon Wood MDF, Shopping da saúde, Assaí atacadista, Croi computadores, Portal do médico e GE Healthcare equipamentos médicos.

3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing proporciona ao empreendedor desenvolver, distribuir e vender seu serviço/produto de forma a conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. É nesta etapa que será feito o planejamento para as ações de como a empresa deve atuar frente ao mercado e após isto fazer a implementação das estratégias em marketing que ajudarão o negócio a obter mais visibilidade e criar vantagens frente a concorrência.

3.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS SERVIÇOS

Para a etapa inicial de operação do empreendimento, serão ofertadas consultas médicas de seis especialidades reunidas em um único centro. Além das consultas, a Dr. Life Clínica Médica Popular entrará no mercado oferecendo também, exames tanto laboratoriais quanto de imagem, a preço popular. Todas as consultas dão direito a retornos em até 15 dias corridos e sem custo nenhum ao cliente.

3.1.1 Consultas

As especialidades foram escolhidas como as mais procuradas em clínicas médicas populares, que geram ótimos retornos. A priori a clínica irá atrás de profissionais recém-formados que buscam optar por consultórios que já possuem toda uma estrutura necessária para o seu atendimento médico, dando oportunidade a esses profissionais de adquirir experiências e poder conciliar o seu tempo, através de serviços na clínica e externamente.

A qualidade dos serviços prestados tanto pelo corpo médico quanto os outros profissionais da clínica será avaliado mensalmente através de pesquisa de satisfação, como se fosse um atendimento pós-serviço, onde será possível verificar se o cliente ficou satisfeito com o atendimento em geral. Essa pesquisa de satisfação será feita pelos próprios atendentes que fazem o cadastro dos clientes no sistema e esse feedback será repassado a alta administração, para manter sempre a qualidade e buscar melhorias.

Conforme Quadro 4 a seguir, é possível verificar as especialidades que a clínica irá oferecer ao seu público alvo, assim como o horário de atendimento e a disponibilidade dos dias das consultas.

Quadro 4 – Especialidades das consultas, horário e dia de atendimento.

Consultas (Especialidades)	Horário de atendimento (Segunda à Sexta)	Horário de atendimento (Sábado)
Cardiologia	07:00h às 19:00h	07:00h às 12:00h
Clínico geral	07:00h às 19:00h	07:00h às 12:00h
Ginecologia	07:00h às 19:00h	07:00h às 12:00h
Ortopedia	07:00h às 19:00h	07:00h às 12:00h
Oftalmologia	07:00h às 19:00h	07:00h às 12:00h
Dermatologia	07:00h às 19:00h	07:00h às 12:00h

Fonte: Autores (2018).

3.1.2 Exames Laboratoriais e de Imagem

Os exames laboratoriais serão terceirizados, com o objetivo de estabelecer uma parceria na coleta e resultados de exames, garantindo agilidade e redução de custos. A clínica Dr. Life irá oferecer o espaço para instalação do laboratório de apoio, abrangendo todos os exames laboratoriais. Já os exames de diagnóstico por imagem, os equipamentos para realização dos mesmos, serão da própria clínica Dr. Life. Apesar de obter gastos com manutenção e investimento em equipamentos de exames de imagem, a viabilidade de prestar esses serviços agregará mais valor à clínica, devido oferecer serviços médicos de diversas especialidades, o cliente terá opção de se consultar e fazer os exames específicos na própria clínica, oferecendo mais qualidade, segurança e conforto aos seus pacientes.

No Quadro 5 abaixo, pode ser visto o horário de atendimento da clínica para os exames de laboratório e de imagem, respectivamente.

Quadro 5 – Horário de atendimento exames

Consultas (Especialidades)	Horário de atendimento (Segunda à Sexta)	Horário de atendimento (Sábado)
Exames laboratoriais	07:00h às 10:00h	07:00h às 10:00h
Exames de imagem	07:00h às 19:00h	07:00h às 12:00h

Fonte: Autores (2018)

3.2 PRECIFICAÇÃO

A Clínica Médica Popular Dr. Life trabalhará com pagamento facilitado ao cliente, onde a forma de pagamento dos serviços será através de cartão de crédito, em uma parcela, tanto nas consultas quanto nos exames, débito e pagamento à vista.

3.2.1 Precificação de consultas

Após análise de mercado (clientes e concorrentes) foi possível verificar o preço aplicado na maioria das clínicas populares na Região Metropolitana de Belém. De acordo com esses dados e posterior análise das sócias, o preço das consultas serão fixos, independente da especialidade, onde o preço praticado se ajusta a realidade econômica do seu público-alvo. A precificação de consultas pode ser observada na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Precificação de consultas

Especialidade	Valor
Clínico geral	R\$ 70,00
Oftalmologia	R\$ 70,00
Ginecologia	R\$ 70,00
Dermatologia	R\$ 70,00
Ortopedia	R\$ 70,00
Cardiologia	R\$ 70,00

Fonte: Autores (2018).

Serão oferecidas seis especialidades médicas, mas de acordo com o desenvolvimento do negócio, a clínica pretende abranger ainda mais os seus serviços médicos, disponibilizando outras especialidades.

3.2.2 Precificação de exames de imagem e laboratoriais

As precificações dos exames também foram baseadas em pesquisa de mercado, através de outras clínicas populares localizadas em Belém. Para assim, aplicar preços que o público alvo do negócio tenha condições de pagar pelo serviço. Na Tabela 3 a seguir, é possível verificar os preços para exames, tanto de imagem quanto de laboratório, na Clínica Médica Popular Dr. Life.

Tabela 3 – Precificação de exames em geral

Exames	Valor
ECG -Eletrocardiograma	R\$ 50,00
Ecocardiograma	R\$ 100,00
MAPA	R\$ 100,00
Sistema Holter	R\$ 100,00
Teste de Esforço	R\$ 100,00
Papanicolau (Preventivo)	R\$ 40,00
Colposcopia	R\$ 60,00
Ultrassom em geral	R\$ 65,00
Radiografia em geral	R\$ 60,00
Exames laboratoriais (rotina)	R\$ 25,00

Fonte: Autores (2018).

3.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

O marketing promocional é uma ferramenta fundamental para qualquer empresa que deseja expandir o seu negócio, competir em igualdade de condições frente a concorrência e ainda conseguir o respeito, fidelidade e a satisfação de seus clientes.

Diante da importância de manter um bom relacionamento com os clientes, a clínica Dr. Life terá diversas formas de estratégias, primeiramente, produzirá um material institucional que inclui o logotipo e identidade visual, para transmitir seriedade, na qual uma clínica médica precisa passar aos seus futuros clientes. Também será feito a divulgação através de distribuição de panfletos nos locais com grande fluxo de pessoas, além de anúncios em jornais locais, onde são mais baratos e atingem diretamente um grande público. A clínica seguirá as determinações da Resolução nº 2.170/2017 do Conselho Federal de Medicina (CFM) e como se trata de estratégias promocionais, a resolução informa que as clínicas populares devem estabelecer um diretor técnico médico responsável no CRM e a proibição da divulgação de preços nos anúncios publicitários.

Para também divulgar os serviços da clínica, serão distribuídos brindes (canetas, bloco de anotação, entre outros) para representantes de remédios que visitarem os médicos. O site será fundamental para as pessoas obterem informações necessárias sobre os serviços prestados e o cliente terá a possibilidade de realizar agendamentos de consultas e exames, além de ter acesso ao resultado de seu exame laboratorial. A utilização de mídias sociais e aplicativos de mensagens, são importantes para maximizar a receita, o atendimento ao cliente não deve ser limitado apenas ao telefone, e-mail e site, para isso a clínica irá dispor de diversos meios de comunicação aos seus clientes.

A clínica Dr. Life oferecerá aos seus clientes um programa de fidelidade, mas para isso deve-se colocar em prática uma pesquisa de satisfação que será importante para obter o feedback dos clientes sobre a clínica como um todo, pois a alta administração poderá saber o que os clientes acham e o que pode ser melhorado. Para então desenvolver um programa de fidelidade que chame a atenção dos clientes. Nesse programa de fidelidade, o cliente terá acesso a preços diferenciados e descontos exclusivos nos serviços médicos da clínica.

Com todos os meios de estratégias promocionais, a forma como o cliente fica satisfeito com o serviço é muito importante para fazer a divulgação “boca a boca”, influenciando outras pessoas a irem à clínica e atingindo cada vez mais número de clientes, para isso a qualidade dos serviços prestados é fundamental para o crescimento da clínica.

3.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização será realizada de três formas: presencialmente, aonde a pessoa irá até o estabelecimento para agendar sua consulta ou exame, por telefone e pelo site da clínica, onde estarão todas as informações necessárias para que o agendamento seja concretizado. No site, também, estarão todos os valores dos procedimentos ofertados pela clínica, além dos horários de funcionamento, para assim, o cliente agendar sua consulta, dando a oportunidade de ser atendido no mesmo dia.

3.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A clínica irá se localizar em um ponto próprio de uma das sócias, no bairro do Marco, que possui um grande fluxo de pedestres, veículos e ponto de ônibus próximo. Assim como, há uma grande densidade populacional e apenas um concorrente que fica em outra travessa (Humaitá). Os fatores de acesso, locomoção e a visibilidade são fatores chaves para a boa localização da clínica.

Tabela 4 – Localização da empresa

ENDEREÇO DA CLÍNICA MÉDICA POPULAR DR LIFE		
Tv. Vileta, 2804, entre Av. Almirante Barroso e Av. João Paulo II	Bairro: Marco	
Cidade: Belém	Estado: Pará	CEP: 66095-346

Fonte: Autores (2018).

Figura 2 – Mapa da localização da empresa



Fonte: Google Maps (online, 2018).

4 PLANO OPERACIONAL

4.1 LAYOUT

Para que sejam realizadas as atividades da clínica popular Dr. Life, é necessário que haja um espaço físico que comporte todos os cômodos presentes na organização.

Como visto no tópico 3.5, a clínica estará localizada na Tv. Vileta na cidade de Belém, em um prédio próprio de uma das sócias, com área total de 682,35 m² divididos em dois andares, vale ressaltar que as paredes o estabelecimento tem espessura de 0,1 m. No Quadro 6 estará detalhado a organização de cada espaço o estabelecimento.

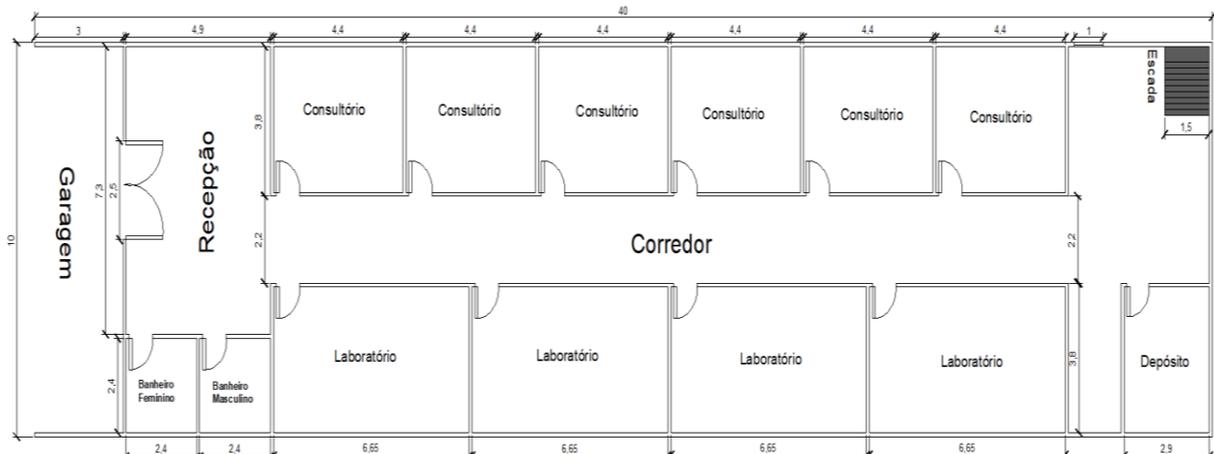
Quadro 6 – Estrutura Física

Dependência	Área (m ²)	Quantidade	Área Total (m ²)
Banheiro 1° andar	5,76	2	11,52
Banheiro 2° andar	9,6	2	19,2
Copa	15,6	1	15,6
Diretoria	97,02	1	97,02
Depósito	11,02	1	11,02
Estoque	15,6	1	15,6
Garagem	29,4	3	88,2
Recepção	35,77	1	35,77
Sala de consulta	16,72	6	100,32
Sala de espera	97,2	1	97,2
Sala de laboratório	25,27	4	101,08
Sala de reunião	51,6	1	51,6
Varanda	38,22	1	38,22

Fonte: Autores (2018).

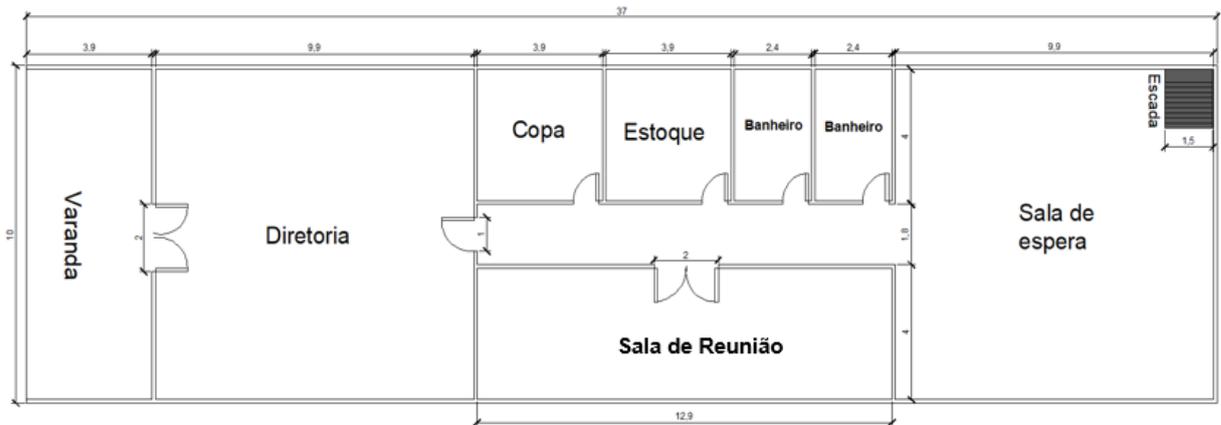
A proposta de layout pode ser observada na figura 3 e 4, respectivamente, a seguir.

Figura 3 – Proposta de layout 1° andar



Fonte: Autores (2018).

Figura 4 – Proposta de layout 2º andar



Fonte: Autores (2018).

4.2 CAPACIDADE DE SERVIÇOS

Conforme o planejamento inicial, a clínica médica Dr. Life oferecerá três tipos de serviços, sendo eles: consultas, exames laboratoriais e exames de imagem.

As consultas terão seis especialidades, sendo elas: cardiologia, clínico geral, ginecologia, oftalmologia, ortopedia e dermatologia. Cada especialidade terá seu próprio consultório. Já os exames de imagem terão sete tipos, sendo eles: ECG -Eletrocardiograma, MAPA, Holter, teste ergométrico computadorizado (esteira), ecocardiograma com doppler, Papanicolau (preventivo) e ultrassom em geral. Os exames laboratoriais serão exame de rotina. As consultas e exames de imagem estarão disponíveis durante 12 horas diárias de segunda a sexta, aos sábados o atendimento será durante 5 horas. Já os exames laboratoriais estarão disponíveis durante 4 horas diárias de segunda a sábado.

Sendo assim, estimando 4 consultas e exames por hora e considerando que há 22 dias úteis e 4 sábados no mês, a clínica Dr. Life irá realizar 6.816 consultas, 416 exames laboratoriais e 1.968 exames de imagem, por mês.

4.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

A clínica médica Dr. Life dispõe de quatro tipos de processos, sendo eles: agendamento de consultas/exames via site, via telefone, agendamento presencial e a realização da consulta/exame.

Para mapear esses processos foram utilizadas duas ferramentas, a primeira é o Procedimento Operacional Padrão (POP) que é um documento que apresenta os processos de

forma detalhada, tendo como objetivo realizar as operações corretamente e sempre no mesmo padrão. A segunda a ser utilizada foi o Bizagi Modeler, que é uma ferramenta de Business Process Model and Notation (BPMN), possibilitando a criação de fluxogramas permitindo aos usuários organizar graficamente os processos e as relações existentes em cada etapa deles. Essa estruturação é uma maneira eficiente de visualizar o fluxo informacional e processual como um todo. Os fluxogramas estão ilustrados no Apêndice C e o POP está presente no Apêndice D.

4.4 NECESSIDADE DE PESSOAL

A Dr. Life contará com 8 colaboradores, além de duas sócias engenheiras de produção, totalizando 10 pessoas ajudando para a realização das atividades dentro da empresa. Além dos sócios, serão: duas recepcionistas, um auxiliar de escritório, um segurança, dois auxiliares de enfermagem, um técnico de radiologia e um auxiliar de serviços gerais.

Através do Quadro 7, pode ser observado detalhadamente os cargos e quais suas funções e competências necessárias para exercer sua função dentro da clínica.

Quadro 7 – Necessidade de pessoal

Cargo	Função	Escolaridade
Recepcionista	Responsável por atuar com atendimento ao público em recepção, realizar agendamentos e orientar os pacientes no que for preciso.	Ensino médio completo
Auxiliar de Escritório	Executa atividades burocráticas Administrativas em ambiente de escritório.	Ensino médio completo
Segurança	Promover e preservar a segurança dos clientes, colaboradores, acompanhando a entrada e a saída de visitantes nas empresas.	Ensino médio completo
Auxiliar de Enfermagem	Exercer tarefas auxiliares na assistência de enfermagem aos clientes da clínica.	Ensino médio completo e curso técnico em enfermagem
Técnico de Radiologia	Realizar os exames necessários de radiologia.	Ensino médio completo e curso técnico em radiologia
Serviços Gerais	Realizar serviços de limpeza e higienização do ambiente de trabalho	Ensino fundamental completo

Fonte: Autores (2018)

5 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro traduz, em números, os objetivos, metas e estratégias do negócio. Tudo que for de recursos, investimentos ou despesas, serão alocados dentro do plano financeiro, afim de saber os resultados, se o empreendimento será lucrativo ou não. Trazendo também as previsões do quanto a empresa precisa de capital e como ele será aplicado, das vendas, dos custos, resultados e dos principais indicadores de viabilidade.

5.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

A estimativa do investimento fixo corresponde a todos os bens que o negócio necessita para que funcione de maneira apropriada. Sendo composto pela soma de máquinas e equipamentos (A), móveis e utensílios (B) e instalações (C), conforme pode ser observado na Tabela 5 a seguir.

Os valores que estão alocados no investimento fixo do negócio, foram obtidos através de orçamentos com as empresas fornecedoras, assim como, via site e alguns valores foram baseados pela média de preço verificado na Tabela Fipe.

Tabela 5 – Total de investimentos fixos

5.1 INVESTIMENTOS FIXOS	Valor	
(A) MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$	18.519,00
Computador (all in one)	R\$	13.000,00
Impressora a laser	R\$	1.260,00
Impressora	R\$	870,00
Cadeira de rodas	R\$	450,00
Geladeira	R\$	1.200,00
Fogão	R\$	300,00
Microondas	R\$	269,00
TV Led “40”	R\$	1.170,00
(A) MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS (MÉDICOS)	R\$	303.956,84
Autoclave Digital 21L	R\$	2.925,00
Balança mecânica completa	R\$	1.488,84
Equipamento completo p/ refração Oftalmológico	R\$	13.395,00
Refrator	R\$	7.797,00
Caixa de prova 270 lentes	R\$	1.937,73
Projeter	R\$	6.201,23
Auto Refrator	R\$	21.494,22
Colposcópico Binocular 7002	R\$	2.871,00
Cardiotocógrafo Monitor fetal	R\$	16.746,00

Ultrassom Logic PG GE Geral e Cardíaco	R\$	68.000,00
Kit Básico exame clínico	R\$	739,32
Balança Recém-nascido	R\$	541,50
USG Ecocardiograma Philips cx 50 Portatil	R\$	125.000,00
Aparelho de Raio-x digital Eagle com reveladora	R\$	58.000,00
Eletrocardiograma Phillips	R\$	5.830,00
Aparelho de pressão Digital	R\$	300,00
Esteira p/ Teste Ergométrica/esforço	R\$	6.990,00
Mapa e Holter DMS TM2430	R\$	6.000,00
Densitometria óssea Lunar DPX IQ	R\$	47.700,00
Sistema de eletromiografia	R\$	35.000,00
(B) MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$	20.141,41
Poltrona Coleta de Sangue	R\$	1.100,00
Kit 10 peças cadeira plástica	R\$	1.180,00
Cadeiras simples	R\$	960,00
Cadeiras escritório	R\$	2.200,00
Balcão duplo formato “L” (recepção)	R\$	1.000,00
Mesa consultórios	R\$	1.919,40
Mesa escritório	R\$	1.155,00
Telefone c/ ramal	R\$	765,00
Armário pasta suspensa	R\$	515,98
Armário multiuso	R\$	1.469,30
Prateleira metálica	R\$	358,77
Bebedouro + bancada	R\$	640,00
Kit Básico exame clínico (cama, escada auxiliar e mesa aux.)	R\$	2.217,96
Mesa ginecológica e obstetrícia completa	R\$	4.277,00
Biombo Triplo rodízio	R\$	383,00
(C) INSTALAÇÕES	R\$	7.479,90
Centrais de ar condicionado	R\$	7.479,90
TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS	R\$	350.097,15

Fonte: Autores (2018).

5.2 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro é o recurso financeiro necessário para financiar clientes na venda a prazo, na compra de mercadorias, pagamento de fornecedores e despesas (SEBRAE, 2018). Para fazer a estimativa do capital de giro no início das atividades deste negócio, foram definidos estoque inicial (A), na qual a empresa necessita para funcionar no primeiro mês e o caixa mínimo mensal necessário (B).

5.2.1 Estimativa de estoque inicial (A)

O estoque inicial deste negócio é composto por todos os materiais necessários (materiais médicos, laboratoriais, atendimento etc.) imprescindíveis para a prestação de serviços da clínica. O estoque inicial do empreendimento está detalhado na Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 – Estoque inicial

A) Estimativa de Estoque Inicial			
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1 Bloco p/ prescrição médica c/ 50fl	30	R\$ 15,00	R\$ 450,00
2 Bloco p/ atestado médico c/ 50fl	20	R\$ 12,00	R\$ 240,00
3 Canetas	5	R\$ 10,00	R\$ 50,00
4 Papel A4	8	R\$ 15,00	R\$ 120,00
5 Avental	10	R\$ 11,00	R\$ 110,00
6 Algodão	50	R\$ 3,00	R\$ 150,00
7 Lençol descartável	20	R\$ 12,00	R\$ 240,00
8 Kit Papanicolau completo descartável c/20	20	R\$ 40,00	R\$ 800,00
9 Palitos de madeira pct c/20	30	R\$ 5,00	R\$ 150,00
10 Álcool/almotolia	30	R\$ 2,00	R\$ 60,00
11 Agulhas descartáveis	50	R\$ 10,00	R\$ 500,00
12 Seringa descartável	50	R\$ 13,00	R\$ 650,00
13 Luvas pct c/100	20	R\$ 23,00	R\$ 460,00
14 Gazes pct c/100	10	R\$ 9,00	R\$ 90,00
15 Toucas pct c/100	20	R\$ 6,00	R\$ 120,00
16 Cartuchos impressora	10	R\$ 25,00	R\$ 250,00
A - Total do Estoque Inicial	383	R\$ 211,00	R\$ 4.440,00

Fonte: Autores (2018).

5.2.2 Caixa mínimo mensal (B)

O caixa mínimo do negócio se dará através de uma reserva inicial de caixa que a empresa necessitará ter disponível para cobrir os seus custos, até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Portanto, foi estabelecido um prazo médio de vendas, como sendo o prazo que os clientes terão para efetuar o pagamento dos serviços, quando este for utilizado o pagamento via cartão de crédito em uma única parcela, com estimativa de 40% para pagamentos a prazo de 30 dias. Considerando também, em 60% para pagamentos à vista, onde o cliente pagará pelo serviço no dia da prestação do mesmo. Os dados resultaram em uma média ponderada do PMRV de 12 dias.

Em relação ao pagamento dos fornecedores, considerou-se que 10% das compras serão efetuadas com pagamento à vista, 30% com prazo de pagamentos em 30 dias, 20% com prazo de pagamentos em 60 dias, 20% com prazo de pagamentos em 90 dias e outros 20% com prazo de pagamentos em 120 dias. Os dados resultaram em uma média ponderada do PMPC de 22 dias e de Prazo Médio de Reposição do Estoque (PMRE) de 15 dias, conforme pode ser analisado na Tabela 7 a seguir.

Tabela 7 – PMRV, PMPC e PMRE

B) Caixa Mínimo			
Prazo Médio de Recebimento das Vendas			
Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
à vista	60%	0	0
a prazo (1)	40%	30	12
PMRV			12
Prazo Médio de Pagamento das Compras			
Prazo médio de Pagamento	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
à vista	10%	0	0
a prazo (1)	30%	30	9
a prazo (2)	20%	30	6
a prazo (3)	20%	30	1
a prazo (4)	20%	30	6
PMPC			22
PMRE			15

Fonte: Autores (2018).

Através dos resultados obtidos na Tabela 7 acima, onde foi obtido o PMRV, PMPC E PMRE, o caixa mínimo necessário para que a empresa possa cobrir seus custos, em um período de 5 dias é de R\$ 96.336,65, conforme Tabela 8 a seguir.

Tabela 8 – Caixa mínimo

1. Custo fixo mensal (Tabela 16)	R\$ 38.895,41
2. Custo variável mensal	R\$ 539.124,50
3. Custo total da empresa (1+2)	R\$ 578.019,92
4. Custo total diário (Custo total da empresa/30)	R\$ 19.267,33
5. Ciclo Financeiro ou Necessidade Líq. de Capital de Giro em dias (PMRE+PMRV-PMPC)	5
B - Total do Caixa Mínimo	R\$ 96.336,65

Fonte: Autores (2018).

Portanto, o resultado do cálculo do capital de giro da clínica médica popular pode ser verificado na Tabela 9 abaixo.

Tabela 9 – Capital de giro

A - Total do Estoque Inicial	R\$ 4.440,00
B - Total do Caixa Mínimo	R\$ 96.336,65
Total do Capital de Giro (1+2)	R\$ 100.776,65

Fonte: Autores (2018).

5.3 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Os investimentos pré-operacionais nada mais é do que todos os gastos que serão realizados antes do funcionamento no negócio. Conforme a Tabela 10, são apresentados estes investimentos para este plano de negócio.

Tabela 10 – Investimentos pré-operacionais

Investimentos pré-operacionais	Valor
Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária (CMVS)	R\$ 220,00
Contrato Social	R\$ 407,00
Registro do CNPJ	R\$ 750,00
Alvarás de funcionamento	R\$ 1.643,00
Reforma	R\$ 20.000,00
Publicidade	R\$ 2.200,00
Total dos Investimentos pré-operacionais	R\$ 25.220,00

Fonte: Autores (2018).

Os investimentos pré-operacionais da empresa foram obtidos através dos documentos necessários para que a clínica funcione legalizada, estando de acordo com as resoluções do Conselho Federal de Medicina e suas regulamentações para o exercício da profissão e os processos éticos do Conselho Regional do Estado. Além das documentações, será necessária uma reforma onde a clínica será instalada e gastos iniciais com publicidade, que é de suma importância para divulgação do negócio.

5.4 INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO)

O investimento total e a fonte de recursos do negócio podem ser observados na Tabela 11 a seguir.

Tabela 11 – Investimentos total da empresa

INVESTIMENTOS TOTAIS	VALOR	%
1. Investimentos Fixos	R\$ 350.097,15	74%
2. Capital de Giro	R\$ 100.776,65	21%
3. Investimentos pré-operacionais	R\$ 25.220,00	5%
TOTAL DOS INVESTIMENTOS (1+2+3)	R\$ 476.093,80	100%
FONTE DE RECURSOS		
1. Recursos Próprios	R\$ 238.046,90	50%
2. Recursos de Terceiros	R\$ 238.046,90	50%
TOTAL DE RECURSOS (1+2)	R\$ 476.093,80	100%

Fonte: Autores (2018).

5.5 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO DA EMPRESA

A estimativa de faturamento da Clínica Médica Popular Dr. Life foi feita para um período de 12 meses (anual), pois como se trata de prestação de serviços, haverá uma sazonalidade na demanda de consultas e exames em geral. Diante disso, a estimativa foi feita da seguinte forma: tempo mínimo de uma consulta, dando a possibilidade de quantificar o total de consultas realizadas por dia, semana e mês, assim como o horário de funcionamento da clínica por dia, semana e mês, conforme capacidade de serviços apresentado no plano operacional.

Para os exames de imagem, na qual possuem preços variados diferentemente das consultas que são preços fixos, foi feita uma estimativa baseado no total de exames de imagem, onde foi estabelecido uma porcentagem para cada tipo de exame sobre o total dos mesmos. Os exames mais procurados em uma clínica e que podem ter alta procura, até mesmo pelos exames específicos de cada especialidade ofertada pela clínica, foram os que ficaram com maior porcentagem de capacidade. Diante disso, para se estabelecer um valor para cálculo da estimativa, foi feito a divisão da receita total de exames e a quantidade de exames estimados.

Tabela 12 – Estimativa de receita anual

DADOS DA RECEITA (ANUAL)				60%	40%
Produtos	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	81.485	R\$ 70,00	R\$ 5.703.950,00	R\$3.422.370,0	R\$2.281.580,00
Exames Laboratoriais	4.823	R\$ 25,00	R\$ 120.575,00	R\$ 72.345,00	R\$ 48.230,00
Exames de Imagem	23.520	R\$ 67,70	R\$ 1.592.304,00	R\$ 955.382,40	R\$ 636.921,60
TOTAL	109.828	R\$ 162,70	R\$ 7.416.829,00	R\$4.450.097,40	R\$2.966.731,60

Fonte: Autores (2018).

A estimativa resultou no quantitativo de 81.485 consultas, 4.823 exames laboratoriais e 23.520 de imagem realizadas anualmente, que combinada ao preço no cenário provável sugerido, totalizando R\$ 7.416.829,00 de faturamento ao ano. A estimativa de faturamento mensal pode ser observada no Apêndice E.

5.6 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Nos custos de comercialização da empresa são registrados os gastos que incidem diretamente sobre a prestação de serviço como os impostos e comissões, tanto dos médicos quanto do laboratório de apoio, além de despesas com propaganda e taxa de cartão de crédito.

De acordo com a estimativa do faturamento mensal da clínica feita para 12 meses, foi possível analisar em qual tributação a empresa pode se encaixar, onde em um cenário provável sugerido é de R\$ 7.416.829,00 de faturamento anual, ficando inviável a tributação pelo Simples Nacional.

Através de análises e comparações entre o lucro presumido e lucro real, o regime de tributação mais vantajoso para a clínica foi o lucro presumido. De acordo com RYZEWSKI (2017), “os hospitais, as clínicas e os laboratórios pertencem ao setor denominado de serviços, sendo que, por meio da promulgação da Lei 9.249/1995, essas empresas começaram a ser tributadas em relação ao Imposto de Renda (IRPJ) e Contribuição Social (CSLL) pelo lucro presumido”.

Levando em consideração o tipo de serviço prestado pela empresa e atendendo a requisitos específicos, as clínicas e os laboratórios médicos, quando tributados pelo lucro presumido, podem se equiparar aos hospitais para fins tributários e reduzir substancialmente sua carga tributária. Diante desses fatores, a Clínica Médica Popular Dr. Life terá redução da alíquota do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL) de 32% para 8%, além dos impostos de alíquota do PIS e da COFINS

continuando o mesmo percentual, sendo de 0,65% para o PIS e 3,00% para a COFINS. Haverá um acréscimo de 10%, já que no Lucro Presumido se excede ao valor resultante da multiplicação de R\$ 60.000,00 no trimestre, onde sujeita-se à incidência de adicional de imposto à alíquota de 10%.

Desta forma, concluiu-se que o Regime de Tributação pelo Lucro Presumido é mais vantajoso ao negócio, promovendo uma redução na carga tributária a ser paga em relação ao Regime de Lucro Real.

O lucro presumido deve ser apurado trimestralmente nos dias 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano-calendário, ou na data de extinção da pessoa jurídica, caso encerre as atividades ou o seu acervo líquido. (CREPALDI, 2017).

Assim, o custo de comercialização estimado anual para a Clínica Médica Popular Dr. Life pode ser analisado na Tabela 13 a seguir, onde foi feita baseada no cenário provável da receita estimada para 12 meses. Os custos de comercialização para cada mês podem ser observados no Apêndice F.

Tabela 13 – Custos de comercialização

Descrição	Receita estimada (ANUAL)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$7.416.829,00	20,00%	R\$ 1.483.365,80
INSS terceiros	R\$2.966.731,60	20,00%	R\$ 593.346,32
PIS	R\$7.416.829,00	0,65%	R\$ 48.209,39
COFINS	R\$7.416.829,00	3,00%	R\$ 222.504,87
IRPJ	R\$593.346,32	15,00%	R\$ 89.001,95
IRPJ Adicional sobre excedente	R\$593.346,32	10,00%	R\$ 59.334,63
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	R\$593.346,32	9,00%	R\$ 53.401,17
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-		R\$ -
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 7.416.829,00	5,00%	R\$ 370.841,45
Subtotal 1		-	R\$ 2.920.005,58

2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$7.416.829,00	40,00%	R\$ 2.966.731,60
Comissões Laboratório de apoio	R\$7.416.829,00	10,00%	R\$ 741.682,90
Propaganda	R\$7.416.829,00	0,20%	R\$ 14.833,66
Taxa de administração do cartão de crédito	R\$7.416.829,00	0,10%	R\$ 7.416,83
Subtotal 2	-	-	R\$ 3.730.664,99
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$ 6.650.670,56

Fonte: Autores (2018).

5.7 ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

O quadro de pessoal da clínica médica, contará com o apoio de 8 colaboradores inicialmente. Na tabela 14 abaixo, pode ser observado a estimativa dos custos com mão-de-obra.

Tabela 14 – Estimativa dos custos com mão-de-obra

CARGOS	QTD.	SALÁRIO BASE	SALÁRIO	FGTS	13°	FÉRIAS	TOTAL
Recepcionista	2	R\$ 1.225,72	R\$ 2.451,44	R\$ 196,12	R\$ 220,63	R\$ 271,70	R\$ 3.139,89
Aux. de Escritório	1	R\$ 1.232,74	R\$ 1.232,74	R\$ 98,62	R\$ 10,95	R\$ 136,63	R\$ 1.578,93
Segurança	1	R\$ 1.321,58	R\$ 1.321,58	R\$ 105,73	R\$ 118,94	R\$ 146,48	R\$ 1.692,72
Técnico de Radiologia	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 120,00	R\$ 135,00	R\$ 166,25	R\$ 1.921,25
Aux. de Enfermagem	2	R\$ 1.358,61	R\$ 2.717,22	R\$ 217,38	R\$ 244,55	R\$ 301,16	R\$ 3.480,31
Aux. Serv. Gerais	1	R\$ 1.033,04	R\$ 1.033,04	R\$ 82,64	R\$ 92,97	R\$ 114,50	R\$ 1.323,15
TOTAL			R\$ 10.256,02	R\$ 820,48	R\$ 923,04	R\$ 1.136,71	R\$ 13.136,2

Fonte: Autores (2018).

5.8 ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO

De acordo com PALLADINO (2012, online) “as máquinas, equipamentos e ferramentas desgastam-se e tornam-se ultrapassados com o decorrer dos anos, sendo necessário sua reposição”. O reconhecimento da perda do valor dos bens pelo tempo de uso é chamado

depreciação. Para calcular a estimativa dos custos com depreciação dos investimentos fixos, foi utilizado o valor total das aquisições, subtraindo-se cada valor deste pelo valor residual, obtendo-se o valor que o bem vale ao final de sua vida útil, e por fim foi realizada a divisão deste resultado pelo tempo de vida útil conforme taxação da Receita Federal. Sendo assim, o valor da depreciação anual foi dividido por 12 para saber a depreciação mensal, onde os dados foram organizados na Tabela 15 abaixo.

Tabela 15 – Estimativa de custo com depreciação

Estimativa de Custo com Depreciação					
Itens	Custo de Aquisição	Vida Útil	Valor Residual	Depreciação Acumulada Anual	Depreciação Acumulada Mensal
Impressora a laser	R\$ 2.130,00	5	R\$ 106,50	R\$ 404,70	R\$ 33,73
Impressora					
Computador (all in one)	R\$ 13.000,00	5	R\$ 650,00	R\$ 2.470,00	R\$ 205,83
Cadeira de rodas	R\$ 450,00	10	R\$ 22,50	R\$ 42,75	R\$ 3,56
Geladeira	R\$ 1.200,00	10	R\$ 60,00	R\$ 114,00	R\$ 9,50
Fogão	R\$ 300,00	10	R\$ 15,00	R\$ 28,50	R\$ 2,38
Microondas	R\$ 269,00	10	R\$ 13,45	R\$ 25,56	R\$ 2,13
TV Led “40”	R\$ 1.170,00	10	R\$ 58,50	R\$ 111,15	R\$ 9,26
Autoclave Digital 21L	R\$ 2.925,00	10	R\$ 146,25	R\$ 277,88	R\$ 23,16
Balança mecânica completa	R\$ 1.488,84	10	R\$ 74,44	R\$ 141,44	R\$ 11,79
Equipamento completo p/ refração Oftalmológico	R\$ 13.395,00	10	R\$ 669,75	R\$ 1.272,53	R\$ 106,04
Refrator	R\$ 7.797,00	10	R\$ 389,85	R\$ 740,72	R\$ 61,73
Caixa de prova 270 lentes	R\$ 1.937,73	10	R\$ 96,89	R\$ 184,08	R\$ 15,34
Projeter	R\$ 6.201,23	10	R\$ 310,06	R\$ 589,12	R\$ 49,09
Auto Refrator	R\$ 21.494,22	10	R\$ 1.074,71	R\$ 2.041,95	R\$ 170,16
Colposcópio Binocular COM 7002	R\$ 2.871,00	10	R\$ 143,55	R\$ 272,75	R\$ 22,73
Cardiotocógrafo Monitor fetal	R\$ 16.746,00	10	R\$ 837,30	R\$ 1.590,87	R\$ 132,57
Ultrassom Logic PG GE Geral e Cardio	R\$ 68.000,00	10	R\$ 3.400,00	R\$ 6.460,00	R\$ 538,33
Kit Básico exame clínico	R\$ 739,32	10	R\$ 36,97	R\$ 70,24	R\$ 5,85
Balança Recém-nascido	R\$ 541,50	10	R\$ 27,08	R\$ 51,44	R\$ 4,29
Aparelho de Raio-x digital Eagle com reveladora	R\$ 58.000,00	10	R\$ 2.900,00	R\$ 5.510,00	R\$ 459,17
Eletrocardiograma Phillips	R\$ 5.830,00	10	R\$ 291,50	R\$ 553,85	R\$ 46,15
Aparelho de pressão Digital	R\$ 300,00	10	R\$ 15,00	R\$ 28,50	R\$ 2,38
Esteira p/ Teste Ergométrica	R\$ 6.990,00	10	R\$ 349,50	R\$ 664,05	R\$ 55,34

Mapa e Holter DMS TM2430	R\$ 6.000,00	10	R\$ 300,00	R\$ 570,00	R\$ 47,50
Densitometria óssea Lunar DPX IQ	R\$ 47.700,00	10	R\$ 2.385,00	R\$ 4.531,50	R\$ 377,63
Sistema de eletromiografia	R\$ 35.000,00	10	R\$ 1.750,00	R\$ 3.325,00	R\$ 277,08
Poltrona Coleta de Sangue	R\$ 1.100,00	10	R\$ 55,00	R\$ 104,50	R\$ 8,71
Kit 10 peças cadeira plástica	R\$ 1.180,00	10	R\$ 59,00	R\$ 112,10	R\$ 9,34
Cadeiras simples	R\$ 960,00	10	R\$ 48,00	R\$ 91,20	R\$ 7,60
Cadeiras escritório	R\$ 2.200,00	10	R\$ 110,00	R\$ 209,00	R\$ 17,42
Balcão duplo formato “L” (recepção)	R\$ 1.000,00	10	R\$ 50,00	R\$ 95,00	R\$ 7,92
Mesa consultórios	R\$ 1.919,40	10	R\$ 95,97	R\$ 182,34	R\$ 15,20
Mesa escritório	R\$ 1.155,00	10	R\$ 57,75	R\$ 109,73	R\$ 9,14
Telefone c/ ramal	R\$ 765,00	10	R\$ 38,25	R\$ 72,68	R\$ 6,06
Armário pasta suspensa	R\$ 515,98	10	R\$ 25,80	R\$ 49,02	R\$ 4,08
Armário multiuso	R\$ 1.469,30	10	R\$ 73,47	R\$ 139,58	R\$ 11,63
Prateleira metálica	R\$ 358,77	10	R\$ 17,94	R\$ 34,08	R\$ 2,84
Bebedouro + bancada	R\$ 640,00	10	R\$ 32,00	R\$ 60,80	R\$ 5,07
Kit Básico exame clínico	R\$ 2.217,96	10	R\$ 110,90	R\$ 210,71	R\$ 17,56
Mesa ginecológica e obstetrícia completa	R\$ 4.277,00	10	R\$ 213,85	R\$ 406,32	R\$ 33,86
Biombo Triplo rodízio	R\$ 383,00	10	R\$ 19,15	R\$ 36,39	R\$ 3,03
Centrais de ar condicionado	R\$ 7.479,90	10	R\$ 374,00	R\$ 710,59	R\$ 59,22
Total	R\$350.097,15	*****	*****	R\$ 34.696,58	R\$ 2.891,38

Fonte: Autores (2018).

5.9 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENS AIS

Os custos fixos são aqueles que como o nome indica, mantêm-se fixos independentemente se a empresa fizer algum serviço ou não. Na Tabela 16 a seguir, foram alocados os custos fixos mensais da clínica, embasados nos custos do cenário provável do empreendimento.

Tabela 16 – Estimativa dos custos fixos mensais

DESCRIÇÃO	CUSTO TOTAL MENSAL
Aluguel	0
Telefone/Internet	R\$ 230,00
IPTU	R\$ 350,00
Água	R\$ 210,00
Energia Elétrica	R\$ 2.500,00
Software Gestão Médica “iClinic”	R\$ 160,00
Honorários do Contador	R\$ 1.200,00
Pró-labore 1	R\$ 5.000,00
Pró-labore 2	R\$ 5.000,00
Manutenção de Equipamentos	R\$ 500,00
Salários + Encargos Sociais	R\$ 13.136,25
Material de limpeza	R\$ 200,00
Material de escritório	R\$ 100,00
Empréstimo parcelas BNDES	R\$ 7.417,78
Depreciação	R\$ 2.891,38
TOTAL MENSAL	R\$ 38.895,41
TOTAL ANUAL (12 meses)	R\$ 466.744,97

Fonte: Autores (2018).

Como a empresa será em um local próprio de uma das sócias, o custo com aluguel não incidirá, porém será necessário apenas uma reforma que foi incluído nos investimentos pré-operacionais. O “software gestão médica” refere-se ao valor da mensalidade do sistema ERP que a empresa necessitará para fazer a gestão dos atendimentos e organizar todas as informações de outros setores, garantindo maior eficiência e praticidade no dia-a-dia da Clínica. A “manutenção dos equipamentos” alocado nos custos fixos mensais devido a manutenção mensal dos equipamentos, tanto de exames de imagem quanto de informática. O “material de limpeza e escritório” foi calculado com base no consumo mensal que a empresa necessita. O “Empréstimo parcelas BNDES” é o valor que será pago mensalmente devido ao empréstimo feito como fonte de recurso para os investimentos da empresa.

5.10 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

A Demonstração do Resultado do Exercício, assim conhecida também como DRE, é um documento contabilístico que contém um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente 12 meses. A DRE da empresa consta na Tabela 17 abaixo.

Tabela 17 – DRE da empresa

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	Valor
1. Receita Bruta	7.416.829,00
À Vista	4.450.097,40
A Prazo	2.966,731,60
2. Gastos Variáveis	(6.650.049,81)
(-) Impostos sobre os serviços	(2.920.005,58)
(-) Despesas Variáveis	(3.730.044,23)
3. Margem de Contribuição (1-2)	766.779,19
4. Gastos Fixos	(466.744,97)
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3-4)	300.034,22

Fonte: Autores (2018).

5.11 INDICADORES DE VIABILIDADE

5.11.1 Ponto de equilíbrio em quantidade

O indicador chamado ponto de equilíbrio representa quanto a empresa precisará vender para pagar todos os seus custos em um determinado período. Para achar o ponto de equilíbrio de todos os serviços da clínica, primeiramente foi feita a divisão do total de custo de comercialização anual (Tabela 13) pelo total de serviços estimados anual (Tabela 12), para assim obter o custo variável total, conforme pode ser observado na fórmula a seguir.

$$CVT = \frac{\text{Total de custo de comercialização anual}}{\text{Total de serviços estimados anual}}$$

Dados:

Total de custo de comercialização anual: R\$ 6.650.670,56

Total de todos os serviços estimados anual: 109.828

Logo,

$$CVT = \frac{6.650.670,56}{109.828} = 60,56$$

Após obter o custo variável total, foi feito um rateio para achar o custo variável unitário total, onde cada serviço representa por ano em porcentagem, do total anual de todos os serviços oferecidos pela clínica (consultas, exames laboratoriais e exames de imagem), conforme pode ser observado na fórmula a seguir.

$$CVUT = \frac{\text{Total de custo de consultas anual}}{\text{Total de serviços estimados anual}}$$

Dados:

Total de consultas estimadas anual: 81.485

Total de exames laboratoriais estimadas anual: 4.823

Total de exames de imagem anual: 23.520

Total de todos os serviços estimados anual: 109.828

Logo,

$$CVUT \text{ consultas} = \frac{81.485}{109.828} \times 100 = 74,19\%$$

$$CVUT \text{ exames laboratoriais} = \frac{4.823}{109.828} \times 100 = 4,39\%$$

$$CVUT \text{ exames de imagem} = \frac{23.520}{109.828} \times 100 = 21,42 \%$$

Com isso, pode-se obter o valor do custo variável para cada serviço, onde o custo variável total é multiplicado pelo custo variável unitário total, podendo ser observado na fórmula a seguir.

$$CV = CVT * CVUT$$

Dados:

Custo variável total: R\$ 60,56

Custo variável unitário total (consultas): 74,19%

Custo variável unitário total (exames laboratoriais): 4,39%

Custo variável unitário total (exames de imagem): 21,42%

Logo,

$$CV \text{ consultas} = 60,56 * 74,19 = 44,93$$

$$CV \text{ exames laboratoriais} = 60,56 * 4,39\% = R\$ 2,66$$

$$CV \text{ exames de imagem} = 60,56 * 21,42\% = R\$ 12,97$$

Com o valor do custo variável, o passo seguinte é fazer o rateio do custo fixo de cada serviço, para posteriormente calcular o ponto de equilíbrio em quantidade para cada um. O rateio do custo fixo pode ser observado na fórmula abaixo.

$$Custo \text{ fixo} = Custo \text{ fixo total anual} * CVUT$$

Dados:

Custo fixo total anual: R\$ 466.744,97

Custo variável unitário total (consultas): 74,19%

Custo variável unitário total (exames laboratoriais): 4,39%

Custo variável unitário total (exames de imagem): 21,42%

Logo,

$$Custo \text{ fixo anual de consultas} = 466.744,97 * 74,19\% = R\$ 346.278,09$$

$$Custo \text{ fixo anual de exames laboratoriais} = 466.744,97 * 4,39\% = R\$ 20.490,10$$

$$Custo \text{ fixo anual de exames de imagem} = 466.744,97 * 21,42\% = R\$ 99.976,77$$

Com todos os resultados obtidos, tanto do gasto fixo quanto de custo variável, para todos os serviços, calcula-se o ponto de equilíbrio conforme fórmula a seguir.

$$PE \text{ em quantidade} = \frac{Gasto \text{ fixo anual}}{Preço \text{ de venda} - Gasto \text{ variável}}$$

Diante do cálculo do ponto de equilíbrio, chegou-se aos seguintes resultados para cada quantidade dos serviços, onde pode ser analisado na Tabela 18 a seguir.

Tabela 18 – Ponto de equilíbrio dos serviços

Dados					
Gastos Totais					
PE consultas		PE Exames Laboratoriais		PE Exames de Imagem	
Gasto Variável	R\$ 44,93	Gasto Variável	R\$ 2,66	Gasto Variável	R\$ 12,97
Gasto Fixo	R\$ 346.278,10	Gasto Fixo	R\$ 20.490,10	Gasto Fixo	R\$ 99.976,77
Preço de venda	R\$ 70,00	Preço de venda	R\$ 25,00	Preço de venda	R\$ 67,70
PE em quantidade 13.814 anual		PE em quantidade 917 anual		PE em quantidade 1.826 anual	

Fonte: Autores (2018)

Isso quer dizer que é necessário que a clínica consiga prestar 13.814 serviços de consulta, 917 exames laboratoriais e 1.826 exames de imagem. Com um total de 16.557 serviços (consultas e exames) por ano, para cobrir todos os seus custos.

5.11.2 Retorno sobre os serviços

O indicador retorno sobre os serviços mede o lucro líquido com relação aos serviços. Sendo um dos principais indicadores econômicos, pois está diretamente relacionado a competitividade. Utilizando a fórmula a seguir, foi calculada a lucratividade por ano.

$$\text{Retorno sobre os serviços} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$$

Dados:

Lucro líquido anual: R\$ 300.034,22

Receita total anual: R\$ 7.416.829,00

Logo,

$$\text{Retorno sobre os serviços} = \frac{300.034,22}{7.416.829,00} \times 100 = 4,05\%$$

Isso significa que, depois de pagos todos os impostos e as despesas, a empresa consegue lucrar R\$ 300.034,22 dos R\$ 7.416.829,00 de receita anual, o que indica uma lucratividade de 4,05% ao ano. Sendo assim, a cada R\$ 100,00 de retorno sobre os serviços, a empresa tem uma lucratividade de R\$ 4,05.

5.11.3 Retorno sobre o investimento

O retorno sobre o investimento é um indicador de atratividade, pois mede o retorno do capital investido aos seus sócios. É obtido sob forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). Este indicador foi calculado de acordo com a fórmula abaixo:

$$\text{Retorno sobre o investimento} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$$

Dados:

Lucro líquido anual: R\$ 300.034,22

Investimento total: R\$ 476.093,80

Logo,

$$\text{Retorno sobre o investimento} = \frac{300.034,22}{476.093,80} \times 100 = 63,02\%$$

Isso significa que, a cada ano, as sócias recuperam 63,02% do valor investido através dos lucros obtidos no negócio. Sendo assim, a cada R\$ 100,00 de retorno sobre o investimento, a empresa terá uma rentabilidade de R\$ 63,02.

5.11.4 Prazo de retorno do investimento

O indicador prazo de retorno do investimento também é de rentabilidade. Indica o tempo que a empresa necessita para que as sócias recuperem o que investiu. Esse indicador foi calculado por ano de acordo com a fórmula a seguir:

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}}$$

Dados:

Lucro líquido anual: R\$ 300.034,22

Investimento total: R\$ 476.093,80

Logo,

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \frac{300.034,22}{476.093,80} = 2$$

Em 2 anos após o início das atividades, as sócias recuperarão, através dos lucros, os valores totais investidos para criar o negócio.

6 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Na construção dos cenários, optou-se pela utilização de três cenários, sendo eles o cenário provável (cenário na qual o plano financeiro foi baseado) cenário pessimista e cenário otimista. Supõe-se que no cenário pessimista o total de serviços na empresa foram de 20% a menos do que o esperado, o que influencia na receita da clínica, que será de menos 20%. Por outro lado, o cenário otimista representa 20% do número de serviços a mais do que o estimado, obtendo aumento de 20% na receita total.

Em ambos os cenários, a empresa terá lucro. Neste contexto, considerando o cenário otimista, a empresa iria investir em melhorias na infraestrutura, aumentando a capacidade dos serviços. A comparação entre os cenários pode ser vista na Tabela 19 abaixo.

Tabela 19 – Construção de cenários da empresa

DRE	CENÁRIO PROVÁVEL		CENÁRIO PESSIMISTA		CENÁRIO OTIMISTA	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
1. Receita Bruta	R\$7.416.829,00	100%	R\$5.933.463,20	80%	R\$8.900.194,80	120%
A vista	R\$4.450.097,40	60%	R\$3.560.077,92	60%	R\$5.340.116,88	60%
A prazo	R\$ 2.966.731,60	40%	R\$2.373.385,28	40%	R\$3.560.077,92	40%
2. Gastos Variáveis	R\$6.650.049,81	89,66%	R\$5.320.039,85	71,73%	R\$7.980.059,77	107,5%
(-) Impostos sobre serviços	R\$2.920.05,58	39,37%	R\$2.336.004,46	31,50%	R\$3.504.006,69	47,24%
(-) Despesas Variáveis	R\$3.730.044,23	50,29%	R\$2.984.035,39	40,23%	R\$4.476.053,0	60,35%
3. Margem de Contribuição (1-2)	R\$766.779,19	10,34%	R\$613.423,35	8,27%	R\$920.135,03	12,41%
4. Gastos Fixos	R\$466.744,97	6,29%	R\$466.744,97	7,87%	R\$466.744,97	5,24%
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3-4)	R\$300.034,22	4,05%	R\$ 240.027,38	3,24%	R\$ 360.041,07	4,85%

Fonte: Autores (2018)

7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

7.1 ANÁLISE MATRIZ F.O.F.A

Quadro 8 - Matriz F.O.F.A

Fatores Internos	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> a) Localização e facilidade de acesso à clínica b) Atendimento personalizado ao cliente c) Preço acessível e competitivo d) Equipe qualificada e motivada e) Horário estendido f) Amplo espaço para atender os clientes com maior conforto e comodidade. g) Profissionalização da gestão médica com foco na qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> a) Falta de experiência anterior no ramo b) Clínica não consolidada no mercado c) Clientes ainda não fidelizados d) Disponibilidade de capital de giro e crédito
Fatores Externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> a) Ineficiência do sistema de saúde público b) Aumento crescente da demanda por procura de clínicas médicas populares c) Mão de obra disponível 	<ul style="list-style-type: none"> a) Tributação e impostos elevados b) Concorrência de novas clínicas c) Mudanças na regulamentação d) Crescimento do poder de barganha dos consumidores

Fonte: Autores (2018)

7.1.1 Forças e oportunidades

Alguns pontos fortes da empresa podem maximizar as oportunidades no mercado externo, como: a localização da clínica, sendo favorável devido aos fatores de acesso, locomoção e a visibilidade, possui um espaço adequado para o atendimento em geral, oferecendo conforto e serviços de qualidade para os clientes, estratégias promocionais e preços acessíveis. A clínica entrará em um mercado concorrido, porém, devido ao preço popular, o pronto atendimento e a ineficiência do sistema de saúde público, foram alguns dos fatores que fizeram com que as procuras por clínicas médicas populares aumentassem. A gestão da empresa é capaz de aplicar ferramentas capazes de melhorar os processos e ir em busca da excelente qualidade de seus serviços. Deve-se ter foco em atender cada vez mais as necessidades dos clientes e adotar as melhorias que demonstrem ganhos em produtividade e eficiência.

7.1.2 Forças e ameaças

Certos pontos fortes da empresa podem ajudar a minimizar as ameaças: um preço acessível ao seu público alvo é fundamental para manter a clínica como preferência dos clientes, tanto frente ao aumento da concorrência direta. A equipe, tanto operacional quanto a alta administração, estejam motivados e engajados em prestar um excelente atendimento aos seus clientes.

Ao mesmo tempo em que o mercado de clínicas médicas populares segue em expansão, sinalizando investimentos com retornos seguros para os investidores, também fornece ao consumidor poder de barganha já que várias clínicas estão sendo implantadas na região, o que pode ser um risco caso a clínica não trabalhe de forma diferenciada e focada na humanização do serviço prestado. Tudo isso, representam riscos a permanência de preços justo e atraente no mercado, mas deve-se focar em uma política eficiente na distribuição dos custos nos preços não prejudicando o nível de serviço prestado.

7.1.3 Fraquezas e oportunidades

A Dr. Life tem um mercado em franca expansão para atuar e aumentar seu patrimônio, considerando que não há perspectiva de melhora da situação precária do SUS nem da saúde financeira do país, o que atrai um público certo em busca de clínicas populares. Ainda nesse

cenário, é favorável para a atuação da clínica a insatisfação da classe médica com o modelo de remuneração praticado no mercado, fazendo com que eles busquem outros empreendimentos onde possam receber o salário no menor intervalo de tempo possível desde a consulta.

A clínica irá trabalhar com foco na excelência de seus serviços para obter altos índices de satisfação com os clientes, tentando assim, romper o vínculo que esses clientes possuíam com outros estabelecimentos de saúde.

7.1.4 Fraquezas e ameaças

O fato de a clínica não ser conhecida no mercado em que atua, impede a fidelização de clientes de imediato, assim como a crença de que serviço popular seja sinônimo de serviço de baixa qualidade, considerando que não há perspectiva de melhora da situação precária do SUS nem da saúde financeira do país, o que atrai um público certo em busca de clínicas médicas populares. Para isso, o planejamento em marketing deve ser intenso na fase de implantação da clínica para divulgação da marca.

Mudanças na regulamentação da ANVISA e do Conselho Regional de Medicina eventualmente podem desfavorecer o negócio ao criar custos por necessidades de adequação às normas ou que representem limitação na forma da clínica de atuar, prospectar clientes e ser rentável.

8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

A análise de mercado apontou que, apesar da crise econômica que assola o País nos últimos anos, o mercado para clínicas médicas populares tem se intensificado a cada dia que passa. Devido a ineficiência do Sistema Único de Saúde, onde muitos esperam para serem atendidos e muitas vezes o serviço não tem a qualidade esperada. Além de, o aumento do desemprego e os elevados ajustes nos planos de saúde, fazem com que as pessoas fiquem impossibilitados de pagar mensalmente o valor do plano.

O grande desafio deste negócio será alcançar o número de serviços, tanto para as consultas quanto para os exames, estimados ao preço sugerido para obter a receita bruta inserida no plano financeiro, pois alguns concorrentes possuem preços inferiores que o estimado pela clínica médica popular Dr. Life.

Ainda que o ramo escolhido para a empresa seja bastante concorrido, foi possível estruturar o plano de negócios de forma plena, tanto no plano operacional quanto no plano de marketing, onde foi feito um planejamento apostando em alta divulgação, pois é uma forma viável e assertiva de conseguir e fidelizar clientes. A estrutura geral bem definida minimiza os riscos de falha ao seguir o planejamento, sempre o atualizando conforme for realizado.

Os processos mais enxutos, eficientes, aliados com tecnologias da informação e um gerenciamento capacitado, tornam os serviços da empresa menos onerosos para os clientes, mantendo os preços competitivos.

Garantindo a receita estimada no cenário provável, os indicadores provam quem em uma média de 2 anos o retorno do investimento seria recuperado, a rentabilidade e a lucratividade do negócio é boa. Ainda que o valor do investimento total seja elevado, o negócio mostrou resultados positivos, onde em ambos os cenários simulados a empresa obterá lucro. Nesse contexto, com base no cenário provável, apresentado como base para este plano de negócios, assim como nos resultados apresentados no plano financeiro, é seguro afirmar a viabilidade da implantação da empresa.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Helvio. **Pesquisa e venda**. 1. ed. Belém: Marques, 2017.
- BRASIL, C.d. Seção II Art. 196. da Saúde. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.
- CREPALDI, Silvio. **Contabilidade gerencial**. Ed. Atlas, 2017.
- LOBATO, D. M. et al. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 204p.
- ANS. **Dados e Indicadores do Setor**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor>>. Acesso em: 03 de abril de 2018.
- BNDES. **Simulador Cartão BNDES**. Disponível em <https://www.cartaobndes.gov.br/cartaobndes/PaginasCartao/Simulador_PopUp.asp?Acao=S1>. Acesso em: 25 de agosto de 2018.
- JUSBRASIL. **Responsabilidade dos sócios em uma sociedade limitada**. Disponível em: <<https://biancadireito.jusbrasil.com.br/artigos/218109069/responsabilidade-dos-socios-em-uma-sociedade-limitada>>. Acesso em: 14 de maio de 2018.
- LABNETWORK. **Laboratórios de apoio: parceria garante agilidade e redução de custos**. Disponível em: <<https://www.labnetwork.com.br/especiais/laboratorios-de-apoio-parceria-garante-agilidade-e-reducao-de-custos/>>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.
- PORTAL TRIBUTÁRIO. **Redução legal de tributos para clínicas e laboratórios médicos**. Disponível em <<http://www.portaltributario.com.br/artigos/clinicas-hospitais-reducao-tributaria.htm>>. Acesso em: 25 de setembro de 2018.
- SAÚDE VIANET. **Clínicas populares: entenda por que estão fazendo tanto sucesso**. Disponível em: <<https://saudevianet.com.br/clinicas-populares-sucesso-na-area-de-saude/>>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
- SETOR SAÚDE. **Atendimento do SUS é considerado péssimo ou ruim pela maioria, segundo pesquisa**. Disponível em: <https://setorsaude.com.br/atendimento-do-sus-e-considerado-pessimo-ou-ruim-segundo-pesquisa/>. Acesso em: 18 de maio de 2018.
- SEBRAE. **Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características**. Disponível em: <<http://blog.sebrae-sc.com.br/epp-microempresa-mei/>>. Acesso em: 05 de junho de 2018
- _____. **Entenda o comportamento dos consumidores**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-comportamento-dos-consumidores,4c73ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20 de abril de 2018.
- _____. **Aprenda como identificar seus concorrentes**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aprenda-como-identificar-seus->

concorrentes,bf8b4cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 de abril de 2018.

_____. **Como elaborar um plano de negócio.** Disponível em <<https://www.mt.sebrae.com.br/conteudo-digital/downloadConteudo/13>>. Acesso em: 30 de março de 2018.

_____. **O que é e como funciona o capital de giro.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 28 de setembro de 2018.

UNIP – Universidade Paulista. **Plano de Negócios, apostila 5, parte I.** Disponível em <<https://slideplayer.com.br/slide/1763048/>>. Acesso em: 10 de outubro de 2018.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA ANÁLISE DE CLIENTES FEITOS
PRESENCIALMENTE**

Questionário – Análise de Clientes

Esta pesquisa tem como objetivo levantar dados para verificar o perfil do cliente de um plano de negócio para implementação de uma clínica médica popular, sendo componente principal para o Trabalho de Conclusão de Curso do Centro Universitário do Estado do Pará na Graduação em Engenharia de Produção. Prezado (a) entrevistado (a), ao responder esse questionário você contribui fundamentalmente para concluir este objetivo.

Data: ____/____/____

Entrevistado: _____

Sexo: () Feminino () Masculino

- 1 Qual a sua faixa etária?
 - () Até 17 anos
 - () De 18 a 24 anos
 - () De 25 a 35 anos
 - () De 36 a 50 anos
 - () A partir de 51 anos

- 2 Você exerce alguma atividade remunerada?
 - () Sim
 - () Não

- 3 Qual é a sua renda mensal?
 - () Até 1 salário mínimo (até R\$ 954,00)
 - () De 1 a 3 salários (de R\$ 955,00 a R\$ 2.862,00)
 - () De 3 a 6 salários (de R\$2.863,00 a R\$ 5.724,00)
 - () Acima de R\$ 5.725,00
 - () Não possui renda

- 4 Você utilizou/utiliza o Sistema Único de Saúde (SUS)? (Se o entrevistado responder “sim” passar para a próxima pergunta, caso contrário pule para a pergunta 6)
 - () Sim
 - () Não

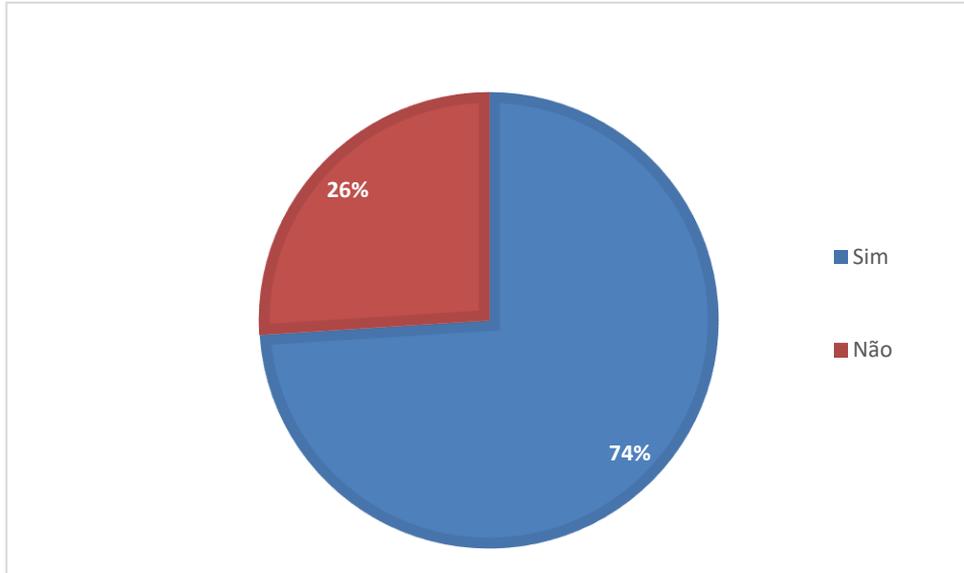
- 5 O que você achou do serviço prestado pelo SUS?
 - () Excelente
 - () Bom
 - () Razoável
 - () Ruim
 - () Péssimo

- 6 Você possui plano de saúde?
 - () Sim

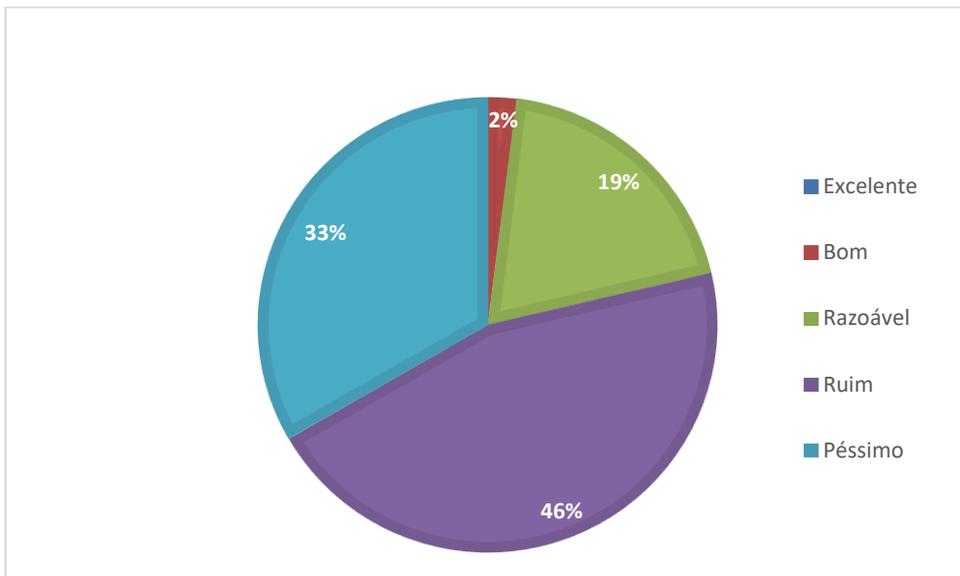
- Não
Se sim, quanto você paga? _____
- 7 Com que frequência você vai ao médico?
 Frequentemente/Muito
 Às vezes
 Raramente/pouco
 Nunca
- 8 Quanto você pagaria por uma consulta médica popular?
 Até R\$ 60,00
 Entre R\$ 61,00 e R\$ 70,00
 Entre R\$ 71,00 e R\$ 80,00
 Entre R\$ 81,00 e R\$ 90,00
 Acima de R\$ 91,00
- 9 Você já frequentou uma clínica popular?
 Sim
 Não
Se sim, Qual? _____
- 10 O que levaria/leva você a frequentar uma clínica médica popular?
 Preço
 Qualidade
 Rapidez no serviço
 Atendimento no local
 Estrutura física
Outro: _____
- 11 Você usaria serviços online (site/aplicativo) para agendamento de consultas e exames?
 Sim
 Não
- 12 Quais diferenciais você considera importante que uma clínica médica ofereça? (Marque mais de uma alternativa)
 Água/Café
 Lanchonete
 Estacionamento
 Revista
 Wi-fi
 Televisão
Outro: _____

APÊNDICE B – GRÁFICO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO FEITO PARA ANÁLISE DE CLIENTES

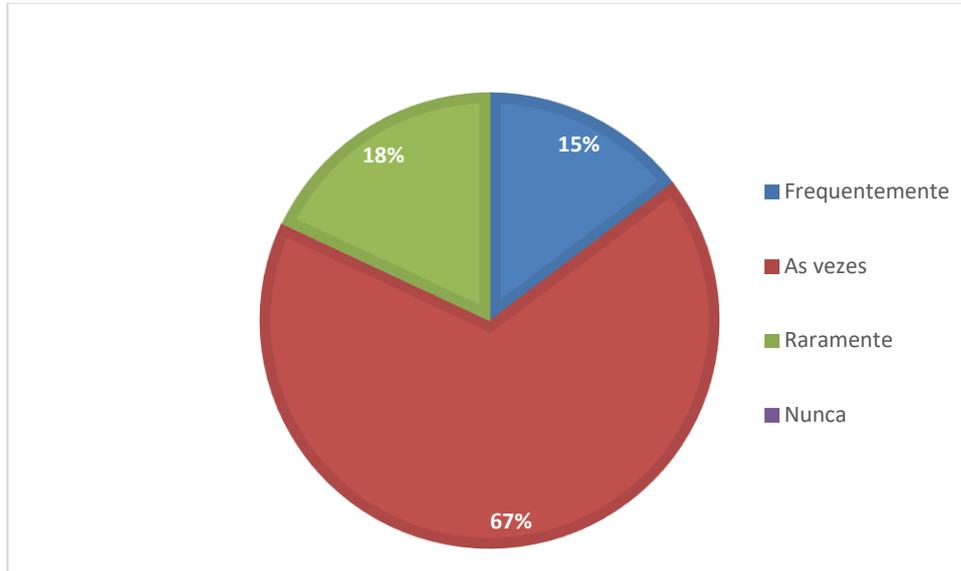
Você exerce alguma atividade remunerada?



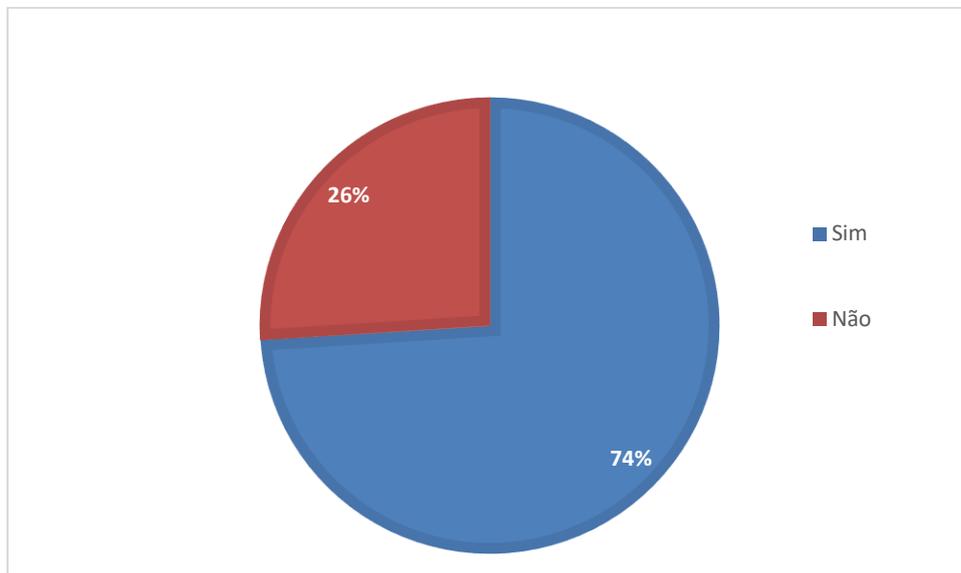
O que você achou do serviço prestado pelo SUS?



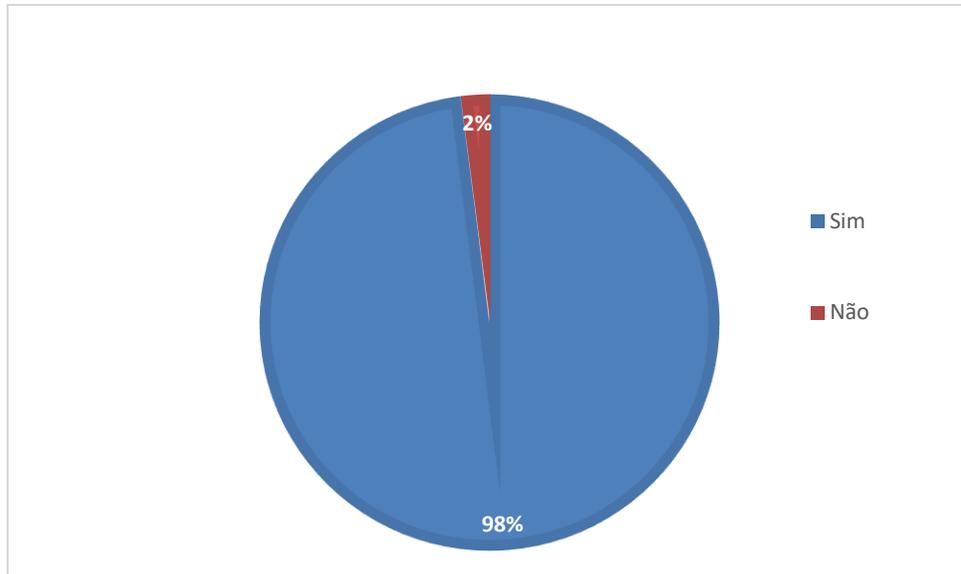
Com que frequência você vai ao médico?



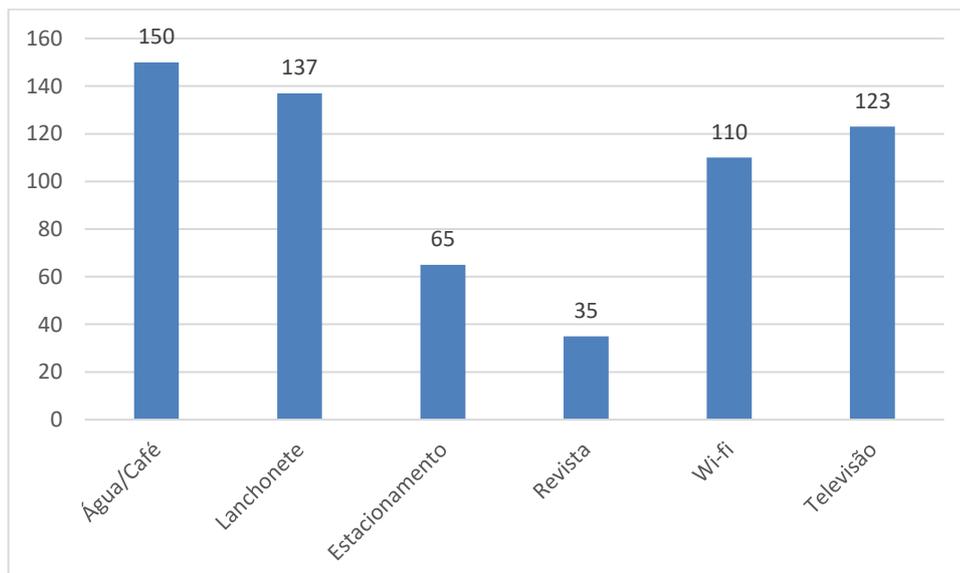
Você já frequentou uma clínica popular?



Você usaria serviços online (site/aplicativo) para agendamento de consultas e exames?

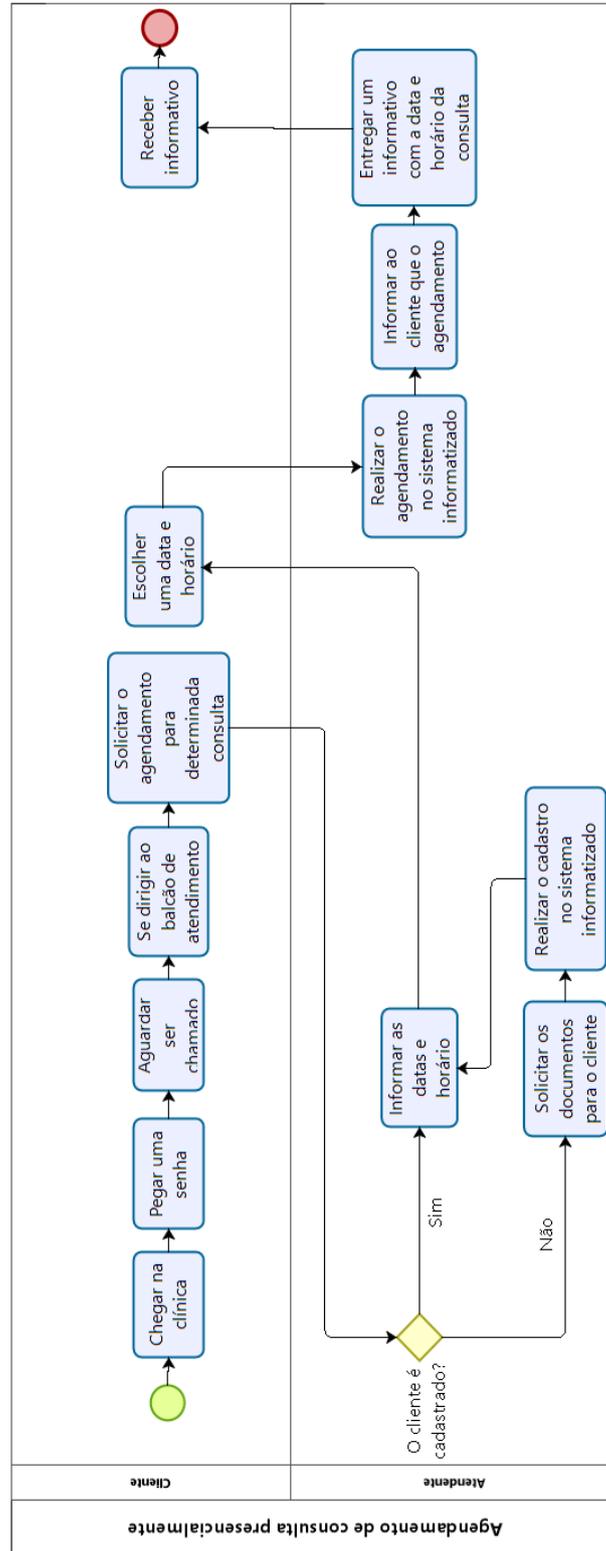


Quais diferenciais você considera importante que uma clínica médica ofereça?

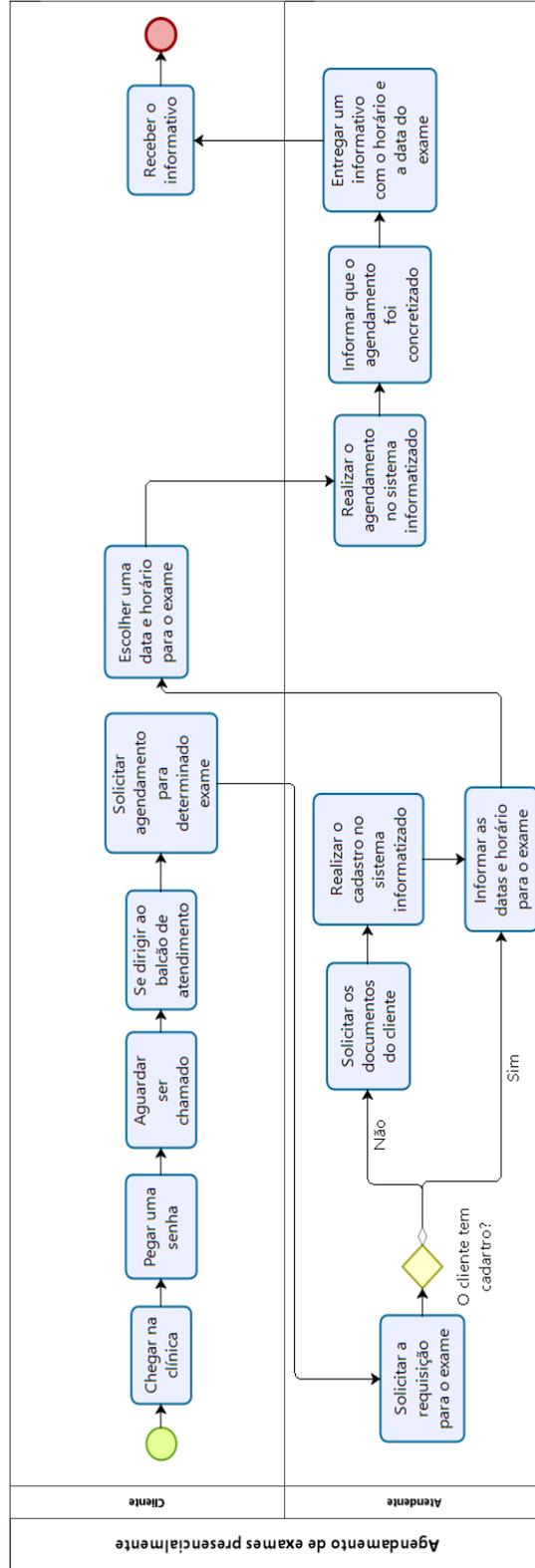


APÊNDICE C - FLUXOGRAMAS

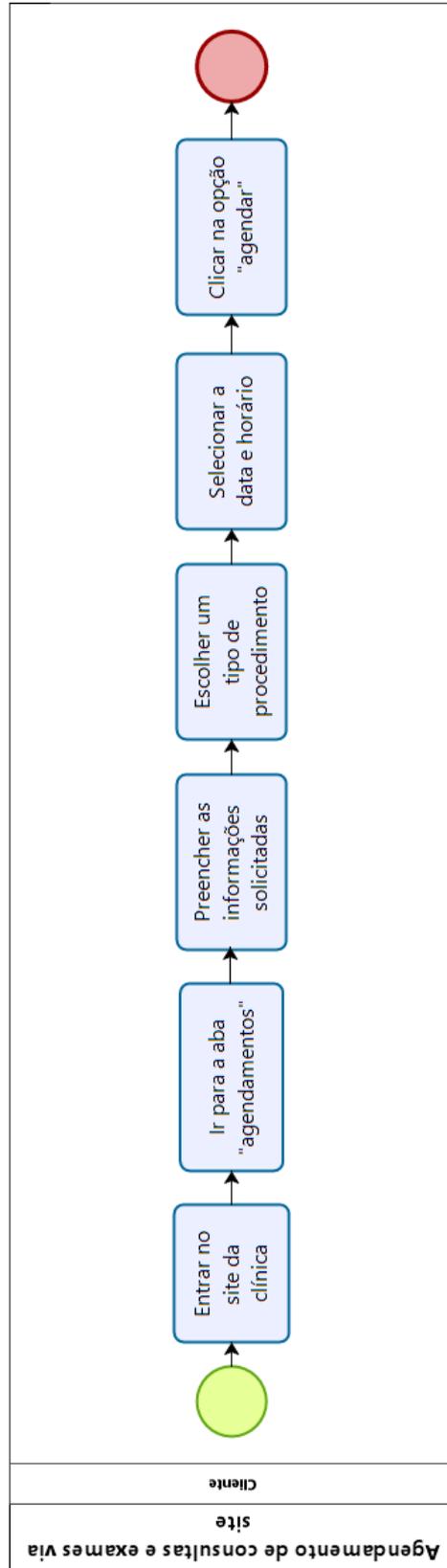
Agendamento de consultas presencialmente



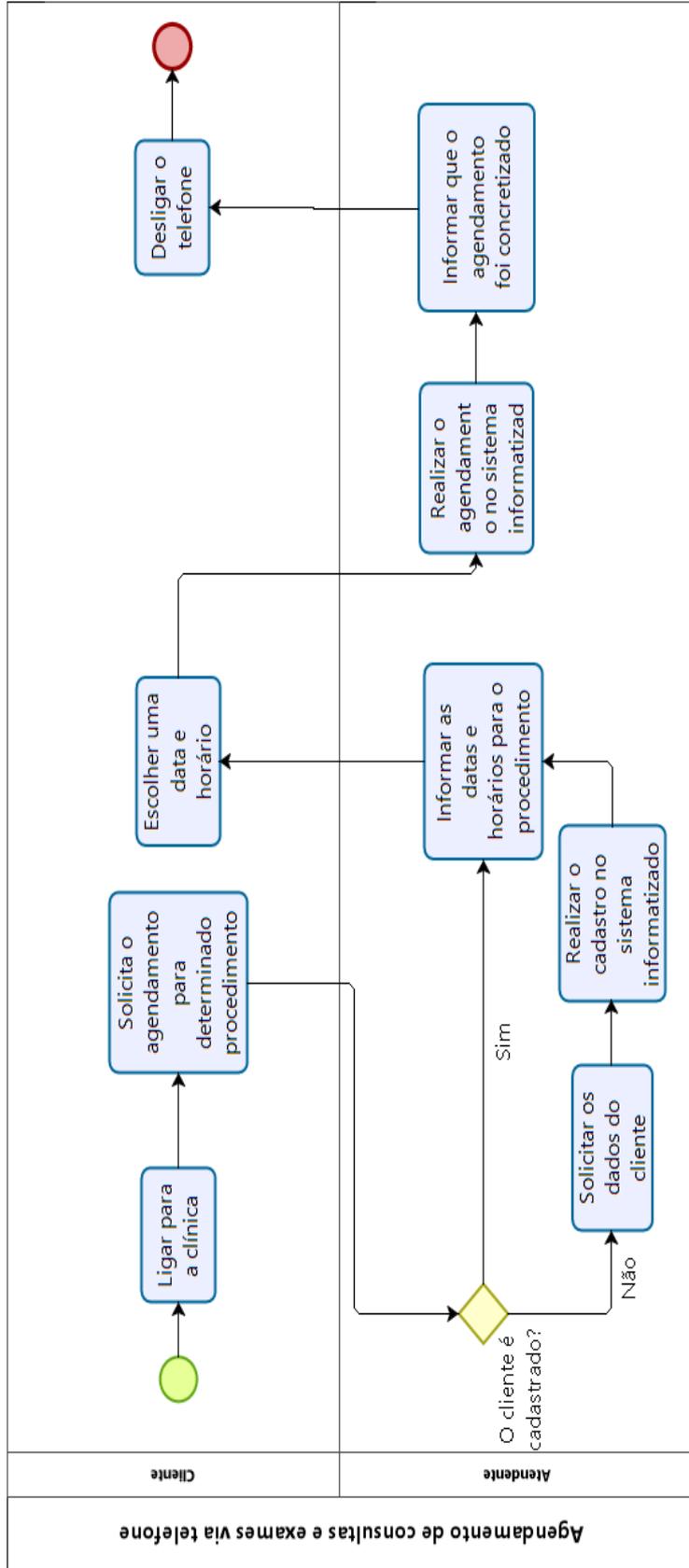
Agendamento de exames presencialmente



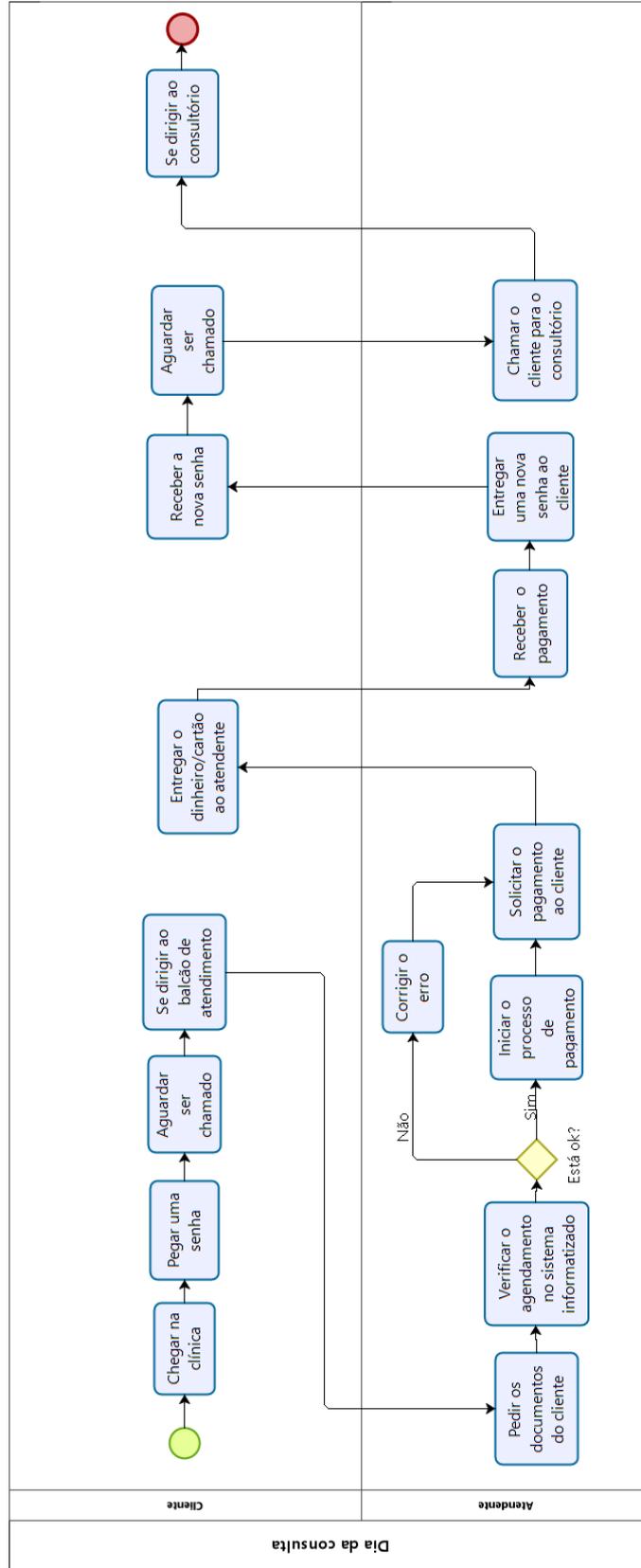
Agendamento de consultas/exames via site



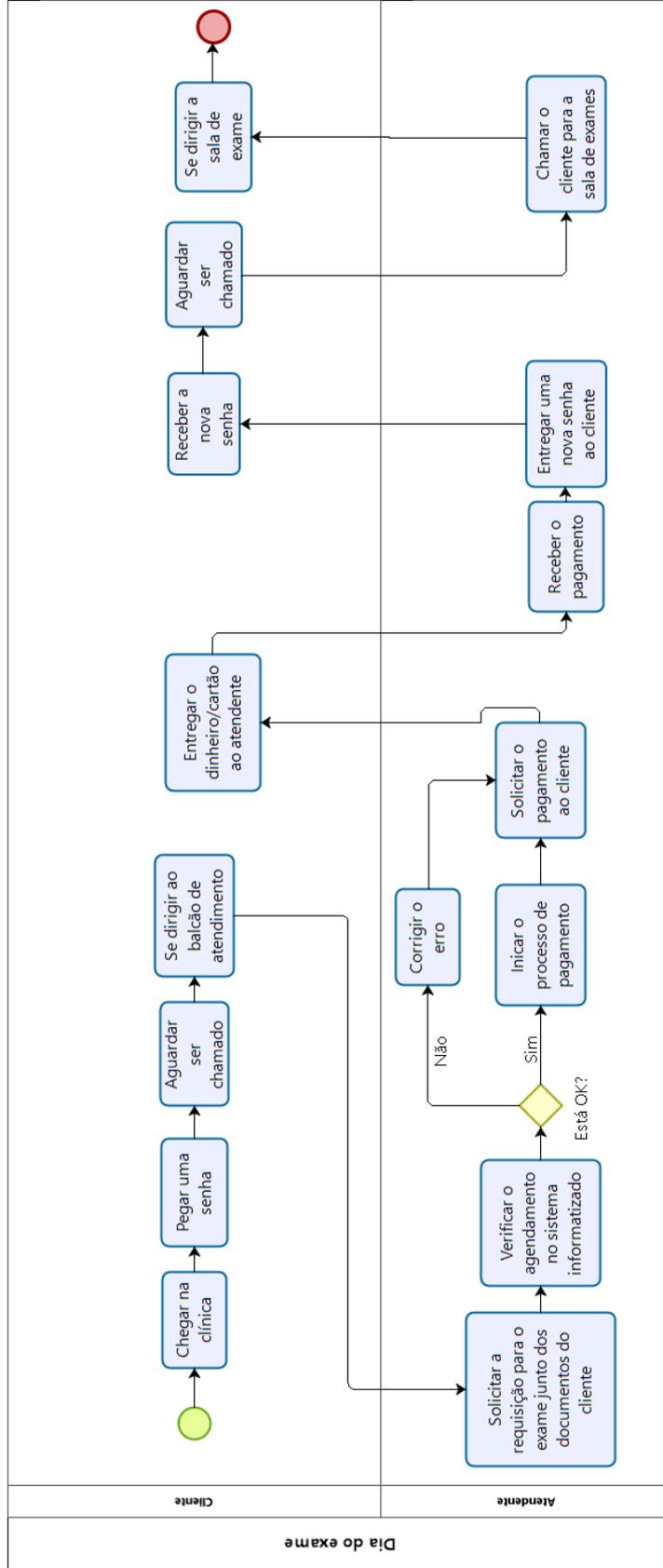
Agendamento de consulta/exame via telefone:



Dia da consulta



Dia do exame



APÊNDICE D – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO
	Código: POP - 001 Revisão: 01 Página: 72/81
	Data: 01/01/2019
TÍTULO:	Atendimento ao cliente

1. OBJETIVO

Estabelecer e manter um padrão no procedimento de atendimento ao cliente da **CLÍNICA MÉDICA POPULAR DR. LIFE** assegurando um serviço eficaz aos pacientes e acompanhantes.

2. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

2.1. Paciente

- Adquirir senha de atendimento na recepção e aguardar a chamada;
- Apresentar documentos e confirmação de consulta/exame, requisição de exame e comprovante de consulta;
- Realizar o apagamento da consulta/exame;
- Aguardar o seu atendimento próximo ao consultório médico.

2.2. Recepcionista

- Iniciar a chamada dos pacientes conforme a sequência de senhas eletrônicas;
- Solicitar os documentos do paciente junto com o comprovante de consulta/exame e requisição de exame;
- Conferir marcação da consulta/exame no sistema informatizado;
- Registrar o atendimento no sistema informatizado de acordo com a especialidade;
- Solicitar pagamento;
- Encaminhar o paciente para o consultório médico.

2.3. Profissional da saúde

- Realizar a consulta/exame de acordo com a sua especialidade.

2.4. Enfermeiro

- Preparar o paciente para realizar o exame;
- Organizar o ambiente após o procedimento.

APÊNDICE E – ESTIMATIVA DE RECEITA MENSAL

DADOS DA RECEITA (JANEIRO)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6816	R\$ 70,00	R\$477.120,00	R\$ 286.272,00	R\$ 190.848,00
Exames Laboratoriais	416	R\$ 25,00	10.400,00	R\$ 6.240,00	R\$ 4.160,00
Exames de Imagem	1968	R\$ 67,70	133.233,60	R\$ 79.940,16	R\$ 53.293,44
TOTAL	9.200	R\$ 162,70	R\$620.753,60	R\$ 372.452,16	R\$ 248.301,44

DADOS DA RECEITA (FEVEREIRO)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6750	R\$ 70,00	R\$472.500,00	R\$ 283.500,00	R\$ 189.000,00
Exames Laboratoriais	400	R\$ 25,00	R\$ 10.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 4.000,00
Exames de Imagem	1955	R\$ 67,70	R\$132.353,50	R\$ 79.412,10	R\$ 52.941,40
TOTAL	9.105	R\$ 162,70	R\$614.853,50	R\$ 368.912,10	R\$ 245.941,40

DADOS DA RECEITA (MARÇO)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6800	R\$ 70,00	R\$ 476.000,00	R\$ 285.600,00	R\$190.400,00
Exames Laboratoriais	390	R\$ 25,00	R\$ 9.750,00	R\$ 5.850,00	R\$ 3.900,00
Exames de Imagem	1948	R\$ 67,70	R\$ 131.879,60	R\$ 79.127,76	R\$ 52.751,84
TOTAL	9.138	R\$ 162,70	R\$ 617.629,60	R\$ 370.577,76	R\$ 247.051,84

DADOS DA RECEITA (ABRIL)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6810	R\$ 70,00	R\$ 476.700,00	R\$286.020,00	R\$ 190.680,00
Exames Laboratoriais	400	R\$ 25,00	R\$ 10.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 4.000,00
Exames de Imagem	1956	R\$ 67,70	R\$132.421,20	R\$ 79.452,72	R\$ 52.968,48
TOTAL	9.166	R\$ 162,70	R\$619.121,20	R\$371.472,72	R\$247.648,48

DADOS DA RECEITA (MAIO)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6750	R\$ 70,00	R\$ 472.500,00	R\$ 283.500,00	R\$ 189.000,00
Exames Laboratoriais	370	R\$ 25,00	R\$ 9.250,00	R\$ 5.550,00	R\$ 3.700,00
Exames de Imagem	1939	R\$ 67,70	R\$ 131.270,30	R\$ 78.762,18	R\$ 52.508,12
TOTAL	9.059	R\$ 162,70	R\$613.020,30	R\$367.812,18	R\$245.208,12

DADOS DA RECEITA (JUNHO)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6816	R\$ 70,00	R\$ 477.120,00	R\$ 286.272,00	R\$ 190.848,00
Exames Laboratoriais	416	R\$ 25,00	R\$ 10.400,00	R\$ 6.240,00	R\$ 4.160,00
Exames de Imagem	1970	R\$ 67,70	R\$ 133.369,00	R\$ 80.021,40	R\$ 53.347,60
TOTAL	9.202	R\$ 162,70	R\$620.889,00	R\$372.533,40	R\$248.355,60

DADOS DA RECEITA (JULHO)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6816	R\$ 70,00	R\$477.120,00	R\$ 286.272,00	R\$ 190.848,00
Exames Laboratoriais	416	R\$ 25,00	R\$ 10.400,00	R\$ 6.240,00	R\$ 4.160,00
Exames de Imagem	1968	R\$ 67,70	R\$133.233,60	R\$ 79.940,16	R\$ 53.293,44
TOTAL	9.200	R\$ 162,70	R\$620.753,60	R\$ 372.452,16	R\$ 248.301,44

DADOS DA RECEITA (AGOSTO)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6750	R\$ 70,00	R\$472.500,00	R\$ 283.500,00	R\$ 189.000,00
Exames Laboratoriais	370	R\$ 25,00	R\$ 9.250,00	R\$ 5.550,00	R\$ 3.700,00
Exames de Imagem	1960	R\$ 67,70	R\$132.692,00	R\$ 79.615,20	R\$ 53.076,80
TOTAL	9.080	R\$ 162,70	R\$614.442,00	R\$ 368.665,20	R\$ 245.776,80

DADOS DA RECEITA (SETEMBRO)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6786	R\$ 70,00	R\$475.020,00	R\$285.012,00	R\$190.008,00
Exames Laboratoriais	410	R\$ 25,00	R\$ 10.250,00	R\$ 6.150,00	R\$ 4.100,00
Exames de Imagem	1965	R\$ 67,70	R\$133.030,50	R\$ 79.818,30	R\$ 53.212,20
TOTAL	9.161	R\$ 162,70	R\$618.300,50	R\$370.980,30	R\$247.320,20

DADOS DA RECEITA (OUTUBRO)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6790	R\$ 70,00	R\$475.300,00	R\$285.180,00	R\$190.120,00
Exames Laboratoriais	414	R\$ 25,00	R\$ 10.350,00	R\$ 6.210,00	R\$ 4.140,00
Exames de Imagem	1968	R\$ 67,70	R\$133.233,60	R\$ 79.940,16	R\$ 53.293,44
TOTAL	9.172	R\$ 162,70	R\$618.883,60	R\$371.330,16	R\$247.553,44

DADOS DA RECEITA (NOVEMBRO)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6785	R\$ 70,00	R\$ 474.950,00	R\$ 284.970,00	R\$ 189.980,00
Exames Laboratoriais	405	R\$ 25,00	R\$ 10.125,00	R\$ 6.075,00	R\$ 4.050,00
Exames de Imagem	1955	R\$ 67,70	R\$ 132.353,50	R\$ 79.412,10	R\$ 52.941,40
TOTAL	9.145	R\$ 162,70	R\$617.428,50	R\$370.457,10	R\$246.971,40

DADOS DA RECEITA (DEZEMBRO)				60%	40%
Serviços	Quantidade	Preço	Receita	A Vista	A prazo
Consulta	6816	R\$ 70,00	R\$477.120,00	R\$ 286.272,00	R\$ 190.848,00
Exames Laboratoriais	416	R\$ 25,00	10.400,00	R\$ 6.240,00	R\$ 4.160,00
Exames de Imagem	1968	R\$ 67,70	133.233,60	R\$ 79.940,16	R\$ 53.293,44
TOTAL	9.200	R\$ 162,70	R\$620.753,60	R\$ 372.452,16	R\$ 248.301,44

APÊNDICE F – ESTIMATIVA DE CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO MENSAL

Descrição	Receita estimada (JANEIRO)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 620.753,60	20,00%	R\$ 124.150,72
INSS terceiros	R\$ 248.301,44	20,00%	R\$ 49.660,29
Pis	R\$ 620.753,60	0,65%	R\$ 4.034,90
Cofins	R\$ 620.753,60	3,00%	R\$ 18.622,61
IRPJ	-	0,00%	-
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	-	0,00%	-
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-		-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 620.753,60	5,00%	R\$ 31.037,68
Subtotal 1	-	-	R\$ 227.506,19
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$ 620.753,60	40,00%	R\$ 248.301,44
Comissões Laboratórios de apoio	R\$ 620.753,60	10,00%	R\$ 62.075,36
Propaganda	R\$ 620.753,60	0,20%	R\$ 1.241,51
Taxa de cartão de crédito	R\$ 248.301,44	0,10%	R\$ 248,30
Subtotal 2	-	-	R\$ 311.618,31
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$ 539.124,50
<hr/>			
Descrição	Receita estimada (FEVEREIRO)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 614.853,50	20,00%	R\$ 122.970,70
INSS terceiros	R\$ 245.941,40	20,00%	R\$ 49.188,28
Pis	R\$ 614.853,50	0,65%	R\$ 3.996,55
Cofins	R\$ 614.853,50	3,00%	R\$ 18.445,61
IRPJ	-	0,00%	-
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	-	0,00%	-
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-		-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 614.853,50	5,00%	R\$ 30.742,68
Subtotal 1	-	-	R\$ 225.343,81
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas		40,00%	R\$ 245.941,40
Comissões Laboratórios de apoio		10,00%	R\$ 61.485,35
Propaganda		0,20%	R\$ 1.229,71
Taxa de cartão de crédito		0,10%	R\$ 614,85
Subtotal 2	-	-	R\$ 309.271,31
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$ 534.615,12

Descrição	Receita estimada (MARÇO)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 617.629,60	20,00%	R\$123.525,92
INSS terceiros	R\$ 247.051,84	20,00%	R\$49.410,37
Pis	R\$ 617.629,60	0,65%	R\$4.014,59
Cofins	R\$ 617.629,60	3,00%	R\$18.528,89
IRPJ	R\$ 148.258,94	15,00%	R\$22.238,84
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	R\$ 148.258,94	10,00%	R\$14.825,89
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-	-	-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 617.629,60	5,00%	R\$30.881,48
Subtotal 1	-	-	R\$276.769,29
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$ 617.629,60	40,00%	R\$247.051,84
Comissões Laboratórios de apoio	R\$ 617.629,60	10,00%	R\$61.762,96
Propaganda	R\$ 617.629,60	0,20%	R\$1.235,26
Taxa de cartão de crédito	R\$ 617.629,60	0,10%	R\$617,63
Subtotal 2	-	-	R\$310.667,69
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$587.436,98

Descrição	Receita estimada (ABRIL)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 619.121,20	20,00%	R\$123.824,24
INSS terceiros	R\$ 247.648,48	20,00%	R\$49.529,70
Pis	R\$ 619.121,20	0,65%	R\$4.024,29
Cofins	R\$ 619.121,20	3,00%	R\$18.573,64
IRPJ	-	0,00%	-
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	-	0,00%	-
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-	-	-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 619.121,20	5,00%	R\$30.956,06
Subtotal 1	-	-	R\$226.907,92
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$ 619.121,20	40,00%	R\$247.648,48
Comissões Laboratórios de apoio	R\$ 619.121,20	10,00%	R\$61.912,12
Propaganda	R\$ 619.121,20	0,20%	R\$1.238,24
Taxa de cartão de crédito	R\$ 619.121,20	0,10%	R\$619,12
Subtotal 2	-	-	R\$311.417,96
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$538.325,88

Descrição	Receita estimada (MAIO)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 613.020,30	20,00%	R\$122.604,06
INSS terceiros	R\$ 245.208,12	20,00%	R\$49.041,62
Pis	R\$ 613.020,30	0,65%	R\$3.984,63
Cofins	R\$ 613.020,30	3,00%	R\$18.390,61
IRPJ	-	0,00%	-
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	-	0,00%	-
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-	-	-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 613.020,30	5,00%	R\$30.651,02
Subtotal 1	-	-	R\$224.671,94
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$ 613.020,30	40,00%	R\$245.208,12
Comissões Laboratórios de apoio	R\$ 613.020,30	10,00%	R\$61.302,03
Propaganda	R\$ 613.020,30	0,20%	R\$1.226,04
Taxa de cartão de crédito	R\$ 613.020,30	0,10%	R\$613,02
Subtotal 2	-	-	R\$308.349,21
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$533.021,15

Descrição	Receita estimada (JUNHO)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 620.889,00	20,00%	R\$124.177,80
INSS terceiros	R\$ 248.355,60	20,00%	R\$49.671,12
Pis	R\$ 620.889,00	0,65%	R\$4.035,78
Cofins	R\$ 620.889,00	3,00%	R\$18.626,67
IRPJ	R\$ 148.242,44	15,00%	R\$22.236,37
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	R\$ 148.242,44	10,00%	R\$14.824,24
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-	-	-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 620.889,00	5,00%	R\$31.044,45
Subtotal 1	-	-	R\$277.958,25
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$ 620.889,00	40,00%	R\$248.355,60
Comissões Laboratórios de apoio	R\$ 620.889,00	10,00%	R\$62.088,90
Propaganda	R\$ 620.889,00	0,20%	R\$1.241,78
Taxa de cartão de crédito	R\$ 620.889,00	0,10%	R\$620,89
Subtotal 2	-	-	R\$312.307,17
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$590.265,42

Descrição	Receita estimada (JULHO)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 620.753,60	20,00%	R\$124.150,72
INSS terceiros	R\$ 248.301,44	20,00%	R\$49.660,29
Pis	R\$ 620.753,60	0,65%	R\$4.034,90
Cofins	R\$ 620.753,60	3,00%	R\$18.622,61
IRPJ	-	0,00%	-
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	-	0,00%	-
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-	-	-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 620.753,60	5,00%	R\$31.037,68
Subtotal 1	-	-	R\$227.506,19
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$ 620.753,60	40,00%	R\$248.301,44
Comissões Laboratórios de apoio	R\$ 620.753,60	10,00%	R\$62.075,36
Propaganda	R\$ 620.753,60	0,20%	R\$1.241,51
Taxa de cartão de crédito	R\$ 620.753,60	0,10%	R\$620,75
Subtotal 2	-	-	R\$312.239,06
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$539.745,26

Descrição	Receita estimada (AGOSTO)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 614.442,00	20,00%	R\$122.888,40
INSS terceiros	R\$ 245.776,80	20,00%	R\$49.155,36
Pis	R\$ 614.442,00	0,65%	R\$3.993,87
Cofins	R\$ 614.442,00	3,00%	R\$18.433,26
IRPJ	-	0,00%	-
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	-	0,00%	-
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-	-	-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 614.442,00	5,00%	R\$30.722,10
Subtotal 1	-	-	R\$225.192,99
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$ 614.442,00	40,00%	R\$245.776,80
Comissões Laboratórios de apoio	R\$ 614.442,00	10,00%	R\$61.444,20
Propaganda	R\$ 614.442,00	0,20%	R\$1.228,88
Taxa de cartão de crédito	R\$ 614.442,00	0,10%	R\$614,44
Subtotal 2	-	-	R\$309.064,33
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$534.257,32

Descrição	Receita estimada (SETEMBRO)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 618.300,50	20,00%	R\$123.660,10
INSS terceiros	R\$ 247.320,20	20,00%	R\$49.464,04
Pis	R\$ 618.300,50	0,65%	R\$4.018,95
Cofins	R\$ 618.300,50	3,00%	R\$18.549,02
IRPJ	R\$ 148.279,69	15,00%	R\$22.241,95
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	R\$ 148.279,69	10,00%	R\$14.827,97
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-	-	-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 618.300,50	5,00%	R\$30.915,03
Subtotal 1	-	-	R\$277.022,23
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$ 618.300,50	40,00%	R\$247.320,20
Comissões Laboratórios de apoio	R\$ 618.300,50	10,00%	R\$61.830,05
Propaganda	R\$ 618.300,50	0,20%	R\$1.236,60
Taxa de cartão de crédito	R\$ 618.300,50	0,10%	R\$618,30
Subtotal 2	-	-	R\$311.005,15
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$588.027,38

Descrição	Receita estimada (OUTUBRO)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 618.883,60	20,00%	R\$123.776,72
INSS terceiros	R\$ 247.553,44	20,00%	R\$49.510,69
Pis	R\$ 618.883,60	0,65%	R\$4.022,74
Cofins	R\$ 618.883,60	3,00%	R\$18.566,51
IRPJ	-	0,00%	-
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	-	0,00%	-
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-	-	-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 618.883,60	5,00%	R\$30.944,18
Subtotal 1	-	-	R\$226.820,84
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$ 618.883,60	40,00%	R\$247.553,44
Comissões Laboratórios de apoio	R\$ 618.883,60	10,00%	R\$61.888,36
Propaganda	R\$ 618.883,60	0,20%	R\$1.237,77
Taxa de cartão de crédito	R\$ 618.883,60	0,10%	R\$618,88
Subtotal 2	-	-	R\$311.298,45
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$538.119,29

Descrição	Receita estimada (NOVEMBRO)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 617.428,50	20,00%	R\$123.485,70
INSS terceiros	R\$ 246.971,40	20,00%	R\$49.394,28
Pis	R\$ 617.428,50	0,65%	R\$4.013,29
Cofins	R\$ 617.428,50	3,00%	R\$18.522,86
IRPJ	-	0,00%	-
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	-	0,00%	-
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-	-	-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 617.428,50	5,00%	R\$30.871,43
Subtotal 1	-	-	R\$226.287,55
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$ 617.428,50	40,00%	R\$246.971,40
Comissões Laboratórios de apoio	R\$ 617.428,50	10,00%	R\$61.742,85
Propaganda	R\$ 617.428,50	0,20%	R\$1.234,86
Taxa de cartão de crédito	R\$ 617.428,50	0,10%	R\$617,43
Subtotal 2	-	-	R\$310.566,54
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$536.854,08

Descrição	Receita estimada (DEZEMBRO)	%	Custo Total
1. Impostos			
1.1 Impostos Federais			
INSS	R\$ 620.753,60	20,00%	R\$124.150,72
INSS terceiros	R\$ 248.301,44	20,00%	R\$49.660,29
Pis	R\$ 620.753,60	0,65%	R\$4.034,90
Cofins	R\$ 620.753,60	3,00%	R\$18.622,61
IRPJ	R\$ 148.565,26	15,00%	R\$22.284,79
CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido	R\$ 148.565,26	10,00%	R\$14.856,53
1.2 Impostos Estaduais			
ICMS	-	-	-
1.2 Impostos Municipais			
ISS	R\$ 620.753,60	5,00%	R\$31.037,68
Subtotal 1	-	-	R\$278.018,38
2. Despesas Variáveis			
Comissões Consultas	R\$ 620.753,60	40,00%	R\$248.301,44
Comissões Laboratórios de apoio	R\$ 620.753,60	10,00%	R\$62.075,36
Propaganda	R\$ 620.753,60	0,20%	R\$1.241,51
Taxa de cartão de crédito	R\$ 620.753,60	0,10%	R\$620,75
Subtotal 2	-	-	R\$312.239,06
Total (Subtotal 1 e 2)			R\$590.257,44