

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

PLANO DE NEGÓCIO PARA  
CLÍNICA DE RADIOLOGIA POR DIAGNÓSTICO POR  
IMAGEM

Bernardo de Almeida Freitas

Belo Horizonte

2011

BERNARDO DE ALMEIDA FREITAS

PLANO DE NEGÓCIO PARA  
CLÍNICA DE RADIOLOGIA POR DIAGNÓSTICO POR  
IMAGEM

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Latu Sensu) CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado a banca examinadora em 24 de  
Agosto de 2011.

Orientador: Marco Antônio Machado

**Belo Horizonte**

**2011**



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Bernardo de Almeida Freitas**, REGISTRO Nº 2009749124. No dia 24/08/2011, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "PLANO DE NEGÓCIO PARA CLÍNICA DE RADIOLOGIA POR DIAGNÓSTICO POR IMAGEM", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Marco Antônio Machado, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 24/08/2011.

Prof. Marco Antônio Machado  
(Orientador)

Prof. Ricardo Teixeira Veiga

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição do capital social da empresa.....	23
Tabela 2 – Descrição dos valores médios referentes a cada tipo de exame a ser realizado.....	25
Tabela 3 – Descrição dos valores médios dos equipamentos entregues na clínica em Belo Horizonte já incluindo os tributos de importação e frete, além da quantidade mensal de exames.....	28
Tabela 4 – Dados e resultados econômico-financeiros do negócio.....	30

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composição da população residente total por sexo e grupo de idade entre os anos 1980, 1990 e 2000.....	25
Figura 2 – Distribuição da população, por sexo, segundo os grupos de idade em 2000 no Brasil.....	25
Figura 3 – Distribuição da população, por sexo, segundo os grupos de idade em 2010 no Brasil.....	25
Figura 4 – Localização da clínica.....	27

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Apresentação do tema e breve contextualização da proposta.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Problemática e justificativa.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>9</b>
<i>1.3.1 Objetivo geral.....</i>	<i>9</i>
<i>1.3.1 Objetivos específicos.....</i>	<i>9</i>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Sumário executivo.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Descrição da empresa.....</b>	<b>11</b>
<i>2.2.1 Dados dos sócios, experiência profissional.....</i>	<i>11</i>
<i>2.2.2 Dados da empresa.....</i>	<i>12</i>
<i>2.2.3 Missão.....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.4 Setor de atuação.....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.5 Localização do empreendimento.....</i>	<i>13</i>
<b>2.3 Serviços ou produtos.....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Mercado.....</b>	<b>15</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Método e técnica de pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Apresentação da unidade de análise.....</b>	<b>16</b>
<b>3.3 Critérios de análise dos dados.....</b>	<b>16</b>
<b>4 PLANO DE NEGÓCIO.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 Sumário executivo.....</b>	<b>18</b>
<i>4.1.1 O empreendimento e seus empreendedores.....</i>	<i>18</i>
<i>4.1.2 Missão.....</i>	<i>21</i>
<i>4.1.3 Visão.....</i>	<i>21</i>
<i>4.1.4 Valores.....</i>	<i>21</i>
<i>4.1.5 Setor de atividade.....</i>	<i>22</i>
<i>4.1.6 Forma jurídica.....</i>	<i>22</i>
<i>4.1.7 Enquadramento tributário.....</i>	<i>22</i>
<i>4.1.8 Capital Social.....</i>	<i>23</i>

<i>4.1.9 Fonte de recursos</i> .....	23
<b>4.2 Análise de mercado</b> .....	24
<i>4.2.1 Estudo dos clientes</i> .....	24
<b>4.3 Local</b> .....	26
<b>4.4 Aspectos financeiros</b> .....	27
<i>4.4.1 Cenário 1</i> .....	28
<i>4.4.2 Cenário 2</i> .....	28
<i>4.4.3 Cenário 3</i> .....	29
<i>4.4.4 Cálculos econômico-financeiros dos Cenários 1, 2 e 3</i> .....	29
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS FINCEIROS</b> .....	32
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	33
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	34

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema e breve contextualização da proposta

Segundo os dados de SEBRAE (SEBRAE, 2007), as empresas de pequeno porte são fundamentais na estimulação da economia brasileira, além de possibilitar a inclusão social devido ao número de postos de trabalhos. De acordo com Dornelas (Dornelas, 2008), as micro e pequenas empresas representam em 2002, no Brasil, por: 99,2 % do total de empresas formais, 57,2 % dos empregos totais e 26,0 % da massa salarial. Em 2004, o número de empresas que param as atividades foi de 49,4 % com até dois anos de existência e de 59,4 % com até três anos e 59,9 % não conseguiram atuar (sobreviver) além de seus quatro anos de existência, conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE. Verifica-se que um elevado número de fechamento de pequenas empresas nos seus primeiros quatro anos.

De acordo com Cesar Simões Salim (Salim, 2001), o plano de negócios está muito ligado aos empreendedores, que identificam as melhores oportunidades e as executam com base em estudos e conhecimentos teóricos. Essas pessoas são cada vez mais guiadas a pensar sobre os vários fatores que envolvem seu negócio e são orientadas a desenvolver planos bem detalhados. E com o auxílio desse plano, elas podem dirigir e coordenar melhor suas organizações com o intuito de sobreviver por vários anos em um mercado de elevada concorrência.

Muitos empreendedores emergentes (Salim, 2001) utilizam de capital próprio ou da família para abrir suas empresas sem recursos para contratar uma pesquisa de mercado, muito menos obter um financiamento no mercado financeiro ou apoio de um capitalista (personagem raro no mercado brasileiro), como é observado por Dolabela (Dolabela, 2006). Eles acabam por realizar as pesquisas de campo e conseguir o investimento necessário com seus familiares e amigos. Segundo Salim e outros (Salim, 2001), empresas já consolidadas possuem investimentos elevados de muitas pessoas. Essas têm também funcionários que são chefes de famílias, que necessitam da remuneração mensal para sustentarem-se. Por esses motivos os administradores

modernos baseiam suas decisões em uma análise cuidadosa de dados reais do mercado e no plano de negócios da empresa.

Segundo Dornelas (Dornelas, 2008), o Governo Federal criou vários programas específicos aos empreendedores em 1999, como foi o caso do programa Brasil Empreendedor. Esse visa inicialmente capacitar mais de um milhão de empreendedores brasileiros na elaboração do plano de negócios de seus empreendimentos. Essa capacitação tem como objetivo de definir bem o que são as empresas, o que elas querem, quais são os produtos e os serviços comercializados por elas, quais são suas estratégias mercadológicas, quais são os fatores críticos de sucesso, qual é o investimento necessário e quanto e quando terá o retorno do investimento (Salim, 2001).

O significado do plano de negócio (Salim, 2001) é um documento que apresenta a caracterização do negócio, o como operar, suas estratégias, seu plano para conseguir um pedaço do mercado e as expectativas (projeções) de despesas, receitas e resultados financeiros.

Esse trabalho propõe-se realizar a viabilidade econômico-financeira de uma clínica de radiologia de diagnóstico por imagem através da elaboração de um plano de negócio.

## **1.2 Problemática e justificativa**

De acordo com as pesquisas publicadas pelo SEBRAE, aproximadamente seis de cada dez micro e pequenas empresas encerram suas atividades logo nos primeiros quatro anos de funcionamento (SEBRAE, 2007). Conforme já descrito, o número de postos em micro e pequenas empresas correspondeu a 99,2 % dos empregos formais em 2002. Tais números impressionam por suas dimensões, que influenciou o Governo Federal decidiu promover vários programas de incentivo à capacitação desses empreendedores. Um desses programas proporcionou à viabilização do plano de negócio, que é uma ferramenta fundamental na estratégia e no direcionamento a empresa em seu mercado e atuação. Tal ferramenta proporciona aos gestores das empresas uma melhor visão da empresa no mercado, o que ocasiona em uma longevidade na atuação da organização no meio em que ela está inserida.

Por estes motivos, decidiu-se estudar e realizar um plano de negócio para verificar-se a viabilidade econômico-financeira de uma clínica de radiologia de diagnóstico por imagem.

## **1.3 Objetivos**

Nesse trabalho, deve-se elaborar um plano de negócio de uma clínica de radiologia de diagnóstico por imagem. Os objetivos desse plano são descritos como geral e específico e estão apresentados nos itens abaixo.

### ***1.3.1 Objetivo geral***

O objetivo geral desse plano de negócio é verificar a viabilidade econômico-financeira de uma empresa que irá atuar no ramo de radiologia médica. Em tal área da medicina os resultados dos procedimentos são elaborados através de diagnósticos por imagem.

### ***1.3.1 Objetivos específicos***

Os objetivos específicos desse trabalho consistem em averiguar: o planejamento financeiro do projeto, qual é a melhor localização em que a clínica pode ser instalada, quais são os serviços que irá disponibilizar a sociedade em seu entorno e qual será seu diferencial em relação a seus concorrentes.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura, serão apresentados os elementos fundamentais para estruturar um plano de negócios. Esses elementos bem elaborados podem resultar em um excelente plano, que em algumas pesquisas os empreendedores que o realizam tem maior probabilidade de obter sucesso em relação a aqueles que não fizeram. (Robert, 2007). Como no plano são definidos quais são os produtos e serviços que serão disponibilizados ao mercado, quais serão os investimentos necessários, como será o planejamento financeiro e entre outros. Com base nesses dados é possível analisar a evolução do mercado e da organização e tomar decisões mais rápidas e precisas do que se não tivesse esses dados. Segundo Baron (2007), é realmente difícil à organização atingir seus objetivos a menos que ela saiba quais são eles.

Segundo Salim (2001), o conceito de plano de negócio é o documento que inclui a característica do empreendimento, como ele deve ser operado, as estratégias da organização, o plano de inserção e conquista da fatia do mercado alvo e o planejamento financeiro. Já o SEBRAE (2007), o conceito de plano de negócio é que ele é um documento escrito que descreve os objetivos da empresa e qual será o caminho a ser seguido com o intuito de atingir os objetivos planejados. Dessa forma é possível diminuir as incertezas e os riscos do negócio na hora em que está elaborando o documento e não na hora em que estiver atuando no mercado. Conforme esses dois autores é possível verificar a importância de elaborar um excelente plano de negócio.

O plano pode ser dividido em:

- sumário executivo
- localização do empreendimento;
- verificação dos concorrentes;
- análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*SWOT*);
- elaboração da estratégia do negócio;
- análise de mercado;
- descrição dos serviços a serem prestados;
- descrição do plano de *marketing*;

- elaboração do planejamento financeiro.

## **2.1 Sumário executivo**

O sumário executivo é o resumo do plano de negócio que contém as principais informações. Essas informações são: os principais pontos do plano, dados dos empreendedores, dados do empreendimento, a missão da empresa, os setores de atividades, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e a fonte de recurso (SEBRAE, 2007) Conforme Salim (2001), o sumário executivo é o resumo do plano de negócio. Nele deverá constar qual é a área de atuação da empresa, qual é o produto ou serviço a ser comercializado, qual é o público alvo e qual será a sua participação nele. Segundo Sahlman (1997), no plano de negócio deve ser respondido quatorze perguntas, por exemplo: quem são os fundadores da empresa, em quais instituições que eles estudaram, em quais organizações eles trabalharam, quais são as motivações dos fundadores e entre outras. Basicamente, o sumário executivo é a síntese de todo o plano de negócio e que deve conter seus principais pontos.

## **2.2 Descrição da empresa**

Baseado em Dornelas (2008), a descrição da empresa é o relato da história da mesma e qual é seu “status” atual, além de conter as características do negócio necessárias para conquistar e manter os clientes novos e antigos, respectivamente. Deve constar também a missão, que direciona para que local a empresa queira chegar em longo prazo, quais são os propósitos de sua criação, qual é a natureza de seus serviços e qual é o modelo de negócio. A partir da missão da empresa é possível realizar planos estratégicos (ambientes estáveis) ou adotar estratégias (ambientes turbulentos) (SEBRAE, 2007 e MORGAN, 2002).

### ***2.2.1 Dados dos sócios, experiência profissional***

Neste item, devem-se descrever os dados pessoais dos empreendedores. Os dados dos sócios como nome, cadastro de pessoa física, endereço, cidade, estado e telefones de contato devem ser citados. Além dessas informações, deve conter um breve currículo de cada um deles (SAHLMAN, 1997 e SEBRAE, 2007). Conforme o SEBRAE (2007), devem ser analisados: os objetivos dos sócios e se eles são os mesmo, deve ser dividida as tarefas de cada um dos sócios, o campo de atuação e seus horários de trabalho, definição do valor da pró-labore, a distribuição dos lucros entre eles e o valor de reinvestimento na organização. Além desses pontos, há também o estabelecimento do grau de liberdade (autonomia) de cada um e até que ponto podem tomar decisões sozinhos, a definição da sucessão ou não da empresa pelos herdeiros dos sócios em caso de morte ou invalidez e a descrição de todos os pontos que possam gerar desentendimentos futuros.

### ***2.2.2 Dados da empresa***

Devesse definir o tipo societário, a razão social da empresa, o nome fantasia do empreendimento e o CNPJ (cadastro nacional de pessoa jurídica). O registro de firma e razões comerciais proveem do decreto nº 916, de 24 de outubro de 1890 do código comercial e pode ser verificado que existem vários tipos (BRASIL, 1999). Conforme Coelho (2003), há cinco tipos de sociedades empresárias, que são: nome coletivo, comandita simples, comandita por ações, anônima e por cotas de responsabilidade limitada. Uma curiosidade é que o novo Código Civil de 2002 aboliu a sociedade de capital e indústria como um tipo de sociedade empresária. A forma jurídico-societária mais apropriada às grandes organizações são as sociedades anônimas, por suas características fundamentais delimitam a participação dos sócios e a capacidade dos sócios venderem sua participação societária. (COELHO, 2003). Esse tipo de sociedade pode ser observado em todas as empresas de capital aberto e que são negociadas nas bolsas de valores no Brasil. (COELHO, 2003).

O nome fantasia da empresa deve ser registrado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), mas antes disso deve-se verificar nesse órgão se não há nenhum registro com esse nome. O registro do nome fantasia é fundamental para a empresa, pois é ele que determina que nenhuma

outra organização utilizará o nome fantasia pela concorrência, além de resguardar o valor da marca do nome fantasia à organização que a detém.

A empresa deverá ser registrada na Receita Federal/Ministério da Fazenda pelo cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ), que é a identidade da empresa. Ele é administrado pela Receita Federal do Brasil que registra as informações cadastrais das pessoas jurídicas e de algumas entidades não caracterizadas como tais. Os processos de inscrição, alteração dos dados cadastrais e a baixa do CNPJ são realizados na Receita Federal pelo programa Receitanet (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2010). No cadastro contém: a data de abertura da empresa, o nome da empresa, o título ou o nome fantasia, os códigos das descrições de suas atividades principal e secundária, o código e a descrição da natureza jurídica e o endereço (WIKIPEDIA, 2010). Outro fato importante é que sem o CNPJ a empresa não tem capacidade jurídica de realizar contrato e nem de processar ou ser processada.

### ***2.2.3 Missão***

A missão da organização é a razão da existência do negócio e representa o seu ponto de origem, pois é ela quem identifica e direciona o sentido do negócio (SEBRAE, 2007). Ela pode ser definida como: qual é o seu negócio, quem é o seu cliente, o que é valor para seu mercado consumidor e o que é importante para seus “stake holders”. Baseado nessas questões é possível elaborar a missão da organização.

### ***2.2.4 Setor de atuação***

O setor de atuação é o setor da economia em que a empresa está inserida ou em quais setores que ela atuará, como: mineração, agropecuária, alimentos industrializados, educação, saúde e entre outros (SEBRAE, 2007).

### ***2.2.5 Localização do empreendimento***

A localização de uma empresa é fundamental para que seu desenvolvimento ocorra e que ela obtenha os resultados almejados (Baron, 2007). Conforme o SEBRAE (2007), deve-se identificar a melhor localização do empreendimento e ter justificativas para escolhê-lo, pois o ponto comercial influencia no volume de vendas. Segundo Dornelas (2008), a localização de uma empresa é definida pela estratégia de “marketing” adotada pela direção, que em certos casos diferencia os serviços prestados pela organização em função de seus concorrentes.

Conforme Dornelas (2008), deve-se avaliar:

- se o valor do aluguel é competitivo;
- se a área do imóvel é adequada às atividades exercidas pela empresa;
- se o imóvel será visto e visitado pelos clientes;
- se há estacionamento para cliente;
- se as instalações telefônica e de “internet” são de fácil disponibilidade;
- se as instalações elétricas e hidráulicas são de qualidade;
- se não há impedimento legal na instalação da organização na região;
- se o local é de fácil acesso para os fornecedores e de escoamento da produção;
- se o local é de fácil acesso para os clientes;
- se o local é de fácil acesso para os funcionários;
- o imóvel é novo de boa aparência;
- o imóvel é seguro e protegido.

### **2.3 Serviços ou produtos**

Segundo Dornelas (2008), os serviços ou produtos a serem comercializados, prestados, pela empresa serão registrados no plano de negócio, quais são as características da equipe que irá realizar o serviço ou produzir o bem de consumo. Além de discriminar qual é o diferencial dos serviços ou produtos em relação á concorrência. Os serviços ou produtos planejados que serão comercializados futuramente devem ser listados no de crescimento da organização. As patentes, registros de marcas e os direitos autorais necessitam de declaração neste item.

## 2.4 Mercado

Analisar o mercado em que o empreendimento é de fundamental importância, pois é baseado nisso que será possível diferenciar a nova empresa das concorrentes (DORNELAS, 2008). A diferenciação da empresa (estratégia) em relação às outras depende de como ela atuará com seu mercado consumidor, observando o que o mercado é carente e como este gostaria de ter o produto ou o serviço. De acordo com Salim (2001), a análise e mercado que está contida no plano de negócio demonstra que os empreendedores estão atentos às variáveis do meio. Por isso, eles têm um referencial nas tomadas de decisões sobre o comportamento da organização em relação ao meio e vice-versa. Segundo Dornelas (2008), deve-se realizar um breve histórico do mercado nos últimos anos e realizar uma análise qual é o sentido que o mercado poderá seguir nos próximos anos. Algumas perguntas são básicas nesse tipo de análise, como:

- O que influencia as projeções de mercado e quais são esses fatores?
- O motivo pelo qual esse mercado mostra-se promissor
- Qual é o valor do mercado em moeda corrente?
- Qual é o número de empresas concorrentes e de consumidores?
- Quais são os riscos e as ameaças desse mercado?

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Método e técnica de pesquisa**

Na elaboração do plano de negócio, deve-se levantar e analisar os dados primários e secundários e, a partir desses, elaborar correlações que estabeleçam e expliquem a viabilidade econômico-financeira do empreendimento. Conforme Bertucci (2008), na elaboração de um plano de negócio deve-se utilizar instrumentos metodológicos descritivos cujo objetivo principal é a correlação entre as variáveis a serem analisadas e as hipóteses ou possibilidades de explanação dessas relações. Por esse motivo será utilizada a pesquisa descritiva nesse trabalho.

A coleta de dados será realizada através de pesquisas bibliográficas de autores e de sítios relacionados com o tema da pesquisa, além de entrevistas estruturadas com pessoas chaves do meio. O trabalho será de caráter qualitativo e serão utilizadas fontes primárias e secundárias para obter as informações necessárias na elaboração do plano de negócios. A partir das informações obtidas, pode-se verificar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

#### **3.2 Apresentação da unidade de análise**

O trabalho será realizado com objetivo de verificar a viabilidade econômico-financeira da clínica de radiologia de diagnóstico por imagem Carnot. Tendo em vista que esse projeto é um trabalho de conclusão de curso de um programa de pós-graduação em Gestão Estratégica (focado em Gestão de Negócios) e esse deve identificar, descrever e analisar as situações empresariais antes mesmo de ocorrerem e demonstrar se o negócio escolhido é viável até certo ponto (BERTUCCI, 2008) . Portanto, foi escolhida essa unidade de análise por ser mais oportuna na elaboração desse plano de negócio.

#### **3.3 Critérios de análise dos dados**

A pesquisa será realizada na região Centro-Sul de Belo Horizonte, mais especificamente na região da Savassi, com objetivo de analisar a viabilidade de concepção de uma clínica de radiologia por diagnóstico por imagem na Rua Alagoas. A escolha do local deve-se pela elevada concentração e trânsito de pessoas na região, facilidade de acesso por vias arteriais a poucas quadras. Que como exemplo: avenidas Brasil, Cristóvão Colombo, Getúlio Vargas, Afonso Pena e Contorno. O diferencial do empreendimento será o tratamento empregado no relacionamento entre os funcionários da clínica com seus clientes, tal tratamento será o que seus usuários não são objetos de estudos e sem sentimentos.

Os preços e os custos serão favoráveis às pessoas que visam um atendimento diferenciado, localização e comodidade dos serviços agregados, sendo o grande chamariz da empresa a cordialidade e o tratamento interpessoal, que vise o respeito integral.

## **4 PLANO DE NEGÓCIO**

### **4.1 Sumário executivo**

#### ***4.1.1 O empreendimento e seus empreendedores***

A empresa Almeida & Tal Clínica de Radiologia e Comércio LTDA. cujo nome fantasia é Carnot – Clínica de Radiologia e Diagnóstico por Imagem será localizada na região Centro-Sul de Belo Horizonte, mais especificamente na região da Savassi. Os serviços de radiologia disponíveis à população de Belo Horizonte, frequentadores e funcionários dessa região serão: raio-x, mamografia, ultra som (medicina interna), densitometria óssea, tomografia computadorizada e ressonância magnética. Um diferencial da clínica será seu posicionamento em uma das áreas mais movimentadas de Belo Horizonte, além de ser uma área de consumo das classes A e B. Por esses motivos, a clínica será voltada aos atendimentos nas redes: particular e saúde suplementar (planos de saúde).

O público alvo será a população que trabalha, estuda, transita e mora nessa região e em seu entorno e que necessita de realizar determinados tipos de exames de radiologia de diagnóstico por imagem. Uma estratificação dessa população são mulheres com a faixa etária entre 35 e 80 anos, que necessitam realizar exames de mamografia periódicos. Como a população brasileira está envelhecendo (IPEA), os exames médicos periódicos que utilizam o diagnóstico por imagem vem aumentando, pois complementam os diagnósticos de médicos de outras especialidades. Por exemplo, é possível verificar se uma pessoa que envolveu em acidente de carro está com alguma lesão interna no corpo, mas sem apresentar sinais aparentes de danos internos. Neste caso, verifica-se por precaução e evita que ela tenha o diagnóstico de hemorragia interna em estágio avançado. Outro exemplo é a mamografia como forma de prevenção do câncer de mama (mais comum em pessoas do sexo feminino), que auxilia diagnosticar em fase inicial câncer de mama. Com base nesses fatos é possível perceber que a radiologia está inserida na vida das pessoas como uma ferramenta de auxílio de constatação inicial de algumas doenças ou problemas no corpo.

A Carnot – Clínica de Radiologia e Diagnóstico por Imagem terá dois tipos de atuação (exames): particulares e saúde complementar (plano de saúde) e os diferenciais serão: o relacionamento mais humano dado pela equipe de profissionais, a preocupação com o meio ambiente e a localização dentro de uma das regiões comerciais e empresariais de Belo Horizonte. Algumas empresas que atuam em Belo Horizonte oferecem como benefício aos empregados planos de saúde participativos, ou seja, os colaboradores pagam uma pequena quantia mensal e arcam com cada consulta realizada por eles. O empreendimento será focado nessa fatia de mercado e nas pessoas com boas condições financeiras que preferem não utilizar esses planos, pela região da Savassi conter centros diversos comerciais e empresariais, como: Shopping Pátio Savassi, Praça da Savassi (Praça Diogo Vasconcelos), uma unidade da companhia mineradora Vale, um centro empresarial da Samarco e entre outros. Outro ponto de diferenciação é a preocupação com a qualidade de atendimento e os profissionais serão treinados com foco na ética, educação, polidez, sensatez e das boas práticas na área da saúde. Isso porque muitas pessoas procuram o serviço médico quando estão com sintomas de alguma doença ou realizam exames preventivos e em alguns desses exames podem deixar as pessoas desconfortadas, como é o caso da mamografia. Por esses motivos a equipe será treinada para atuar de forma mais centrada e sem desrespeitar as pessoas de qualquer modo, que atenderá de forma mais humana seu público. A preocupação com o meio ambiente é uma peça chave ao empreendimento, pois ela é decisiva no tipo de tecnologia adotada pelos equipamentos a serem utilizados, que utilizarão a tecnologia digital ao invés da analógica. Essa tecnologia foi escolhida por não gerar rejeitos como filme e revelador (usados na tecnologia analógica) que são rejeitos perigosos e devem ser gerenciados por empresas credenciadas e registradas na ANVISA, Ministério da Saúde, Secretaria de Estado da Saúde e Secretaria Municipal de Saúde. Apesar dessa tecnologia ser mais cara ela não trás tanto impacto ao meio e não tem o custo com o gerenciamento de resíduos da saúde. Com objetivo de assegurar a qualidade dos serviços prestados, o empreendimento deverá ser certificado pelas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, que referem-se: ao processo de gestão da qualidade, gestão ambiental e gestão da segurança e saúde, respectivamente.

A organização é formada por três sócios, sendo dois médicos especialistas em radiologia de diagnóstico por imagem e um engenheiro mecânico. Eles foram escolhidos de acordo com o

perfil da empresa que é de tratar com ética, educação, polidez, sensatez e simpatia seus clientes, além de serem médicos especialistas com conhecimento, experiência, habilidades. Desta forma, os sócios que podem atuarão em diversas áreas da organização como gestores e profissionais de saúde.

Os médicos que fazem parte da sociedade pediram que seus nomes fossem trocados, assim como o gênero dos mesmos.

**David Santos Ferreira**, brasileiro nato, maior, médico especialista em radiologia e diagnóstico por imagem pelo CBR (Colégio Brasileiro de Radiologia e Diagnóstico por Imagem), solteiro, domiciliado em Belo Horizonte, Minas Gerais.

**Perfil:** Médico especialista Radiologia e Diagnóstico por Imagem pelo CBR, dez anos de atuação, MBA em Gestão Empresarial, comunicativo e espírito de liderança.

**Maria Genevive dos Santos**, brasileira nata, maior, médica especialista em radiologia e diagnóstico por imagem pelo CBR (Colégio Brasileiro de Radiologia e Diagnóstico por Imagem), solteira, domiciliada em Belo Horizonte, Minas Gerais.

**Perfil:** Médica especialista Radiologia e Diagnóstico por Imagem pelo CBR, trinta anos de atuação, especializado em Gestão de Pessoas.

**Bernardo de Almeida Freitas**, brasileiro nato, maior, engenheiro mecânico, solteiro, domiciliado em Belo Horizonte, Minas Gerais.

**Perfil:** engenheiro mecânico, três anos de experiência, atua na área comercial e está realizando pós-graduação em Gestão Estratégica e atuou no controle e na redução de custos diretos e indiretos.

O capital social será relativamente baixo em relação ao faturamento previsto do empreendimento, uma vez que os financiamentos dos maquinários (equipamentos de diagnósticos) são financiados pelos próprios fabricantes e o capital de giro será proveniente de empréstimos bancários. Com isso a maior parte dos investimentos será proveniente de capital de terceiros. A divisão das cotas

sociedade (sociedade empresária limitada) entre os sócios foi: David Santos Ferreira e Maria Genevive dos Santos detêm 4.000, respectivamente, da empresa, enquanto Bernardo de Almeida Freitas possui 2.000 da mesma. Sendo a organização formada por 10.000 cotas cujo valor unitário é de R\$ 400,00 por cota, que resulta em um valor total de R\$ 4.000.000,00 para 10.000 cotas. A divisão do resultado financeiro e o pró-labore estão baseados no percentual de cotas de cada sócio, sendo o último limitado a R\$ 2.500,00 por mês para cada 1.000 cotas.

A empresa deverá registrada na Receita Federal/Ministério da Fazenda sobre o cadastro nacional de pessoa jurídica, com o intuito de formalizar perante o Governo e a sociedade a existência da mesma. Deve-se ainda ser inscrita no Ministério da Fazenda Estadual, ter alvarás de funcionamento e de localização municipal, ter o registro na ANVISA, ter a reforma da casa de acordo com RDC 50 da ANVISA, NR 32 do Ministério do Trabalho, do código de postura municipal. Além disso, deve operar baseado nas portarias: 453/98 da ANVISA, 533/93 da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais.

#### ***4.1.2 Missão***

Prestar o serviço de radiologia e diagnóstico por imagem de qualidade a população, que vise à ética e o relacionamento mais humano entre o paciente e a clínica.

#### ***4.1.3 Visão***

Ser reconhecida nacionalmente como a clínica de diagnóstico por imagem que desenvolve práticas de desenvolvimento sustentável e de relacionamento mais humano e menos comercial entre o cliente e a clínica.

#### ***4.1.4 Valores***

- Primar pelo relacionamento humano entre o paciente e a empresa;
- Ética entre a relação clínica-paciente;

- Capacitação e desenvolvimento dos colaboradores;
- Desenvolvimento sustentável;
- Respeitar as diferenças culturais.

#### ***4.1.5 Setor de atividade***

O setor de atividade do empreendimento é a prestação de serviços, uma vez é oferecido ao cliente o próprio trabalho e não na entrega de mercadorias (SEBRAE, 2007).

De acordo com Comissão Nacional de Atividades Econômicas (CNAE – Subclasses 2.1), o grupo de atividade que uma clinica de diagnósticos por imagem está relacionado é: 8640-2 – Atividades de serviços de complementação diagnóstica e terapêutica. Esta classificação foi estabelecida pela Comissão Nacional de Classificação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em 2009 (Brasil, 2011).

#### ***4.1.6 Forma jurídica***

O tipo societário da empresa foi escolhido pelos sócios como sendo de Sociedade Limitada (LTDA.), uma vez que a responsabilidade dos sócios é limitada e distingue os patrimônios da pessoa jurídica com a da física. Conforme SEBRAE (2007), duas ou mais pessoas associam-se para criar uma organização cujos patrimônios das pessoas físicas e jurídica são distintos e a atividade empresarial é exercida pela sociedade. Esta é representada por seus administradores e o patrimônio da sociedade é que responde pelas dívidas contraídas. Nessa situação os bens e patrimônios dos sócios (pessoas físicas) não são afetados pelas dívidas da organização, sendo esta limitada somente aos seus (pessoa jurídica).

#### ***4.1.7 Enquadramento tributário***

O enquadramento tributário da empresa foi estipulado pela previsão de receita bruta durante o ano fiscal, como o valor agregado aos exames de diagnósticos por imagem são caros devido ao

elevado custo dos equipamentos e do custeio da infraestrutura e da mão de obra altamente especializada. Baseado neste fato, o enquadramento será o Regime Normal, uma vez que a previsão da receita bruta está orçada acima de R\$ 2.400.000,00 por ano fiscal. Dessa forma não é possível enquadrá-la no regime do Simples Nacional devido a sua receita bruta prevista. Os tributos que incidiram serão: o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IPRJ), a Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para Financiamento de Seguridade Social (COFINS), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Imposto sobre Serviços (ISS). Os tributos supracitados são referentes às esferas Federal, Estadual e Municipal (SEBRAE, 2007).

#### **4.1.8 Capital Social**

Segundo SEBRAE (2007), o capital social da empresa é formado por todos os recursos financeiros, equipamentos, ferramental e entre outros, que foram disponibilizados pelos sócios proprietários para confecção do empreendimento. A tabela a seguir (tabela 1) demonstra a composição do capital social da organização.

Nome do Sócio	Quantidade de cotas	Valor (R\$)	Participação (%)
David Santos Ferreira	4.000	1.600.000,00	40,0
Maria Genevive dos Santos	4.000	1.600.000,00	40,0
Bernardo de Almeida Freitas	2.000	800.000,00	20,0
Total	10.000	4.000.000,00	100,0

Tabela 1 – Composição do capital social da empresa.

#### **4.1.9 Fonte de recursos**

Os recursos injetados na sociedade serão provenientes de capital próprio e capital de terceiros, ou seja, o capital de terceiros serão provenientes de financiamento das empresas fabricantes de equipamentos para diagnóstico por imagem. O capital de terceiros será utilizado como capital de giro e no financiamento dos equipamentos de diagnóstico por imagem, este será financiado pelo fabricante como condicionante da compra. Os recursos próprios estão contabilizados em quatro milhões de reais e que são referentes aos valores pagos pelos sócios em suas respectivas cotas para a compra e reforma da estrutura física da clínica.

## **4.2 Análise de mercado**

### ***4.2.1 Estudo dos clientes***

Conforme descrito no Censo demográfico do IBGE (2007), a expectativa de vida da população brasileira tem aumentado ao longo das últimas décadas, conforme é demonstrado nas figuras abaixo (fig. 1,2 e 3). Observa-se também que a distribuição da população por faixa etária está mudando e resulta na tendência do envelhecimento e aumento das faixas adulta e anciã. Por esse motivo, será cada vez mais necessária a mudança de comportamento pelos profissionais de saúde (Seixas, 2007). Ainda segundo Seixas (2007), deve-se atentar uma atenção especial aos idosos com objetivo de envelhecerem com mais saúde e atenção do meio, que será o grande desafio para esta área. Com base nesses fatos é possível observar que os clientes em potenciais são aqueles que usufruem o serviço particular de saúde e suplementar e que buscam profissionais que os tratam de forma mais humana (menos comercial), com maior qualidade de serviço prestado e que visam um atendimento diferenciado. Além disso, é independente em relação ao gênero, no entanto há exame que são mais frequentes em mulheres, como é o caso da mamografia em mulheres com idade igual e superior a 35 anos. Outro fator é a população que trabalha, estuda ou transita pela região da Savassi, que também é um público alvo. Segundo estatísticas da Prefeitura de Belo Horizonte (Belo Horizonte, 2011), há na região Centro-Sul de Belo Horizonte 260.524 habitantes, sendo 116.723 homens e 143.801 mulheres.

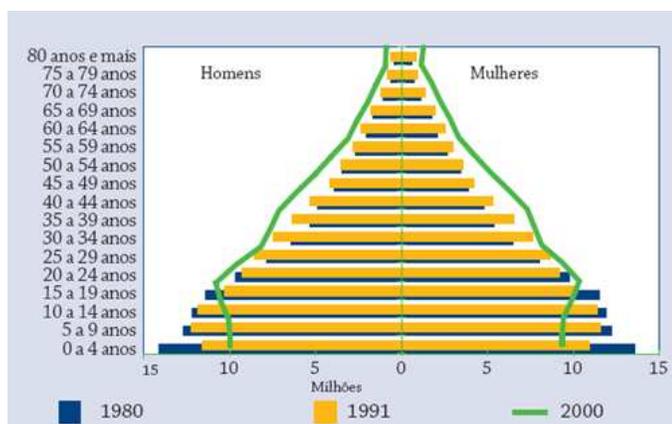


Figura 1 – Composição da população residente total por sexo e grupo de idade entre os anos 1980, 1990 e 2000.  
Fonte: IBGE<sup>1</sup>

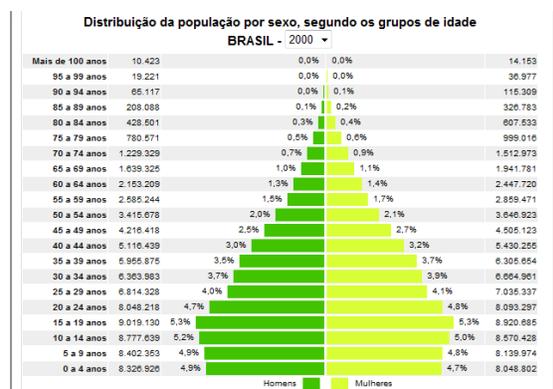


Figura 2 – Distribuição da população, por sexo, segundo os grupos de idade em 2000 no Brasil.  
Fonte: IBGE<sup>2</sup>

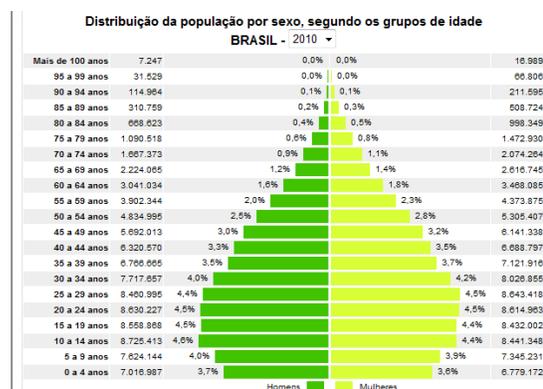


Figura 3 – Distribuição da população, por sexo, segundo os grupos de idade em 2010 no Brasil.  
Fonte: IBGE<sup>2</sup>

Conforme pesquisa realizada em empresas concorrentes, os preços médios dos exames realizados nessa região estão descritos na tabela abaixo (tabela 2).

Exames	Particular (R\$/exame)	Convênio (R\$/exame)
Raio X	80,00	50,00
Ultra-som	120,00	75,00
Mamografia	120,00	75,00
Tomografia	400,00	250,00

Ressonância	800,00	500,00
Densitometria	120,00	75,00

Tabela 2 – Descrição dos valores médios referentes a cada tipo de exame a ser realizado.

### 4.3 Local

A Clínica Carnot está localizada conforme a figura abaixo (fig. 4) na Rua Alagoas entre as Ruas Santa Rita Durão e Cláudio Manuel, próximo ao Pátio Savassi, Avenidas Brasil, Getúlio Vargas e Cristóvão Colombo e Praças da Liberdade e Diogo Vasconcelos (Praça da Savassi). O valor do imóvel é avaliado, por seus donos, no valor de compra de R\$ 3.200.000,00 (três milhões e duzentos mil de reais), com tributos inclusos. A reforma e adequação conforme normas vigentes da ANVISA, Ministérios Federal e do Estado de Saúde, Secretaria de Municipal de Saúde e adequação do estacionamento de R\$ 290.000,00 (duzentos e noventa mil reais). O imóvel possui estacionamento para 15 veículos e terá sistema deslocamento das vagas por meio de trilhos, com objetivo de trazer maior comodidade aos usuários, além de contar com um ponto de ônibus em suas proximidades.

Conforme informações da BHTrans (2011), empresa que administra o trânsito em Belo Horizonte, o fluxo de veículos pela Praça Diogo Vasconcelos, vulgarmente chamada Praça da Savassi é da ordem de 86 mil veículos por dia. Baseados nos dados do Censo de 2010 (IBGE<sup>2</sup>, 2011) a população de Belo Horizonte é de 2.258,096 habitantes, sendo que a população da região Centro-sul é de 260.524 habitantes (116.723 homens e 143.801 mulheres), conforme informações da Prefeitura de Belo Horizonte (Belo Horizonte, 2011).



Figura 4 – Localização da clínica.

Fonte: Google Maps. Disponível em: <http://maps.google.com.br/maps?ct=reset>.

#### 4.4 Aspectos financeiros

A viabilidade econômico-financeira foi baseada na análise de três cenários distintos a fim de verificar entre qual deles seria apresentado o melhor indicador de viabilidade. A variação entre eles foi estabelecida pelo aumento da taxa de exames particulares a serem realizados e também pelo aumento do valor dos exames a serem realizados. Foram elaborados três cenários distintos, o primeiro, 50 % do atendimento é realizado com exames particulares; já o segundo, 100 % dos atendimentos são particulares; já o terceiro é segundo com um aumento de 20 % sobre os valores cobrados pelos procedimentos. Os sócios estipularam que a relação entre o lucro e o investimento realizado deve ser no mínimo de 2,0 % a.m. e com o retorno de investimento de 5 (quatro anos). Será realizado um financiamento com os próprios fabricantes dos equipamentos de diagnóstico a taxa de 12,0 % a.a durante cinco anos.

A elaboração dessa análise foi baseada nos fatores que constam na tabela abaixo (tab. 3) e na tabela 2:

Aparelhos	Quantidade de equipamentos	Valor unitário (R\$)	Exames/mês
Raio X	2	R\$ 700.000,00	1.760
Ultra-som	2	R\$ 872.000,00	1.320

Mamografia	1	R\$ 430.000,00	660
Tomografia	1	R\$ 1.500.000,00	660
Ressonância	2	R\$ 4.400.000,00	1.100
Densitometria	1	R\$ 320.000,00	440
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>R\$ 8.222.000,00</b>	<b>5.940</b>

Tabela 3 – Descrição dos valores médios dos equipamentos entregues na clínica em Belo Horizonte já incluindo os tributos de importação e frete, além da quantidade mensal de exames.

#### **4.4.1 Cenário 1**

No cenário 1, foi considerado que o número de exames particulares a serem realizados sendo o mesmo número de exames feitos pelos convênios com as empresas de saúde suplementar. A relação utilizada entre os valor dos procedimentos realizados em caráter de convênio é de 62,5 %, considera-se que será dado um reajuste na tabela da Associação Médica Brasileira a AMB 93. Esta tabela está desatualizada em versão e por quase duas décadas de evolução econômica e são o seus valores que algumas organizações de saúde complementar pagam seus associados pelos exames, consultas, procedimentos e prescrições realizadas. Prevê-se o aumento da arrecadação no valor dos procedimentos realizados pelos convênios com planos de saúde, que é dado pelo fato que a relação entre os valores dos planos de saúde e os valores de procedimentos em regime particular é maior que 0,4. Conforme descrito pelo doutor José Avilmar Lino da Silva, que é o diretor financeiro da SOGIMIG – Associação de Ginecologistas e Obstetras de Minas Gerais, diz que os valores que são pagos em consultas são inferiores ao que deveria ser. Ele descreve que o valor da consulta em consultório de Ginecologia e Obstetrícia deveria ser de R\$ 110,34 (ao considerar todos os custos e a remuneração do capital imobilizado) e o que é pago atualmente por consulta varia entre R\$ 30,00 a R\$ 50,00 (SILVA, 2011, p.6-7). Com base nessa descrição é possível verificar que os valores pagos pelas operadoras de saúde suplementar estão desatualizados. Em relação ao capital de giro desse cenário, prevê que os convênios pagam suas faturas com 30 dias fora o mês.

#### **4.4.2 Cenário 2**

No cenário 2, foi estipulado que todos os exames a ser realizado na clínica, deverão ser feito em regime particular, ou seja, não será feito nenhum procedimento através de convênios com os planos de saúde suplementar. Como os valores médios dos planos de saúde são inferiores aos do particular, haverá um aumento de faturamento, de margem de contribuição, do lucro, da taxa de retorno do investimento e diminuição do ponto de equilíbrio e do prazo para ter o retorno do investimento.

#### ***4.4.3 Cenário 3***

O cenário 3 foi baseado nas premissas do cenário 2 acrescido de um aumento nos valores médios nos exames a serem realizados. Esse aumento foi estipulado em 20 % sobre aos valores dos procedimentos realizados em particular. Com base nesse avanço dos procedimentos é possível verificar, que também ocorreram: um aumento de faturamento, de margem de contribuição, do lucro, da taxa de retorno do investimento e diminuição do ponto de equilíbrio e do prazo para ter o retorno do investimento ao se comprar com o cenário 2. Isto também ocorre se compararmos com o cenário 1.

#### ***4.4.4 Cálculos econômico-financeiros dos Cenários 1, 2 e 3***

A tabela 4 demonstra os cálculos econômico-financeiros dos cenários 1, 2 e 3, que foram baseados em dados levantados em mercado, e com seus respectivos resultados.

Exames	Exames/mês	Cenário 1		Cenário 2	Cenário 3
		Particular (R\$/exame)	Convênio (R\$/exame)	Particular (R\$/exame)	Particular (R\$/exame)
Raio X	1.760,00	80,00	50,00	80,00	96
Ultra-som	1.320,00	120,00	75,00	120,00	144
Mamografia	660,00	120,00	75,00	120,00	144
Tomografia	660,00	400,00	250,00	400,00	480
Ressonância	1.100,00	800,00	500,00	800,00	960
Densitometria	440,00	120,00	75,00	120,00	144

Aparelhos	Quantidade de	Valor unitário (R\$)	Exames/mês
Raio X	2	R\$ 700.000,00	1.760
Ultra-som	2	R\$ 872.000,00	1.320
Mamografia	1	R\$ 430.000,00	660
Tomografia	1	R\$ 1.500.000,00	660
Ressonância	2	R\$ 4.400.000,00	1.100
Densitometria	1	R\$ 320.000,00	440
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>R\$ 8.222.000,00</b>	<b>5.940</b>

TIPO	DESCRIÇÃO	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
		VALOR	VALOR	VALOR
INVESTIMENTO	Máquinas e equipamentos	R\$ 14.489.973,32	R\$ 14.489.973,32	R\$ 14.489.973,32
INVESTIMENTO	Móveis e utensílios	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
INVESTIMENTO	Compra do imóvel	R\$ 3.200.000,00	R\$ 3.200.000,00	R\$ 3.200.000,00
INVESTIMENTO	Despesas pré-operacionais	R\$ 290.000,00	R\$ 290.000,00	R\$ 290.000,00
INVESTIMENTO	Investimento inicial em estoques	R\$ 181.000,00	R\$ 181.000,00	R\$ 181.000,00
INVESTIMENTO	Capital de giro necessário	R\$ 825.981,20	R\$ 150.909,73	R\$ 159.415,81
<b>TOTAL DE INVESTIMENTOS</b>		<b>R\$ 19.136.954,52</b>	<b>R\$ 18.461.883,05</b>	<b>R\$ 18.470.389,13</b>

TIPO	DESCRIÇÃO	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
		VALOR	VALOR	VALOR
FATURAMENTO	Projeção de vendas mensais	R\$ 1.084.600,00	R\$ 1.575.200,00	R\$ 1.890.240,00
<b>TOTAL DO FATURAMENTO</b>		<b>R\$ 1.084.600,00</b>	<b>R\$ 1.575.200,00</b>	<b>R\$ 1.890.240,00</b>

CUSTO VARIÁVEL	Custos dos produtos vendidos	R\$ 630.960,00	R\$ 630.960,00	R\$ 630.960,00
CUSTO VARIÁVEL	Impostos sobre a venda (27% da projeção de vendas mensais)	R\$ 292.842,00	R\$ 425.304,00	R\$ 510.364,80
<b>TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS</b>		<b>R\$ 923.802,00</b>	<b>R\$ 1.056.264,00</b>	<b>R\$ 1.141.324,80</b>

TIPO	DESCRIÇÃO	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
		VALOR	VALOR	VALOR
CUSTO FIXO	Pró-labore dos sócios - conta mensal	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
CUSTO FIXO	Salários de funcionários - conta mensal	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
CUSTO FIXO	Encargos sobre salários - conta mensal (80%)	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
CUSTO FIXO	taxa de seguro - conta mensal	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
CUSTO FIXO	Água - conta mensal	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
CUSTO FIXO	Luz - conta mensal	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
CUSTO FIXO	Telefone - conta mensal	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
CUSTO FIXO	IPTU - conta mensal	R\$ 4.266,67	R\$ 4.266,67	R\$ 4.266,67
CUSTO FIXO	Material de limpeza - conta mensal	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
CUSTO FIXO	Manutenção e conservação - conta mensal	R\$ 31.500,00	R\$ 31.500,00	R\$ 31.500,00
CUSTO FIXO	Contador - conta mensal	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
CUSTO FIXO	Taxa de segurança mensal - conta mensal	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
CUSTO FIXO	Material de escritório - conta mensal	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
CUSTO FIXO	Despesas administrativas - conta mensal	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
CUSTO FIXO	Depreciação mensal	R\$ 157.866,67	R\$ 157.866,67	R\$ 157.866,67
<b>TOTAL DOS CUSTOS FIXOS</b>		<b>R\$ 452.833,33</b>	<b>R\$ 452.833,33</b>	<b>R\$ 452.833,33</b>

		Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Cálculo do Ponto de Equilíbrio	Equação	Valores (R\$)	Valores (R\$)	Valores (R\$)
Cálculo da Margem de Contribuição - MC	Faturamento - FAT	R\$ 1.084.600,00	R\$ 1.575.200,00	R\$ 1.890.240,00
	(-) Custo Mercadoria Vendida	R\$ 630.960,00	R\$ 630.960,00	R\$ 630.960,00
	(-) Impostos (27% do faturamento)	R\$ 292.842,00	R\$ 425.304,00	R\$ 510.364,80
	<b>Margem de Contribuição - MC</b>	<b>R\$ 160.798,00</b>	<b>R\$ 518.936,00</b>	<b>R\$ 748.915,20</b>
Cálculo do Índice de Margem de Contribuição - IMC	Margem de Contribuição - MC	R\$ 160.798,00	R\$ 518.936,00	R\$ 748.915,20
	Faturamento - FAT	R\$ 1.084.600,00	R\$ 1.575.200,00	R\$ 1.890.240,00
	<b>IMC = (MC/FAT)</b>	<b>14,83%</b>	<b>32,94%</b>	<b>39,62%</b>
Cálculo do Ponto de Equilíbrio - PE	Custo Fixo - CF	R\$ 452.833,33	R\$ 452.833,33	R\$ 452.833,33
	Índice de Margem de Contribuição - IMC	14,83%	32,94%	39,62%
	<b>PE = (CF/IMC)</b>	<b>R\$ 3.054.410,09</b>	<b>R\$ 1.374.549,21</b>	<b>R\$ 1.142.938,05</b>
		Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Cálculo da taxa de rentabilidade	Equação	Valores (R\$)	Valores (R\$)	Valores (R\$)
Cálculo do Lucro	Faturamento - FAT	R\$ 1.084.600,00	R\$ 1.575.200,00	R\$ 1.890.240,00
	(-) Custo Mercadoria Vendida	R\$ 630.960,00	R\$ 630.960,00	R\$ 630.960,00
	(-) Impostos (27% do faturamento)	R\$ 292.842,00	R\$ 425.304,00	R\$ 510.364,80
	(=) Margem de Contribuição - MC	R\$ 160.798,00	R\$ 518.936,00	R\$ 748.915,20
	(-) Custos Fixos	R\$ 452.833,33	R\$ 452.833,33	R\$ 452.833,33
	<b>(=) Lucro</b>	<b>-R\$ 292.035,33</b>	<b>R\$ 66.102,67</b>	<b>R\$ 296.081,87</b>
Cálculo da Taxa de Rentabilidade	Lucro	-R\$ 292.035,33	R\$ 66.102,67	R\$ 296.081,87
	Investimentos - INV	R\$ 19.136.954,52	R\$ 18.461.883,05	R\$ 18.470.389,13
	<b>Taxa de Rentabilidade = (Lucro/Investimentos)</b>	<b>-1,53%</b>	<b>0,36%</b>	<b>1,60%</b>
		Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Cálculo do Retorno do Investimento	Equação	Valores (R\$)	Valores (R\$)	Valores (R\$)
Cálculo do Retorno do Investimento - RINV	Investimentos - INV	R\$ 19.136.954,52	R\$ 18.461.883,05	R\$ 18.470.389,13
	Lucro (mensal)	-R\$ 292.035,33	R\$ 66.102,67	R\$ 296.081,87
	<b>RINV = INV/Lucro (meses)</b>	<b>-66,00</b>	<b>280,00</b>	<b>63,00</b>
	<b>RINV = INV/Lucro (anos)</b>	-	<b>23 anos e 4 meses</b>	<b>5 anos e 3 mês</b>

Tabela 4 – Dados e resultados econômico-financeiros do negócio.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS FINCEIROS

No cenário número 1, a quantidade de exames realizados com convênios é a mesma que a quantidade realiza em particular, oque representa uma taxa de 50 % dos exames realizados em particular em relação ao total de exames feitos. Pode-se observar uma projeção de venda mensal de R\$ 1.084.600,00, com uma Margem de Contribuição de R\$ 160.798,00, o que acarreta em um lucro negativo de R\$ 292.035,33, ou seja, a taxa de rentabilidade é de -1,53 %.

No Cenário número 2, a quantidade de exames realizados com convênios é nula e a quantidade de procedimentos realizados em particular é o total, oque representa uma taxa de 100 % dos exames realizados em particular. Pode-se observar uma projeção de venda mensal de R\$ 1.575.200,00, com uma Margem de Contribuição de R\$ 518.936,00, o que acarreta em um lucro de R\$ 66.102,67. Com base nesse lucro é possível obter uma taxa de rentabilidade de 0,36 % a.m.. O retorno do investimento é de 23 anos e 3 meses, que é maior os que o tempo estipulado pelos sócios de 5 anos.

O cenário 3 é o mesmo cenário 2 acrescido uma taxa de 20 % sobre os valores médios dos procedimentos realizados, ou seja, todos os procedimentos são particulares e houve um aumento de tarifa em comparação ao cenário anterior. Pode-se observar uma projeção de venda mensal de R\$ 1.890.240,00, com uma Margem de Contribuição de R\$ 748.915,20, o que acarreta em um lucro de R\$ 296.081,87. Com base nesse lucro é possível obter uma taxa de rentabilidade de 1,60 % ao mês, que é inferior a taxa de 2,0 % estipulada previamente. A taxa de retorno do investimento é de 5 anos e 3 meses, que é próximo aos 5 anos estipulados pelos empresários.

Observa-se que nenhum dos três cenários tem uma taxa de retorno do investimento de exatos cinco anos, no entanto a taxa do cenário três é a que mais se aproxima desse tempo. A taxa de rentabilidade dos três cenários também são inferiores a estipulada, somente a taxa de rentabilidade do cenário 3 é a que mais se aproxima a taxa desejada. O último cenário é o que tem os resultados de remuneração de capital mais aproximado àquele desejado pelos sócios.

## 6 CONCLUSÃO

Baseado no resultado dos três cenários é possível determinar que a previsão de faturamento mensal seja mais elevada no cenário 3 (R\$ 1.890.240,00) ante o cenário 1 (R\$ R\$ 1.084.600,00), o que ocasiona um melhor resultado financeiro. Isso ocorre uma vez que os custos fixos são os mesmos nos dois cenários e a elevação da arrecadação deve-se ao executar todos os procedimentos no último cenário na tarifa cheia, preço particular com 20 % sobre os valores particulares do primeiro cenário. Ou seja, mantiveram-se a quantidade de exames a serem realizados mensalmente, os custos diretos e acarretaram na maior arrecadação de venda bruta para a organização.

A maior taxa de rentabilidade encontrada foi no terceiro cenário, no entanto não é uma taxa atrativa, visto que a taxa de retorno de investimento estipulada pelos sócios como atrativa é de 2,0 %, ou seja, o valor encontrado é 20 % inferior ao desejado. A taxa de retorno de investimento deveria ser 25 % maior do que a encontrada para tornar o investimento atrativo aos olhares de seus investidores. Por esses motivos, os sócios deverão reavaliar a compra dos equipamentos, uma vez que os valores dos equipamentos (pagamento à vista) representa um investimento de R\$ 8.222.000,00 ou 44,5 % do total de investimentos a ser realizado, já o valor financiado dos mesmos representam as quantias de R\$ 14.489.973,32 ou 78,4 %, respectivamente.

Para a Clínica ser viável, ela deverá ter uma taxa de rentabilidade maior que a apresentada no cenário três e poderia ser obtida através de aumento de horas trabalhadas durante a semana, aumentando o horário de atendimento. Além de aumentar o valor cobrado pela diversificação do trabalho, ou seja, a clínica deve trabalhar somente com exames particulares e focar naqueles de maior complexidade (aumento no valor agregado do serviço).

## 7 REFERÊNCIAS

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A.; **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson, 2007.

BELO HORIZONTE; **Centro-Sul em números**. Disponível em: <<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?app=regionalcentrosul>>. Acesso em 03 jun. 2011.

BERTUCCI, Janete Lara O.; **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC) : ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato sensu**. São Paulo: Atlas, 2008.

BHTRANS; **Alteração na Savassi para obras**. Disponível em: <[http://bhtrans.pbh.gov.br/portal/page/portal/portalpublico/Imprensa/obras\\_savassi\\_240511](http://bhtrans.pbh.gov.br/portal/page/portal/portalpublico/Imprensa/obras_savassi_240511)>. Acesso em 03 jun. 2011.

BRASIL; **Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/TextConcat/Default.asp?Pos=1&Div=GuiaContribuinte/CNPJ/>> . Acesso em: 24 out. 2010.

BRASIL; **CNAE-Subclasses 2.1 – Atividades de complementação diagnóstica e terapêutica**. Disponível em: <[http://www.cnae.ibge.gov.br/grupo.asp?codgrupo=864&CodDivisao=86&CodSecao=Q&TabelaBusca=CNAE\\_201@CNAE-SUBCLASSES%202.1](http://www.cnae.ibge.gov.br/grupo.asp?codgrupo=864&CodDivisao=86&CodSecao=Q&TabelaBusca=CNAE_201@CNAE-SUBCLASSES%202.1)>. Acesso em 14 mai. 2011.

BRASIL; Decreto nº 916, de 24 de outubro de 1890. Cria o registro de firmas ou razões comerciais. **Código Comercial**. 44 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

COELHO, Fábio Ulhoa; **Curso de direito comercial, vol. 2**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOLABELA, Fernando; **O segredo de Luísa**. 2ª ed. São Paulo: Editora Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis; **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

IBGE<sup>1</sup>, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; **Censo Demográfico 1980/2000**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/vamoscontar/guias\\_flipbook/guia\\_ensino\\_medio.pdf](http://www.ibge.gov.br/vamoscontar/guias_flipbook/guia_ensino_medio.pdf)>. Acesso em 25 mai. 2011.

IBGE<sup>2</sup>, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/>>. Acesso em 03 jun. 2011.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; **IPEA analisa dados da PNAD sobre tendências demográficas**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5339:ipea-analisa-dados-da-pnad-sobre-tendencias-demograficas-&catid=10:disoc&Itemid=9](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5339:ipea-analisa-dados-da-pnad-sobre-tendencias-demograficas-&catid=10:disoc&Itemid=9)>. Acesso em: 09 out. de 2010.

MORGAN, Gareth; **Imagens da organização**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAHLMAN, William; “**How to wright a great business plan**”. Harvard Business Review, July-August, 1997.

SALIM, Cesar Simões *et al*; **Construindo Planos de Negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

SEBRAE; **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SEIXAS, Clarissa Terenzi; **A enfermagem brasileira frente ao envelhecimento populacional: cenários possíveis para 2025**. Dissertação de mestrado pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2007.

SILVA, José Avilmar L.; **Valor justo de uma consulta no consultório de Ginecologia e Obstetrícia**. In: Informativo SOCIMIG - março a maio de 2011. Disponível em: <[www.socimig.org.br](http://www.socimig.org.br)>. Acesso em: 10 jul. 2011.

WIKIPEDIA; **Cadastro Nacional da Pessoa Física** Disponível em:<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Cadastro\\_Nacional\\_da\\_Pessoa\\_Jur%C3%ADdica](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cadastro_Nacional_da_Pessoa_Jur%C3%ADdica)> Acesso em: 08 jun. 2010.