



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEAC
ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

FLEIDSON FERREIRA ALVES

***CLÍNICA CASULO: PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA
CLÍNICA MÉDICA NO BAIRRO PINTO AGUIAR, ALAGOINHAS, BAHIA***

MACEIÓ - AL

2024

Fleudson Ferreira Alves

Clínica Casulo: Plano de negócio para implantação de uma clínica médica no bairro
Pinto Aguiar, Alagoinhas, Bahia

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à coordenação do curso de de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC, da Universidade Federal de Alagoas - UFAL, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz.

Maceió – AL

2024

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária: Helena Cristina Pimentel do Vale CRB-4/ 661

A474c Alves, Fleidson Ferreira.

Clínica Casulo : plano de negócio para implantação de uma clínica médica no bairro Pinto Aguiar, Alagoinhas, Bahia / Fleidson Ferreira Alves. – 2024.
73 f. : il.

Orientador: Nicholas Joseph Tavares Cruz.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 73.

1. Clínica médica – Alagoinhas (BA). 2. Serviços de saúde. 3. Assistência integral à saúde. 4. Inovação tecnológica. 5. Gestão. Título.

CDU: 658.3:61(813.8)

Folha de Aprovação

FLEIDSON FERREIRA ALVES

CLÍNICA CASULO: PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA CLÍNICA MÉDICA NO BAIRRO PINTO AGUIAR, ALAGOINHAS, BAHIA

Trabalho apresentado ao corpo docente da Universidade Federal de Alagoas, como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Administração apresentado em 03/04/2024.

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **NICHOLAS JOSEPH TAVARES DA CRUZ**
Data: 05/04/2024 12:17:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador: Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz
(Universidade Federal de Alagoas)

Documento assinado digitalmente
 **IBSEN MATEUS BITTENCOURT SANTANA PINTO**
Data: 05/04/2024 13:31:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador Interno: Prof. Dr. Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto
(Universidade Federal de Alagoas)

Documento assinado digitalmente
 **WESLEY VIEIRA DA SILVA**
Data: 05/04/2024 19:45:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador Interno: Dr. Wesley Vieira da Silva
(Universidade Federal de Alagoas)

SUMÁRIO

1. OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO.....	05
1.1 RESUMO EXECUTIVO.....	07
1.2 EXPLICANDO COMO SERÁ O NEGÓCIO.....	08
1.2.1 Dados dos Empreendedores.....	08
1.2.2 Setor de Atuação.....	09
1.2.3 Forma Jurídica.....	09
1.2.4 Enquadramento Tributário.....	09
1.2.5 Capital Social.....	09
1.2.6 Fonte de Recursos.....	09
1.3 NECESSIDADE DE PESSOAL.....	10
1.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	25
1.5 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	26
1.5.1 Missão da Clínica Casulo.....	27
1.5.2 Visão da Clínica Casulo.....	27
1.5.3 Valores da Clínica Casulo.....	27
2. CONCEITO DO NEGÓCIO	28
3. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS - MATRIZ FOFA.....	28
4. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	32
4.1 Estratégias Ofensivas.....	33
4.2 Estratégias Confrontativas.....	34
4.3 Estratégias de Reforço.....	35
4.4 Estratégias Defensivas.....	35
5. MERCADO CONSUMIDOR.....	36
5.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	37
6. MERCADO FORNECEDOR.....	47
7. MERCADO CONCORRENTE	48

8. LOCALIZAÇÃO.....	49
9. DESCRIÇÃO DO LAYOUT.....	49
10. PLANO DE PRODUÇÃO.....	50
11. MÃO DE OBRA DIRETA.....	51
12. ANÁLISE FINANCEIRA.....	52
13. INVESTIMENTO FIXO.....	52
14. CUSTOS FIXOS MENSAIS.....	53
15. CUSTOS VARIÁVEIS DE SERVIÇOS.....	54
15.1 CUSTOS DE MÃO DE OBRA DIRETA	55
15.2 CUSTO UNITÁRIO DOS MATERIAIS DIRETOS.....	56
15.3 CUSTO UNITÁRIO DE SERVIÇOS.....	59
16. ÍNDICES DE COMERCIALIZAÇÃO.....	61
17. MARGEM DE LUCRO.....	61
18. TAXA DE MARCAÇÃO.....	62
19. PREÇO DE VENDA.....	63
20. RECEITAS OPERACIONAIS.....	64
21. CUSTOS TOTAIS.....	65
22. RESULTADOS OPERACIONAIS.....;	67
23. PONTO DE EQUILÍBRIO.....	67
24. LUCRATIVIDADE.....	68
25. RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO.....	69
6. CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS.....	72

1. OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

O sistema de saúde do Brasil é um dos maiores e mais complexos do mundo, tendo o SUS (Sistema Único de Saúde), a função de garantir acesso integral, universal e gratuito para toda população do país.

A busca por atendimento de qualidade e profissionais altamente qualificados sempre esteve associada às grandes cidades do país. Um dos dilemas atuais, mas que percorrem há décadas no setor da saúde do país, é sobre a desigualdade de atendimento e a falta de oportunidades, entre capitais e interior, com destaque para os profissionais médicos.

Devido às oportunidades estarem nos grandes centros, os profissionais geralmente buscam essas grandes cidades, e as regiões Sul e Sudeste são sempre alcançadas por esses profissionais, que já saem de suas cidades para estudar e seguem caminho a fora, não voltam para sua terra natal para atuarem em sua área, por falta de oportunidade.

Com esse cenário, o desequilíbrio na distribuição de médicos ocorre no Brasil em várias dimensões, tendo a região do interior bastante afetada, principalmente o Nordeste.

O estudo "Demografia Médica no Brasil 2023": definição e aplicabilidade aos sistemas e serviços de saúde", publicado em 2016 na Revista Avaliação Econômica em Saúde, indica que o número de médicos cresceu no Brasil, nas últimas duas décadas, com média de 2,6 por mil habitantes, muito semelhante à média do Canadá e Estados Unidos. Mas, esses números são negativos quando olhamos a sua distribuição, o que mostra-se desigual, tendo a grande concentração desses médicos no Sul e Sudeste, como já mencionado acima.

Conforme o estudo, o Norte tem 1,45 médicos por mil habitantes e o Nordeste 1,93, ambos aquém da média nacional. Com exceção da Paraíba, os demais 15 estados que compõem as duas regiões têm menos de 2,4 médicos por mil habitantes.

A região Sudeste, por sua vez, apresenta 3,39 médicos por mil habitantes, seguida da Centro-Oeste (3,10) e Sul (2,95). A região Norte registra menos da metade da densidade de médicos do Sudeste. O Acre (1,41), Amazonas (1,36), Maranhão (1,22) e Pará (1,18) registram as menores densidades do país.

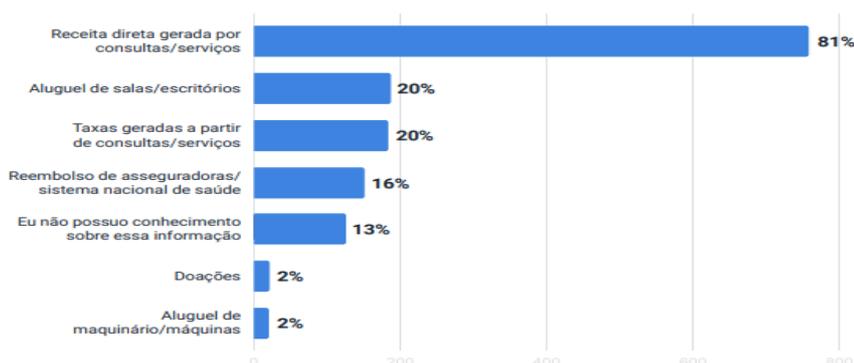
Quando se trata de Região Metropolitana e interior dos estados que abrangem o Norte e o Nordeste, a realidade é ainda mais dramática: enquanto as capitais dos estados do Norte têm 3,16 médicos por 1.000 habitantes, a região metropolitana e o interior apresentam, respectivamente, 0,54 e 0,67. Quando comparado ao Sudeste, as capitais concentram 6,64 médicos por 1.000 habitantes, enquanto as regiões metropolitanas contabilizam 1,51 e, no interior, 2,70.

Ainda de acordo com o artigo “Estudos de avaliação econômica em saúde”, os sistemas e serviços de saúde são influenciados por um conjunto de fatores, dentre os quais, podemos destacar o envelhecimento da população, o aumento da carga de doença devido principalmente às enfermidades crônicas e à maior oferta de tecnologias, as quais têm exigido cada vez mais recursos financeiros para adquiri-las, comprometendo a sustentabilidade do orçamento da saúde. Neste cenário, intervenções para prevenção, diagnóstico, tratamento, reabilitação e controle de doenças e agravos competem entre si por recursos escassos.

Publicado pelo CONASS (Conselho Nacional dos Secretários de Saúde) em fevereiro de 2023, a “Demografia Médica no Brasil 2023” evidencia o crescimento no número de profissionais e nas especializações na comunidade médica do Brasil, impulsionando a oferta dos serviços médicos especializados.

Nesse cenário, surgem as clínicas médicas do setor privado, que são empresas prestadoras de serviços na área da saúde, e possuem a premissa da geração de lucros. Essas clínicas podem pertencer a diferentes categorias, entre as principais estão as clínicas de diagnóstico, especializadas, franquias, integradas e populares. Segundo o relatório “Panorama das Clínicas e Hospitais 2023”, esses estabelecimentos obtêm 81% das suas receitas geradas por consultas/serviços.

Gráfico 01: Demografia Médica no Brasil



Fonte: Conselho Nacional dos Secretários de Saúde (CONASS), 2023.

Outros fatores viabilizam a abertura do negócio, dentre eles precisamos considerar a pandemia da covid-19, que devido às orientações de distanciamento, trouxe a liberação do atendimento de teleconsultas. Desde a década de 1990, a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhece a importância da Telessaúde, em especial para casos em que a distância é um fator crítico para a oferta de serviços. Em abril de 2020, o Governo Federal, por meio da Lei 13.989/20, sancionou, em caráter emergencial, para facilitar o acesso médico/paciente, a prática da Telemedicina no país, enquanto durar a Pandemia do COVID-19.

Assim, é possível aproveitar a oportunidade para se inserir no mercado e ganhar escala com um produto enxuto e de baixo custo, buscando, no primeiro momento, o público mais jovem já habituado às novas tecnologias digitais. A seguir, a Clínica Casulo buscará idosos e pessoas com dificuldade de locomoção, que precisam ter a saúde monitorada de perto e que o uso do telemonitoramento pode garantir uma melhor qualidade de vida.

Outro fator que beneficia o surgimento de novos negócios no setor da saúde é o fenômeno do envelhecimento populacional. Esse processo afeta a participação na força de trabalho e o gasto em saúde, aumentando a pressão nos sistemas de previdência e de saúde que provêm proteção social à população (Camarano, Kanso e Fernandes 2014). Uma população mais idosa tende a buscar mais serviços de saúde o que consequentemente gera mais oportunidades no setor. Vejamos o exemplo da saúde suplementar, onde a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) recebeu informações financeiras dos planos de saúde no segmento médico-hospitalar registrando um lucro de R\$ 2 bilhões apenas no primeiro semestre de 2023, tendo ao todo uma receita de R\$ 154 bilhões, o que demonstra a relevância do segmento que somente no caso da saúde suplementar, em um semestre movimentou um volume de recursos financeiros equivalente a 1,56% de todo o PIB do Brasil em 2022.

1.1 RESUMO EXECUTIVO

Pensando em atender um público que sofre com a ausência de especialidades importantes a nível estético, ofertando a possibilidade de encontrarem um conjunto de soluções na sua região, com mão de obra nova e qualificada, a Clínica Casulo chega para se instalar no interior da Bahia, Alagoinhas, com dois médicos que saíram de suas cidades, Dra. Fleises Ferreira, do interior de Aporá-BA, e Dr. Marquiones de Belo

Horizonte-MG, estudaram medicina na Bolívia e voltaram com a proposta de fazer diferente, se instalar em uma cidade pequena e oferecer serviços novos à região.

A Clínica Casulo tem como objetivo chegar no médio e grande cliente através de seus serviços inovadores, novas tecnologias, e integração de tratamento multidisciplinar que antes só eram vistos em unidades localizadas em grandes centros. Além de se posicionar no mercado com uma familiaridade e entrega de cuidado com o seu povo, que é a mensagem da Dra. Fleises em voltar para sua terra e levar atendimento tão escasso em outrora.

1.2. EXPLICANDO COMO SERÁ O NEGÓCIO

1.2.1 Dados dos Empreendedores

- Fleises Ferreira Alves
 - Data de nascimento: 10-03-1993
 - Naturalidade: Inhambupe/Bahia
 - Qualificação Técnica: Graduação em Medicina pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Pós-graduação em Endocrinologia e Metabologia e Medicina Esportiva pelo Programa Teórico-Prático de Educação Médica Continuada (FGMED). Pós-graduação em Obesidade e Metabolismo pela Faculdade de Ensino Superior de São Miguel do Iguaçu (UNIGUAÇU).
 - Função: Diretor Administrativo, responsável pela Gestão Operacional da Clínica Casulo, além de compor o quadro médico especialista.

- Marquiones de Sousa Coelho
 - Data de nascimento: 01-11-1987
 - Naturalidade: Jarú/Rondônia
 - Qualificação Técnica: Graduação em Medicina pela UNIFRANZ e Pós-graduação em Medicina da Família e Comunidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
 - Função: Diretor Técnico, responsável pela Coordenação e Supervisão do corpo técnico de médicos e especialistas que fazem atendimento ao público.

1.2.2 Setor de Atuação

De acordo com o CNAE (Classificação Nacional das Atividades Econômicas), o setor de atuação é o de serviços médicos e hospitalares, conforme o código 86.30-5-03 - Atividade médica ambulatorial restrita a consultas.

1.2.3 Forma Jurídica

- Empresário Individual
- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI
- Microempreendedor Individual – MEI
- Sociedade Limitada - LTDA
- Outros: _____

1.2.4 Enquadramento Tributário:

- Âmbito Federal
 - Regime Simples
- Sim
 Não

1.2.5 Capital Social

O empreendimento será composto por dois sócios, com participação igual, de 50%, de modo que a administração caberá a todos os sócios. O capital inicial a ser investido é de R\$200.000,00 (Duzentos mil reais).

1.2.6 Fonte de Recursos

Os recursos utilizados para a abertura do negócio serão 50% próprios e 50% oriundo de terceiros.

1.3 NECESSIDADE DE PESSOAL

Para que o negócio possa iniciar e entregar os resultados esperados, faz-se necessário recrutar, selecionar e treinar as melhores pessoas para compor o time. No topo da organização, compondo o nível estratégico, haverá um (01) Diretor Administrativo e um (01) Diretor Técnico, que serão responsáveis por tomar as principais decisões do negócio e direcionar o crescimento da empresa. No nível tático a empresa possuirá um (01) Gerente Administrativo e Financeiro, que será co-responsável pela gestão do negócio e o principal elo de comunicação entre o nível operacional e o estratégico. Já no nível operacional, compõem o quadro da empresa uma (01) Secretária, quatro (04) Médicos Especialistas, um (01) Nutricionista, e um (01) Educador Físico, todos estes executam tarefas que estão ligadas diretamente ao público do negócio. Para a manutenção do ambiente e auxiliar também os outros profissionais, a empresa terá ainda, um (01) Auxiliar de Serviços Gerais e uma (01) Recepcionista, que respondem diretamente para a Secretária, e um (01) Técnico de Enfermagem e (01) Auxiliar de Triagem, que respondem diretamente para os Médicos Especialistas.

- **Título do Cargo ;**

Secretária

- **O que faz;**

Deve prezar pela organização da recepção adequada ao paciente, desde o momento de sua entrada, permanência na sala de espera, atendimento no consultório e saída do paciente. Tendo como sua maior responsabilidade gerenciar a agenda da clínica, organizar os retornos, marcar consulta e remarca e confirmar consultas, além de outros procedimentos, bem como direcionar os pacientes para os profissionais certos.

- **Como vai fazer;**

A secretária tem, além de tudo, responsabilidades com o ambiente da clínica. Para executar bem a sua função é de sua responsabilidade deixar o espaço físico limpo e organizado (revistas no lugar, cadeiras com espaçamentos adequados, etc.); além de manter o ambiente aconchegante com música agradável e realizar pedidos de suprimentos e insumos (copos, material de limpeza e alguns tipos de medicamentos).

- **Especificações do cargo;**

- ❖ Nível de instrução mínima necessário: Ensino médio completo

- ❖ Conhecimentos necessários: Computação básica, pacote office, curso de atendimento ao cliente;
- ❖ Habilidades desejáveis: Boa oratória, facilidade de comunicação, trabalho em equipe e organização;
- ❖ Tempo mínimo de experiência: 1 ano de experiência comprovada ou curso de secretariado.

- **Título do Cargo;**

Gerente Administrativo e Financeiro

- **O que faz;**

O setor financeiro tem como responsabilidade definir metas a curto e longo prazo, manter contato com gerentes de outros setores, compartilhando informações e levando-as também ao gestor. Solicitação, verificação e cobrança de reembolso. Fechamento de caixa, entradas e saídas, lançamentos de pagamentos para funcionários, terceirizados ou prestadores de serviços.

- **Como vai fazer;**

- Desenvolver ações com a equipe de saúde, objetivando permitir a estruturação física e o desenvolvimento dos trabalhadores, através de uma alocação adequada dos recursos necessários para a prestação da assistência à saúde da comunidade:
- i) Elaborar os relatórios técnicos mensais e/ou outros necessários, descrevendo as principais atividades realizadas, identificando obstáculos e apontando recomendações (Planilha de Intervenção);
- ii) Utilizar os Sistemas de Informação de Saúde disponíveis para monitoramento, avaliação e planejamento das ações em conjunto com as equipes;
- iii) Acolher a demanda referente ao SISREG, realizando monitoramento do sistema e prestando as orientações necessárias aos usuários;
- iv) Cumprir com as atribuições delegadas e/ou as determinações propostas e;
- v) Coordenar a elaboração do Plano de trabalho que deverá ser aprovado e acompanhado pelos sócios da empresa.
- Administração de Recursos Humanos
- A administração de recursos humanos compreende as atividades de

dimensionamento de pessoal, elaboração de escalas, supervisão, avaliação de desempenho e educação continuada.

- Atestar as folhas de frequência dos profissionais que cumpriram com a sua jornada de trabalho.;
- Responsabilizar-se pela elaboração do resumo de frequência, e encaminhamento do mesmo e das folhas de frequência ao departamento de contabilidade para transmissão de eventos Previdenciários, Contábil e de Saúde e Segurança do Trabalho;
- Identificar problemas e busca de soluções, visando a reorganização de práticas de forma a alcançar os objetivos descritos no Plano Local de Saúde.
- Utilizar as seguintes técnicas: observação direta, revisão de documentos técnicos, avaliação qualitativa dos serviços, entrevistas com clientes, trabalhadores e comunidade; orientação: reunião e avaliação quantitativa de dados.
- **Especificações do cargo;**
 - ❖ Nível de instrução mínima necessário: Superior completo ou formação técnica em área de gestão.
 - ❖ Conhecimentos necessários: Computação avançada, pacote office, gestão de CRM, curso de liderança e emissão de NFs.
 - ❖ Habilidades desejáveis: Boa comunicação, mentalidade resolutiva, capacidade de liderança, gestão de pessoas e visão de dono.
 - ❖ Tempo mínimo de experiência: 2 anos de experiência comprovada

- **Título do Cargo**

Auxiliar de triagem

- **O que faz;**

Responsável pelos procedimentos de triagem, de sinais vitais (Pa, Glicemia, FC, Temperatura, Peso, Altura e FR). Além das avaliações físicas (Bioimpedância, Dobras Cutâneas e Medidas de Circunferência). Os exames de Calorimetria e Dinamometria ficam sob sua responsabilidade. Preencher os dados dos pacientes e passar para o médico de atendimento.

- **Como vai fazer;**

Após passar pela recepção, alguns pacientes serão direcionados para a sala de triagem, principal ambiente em que o auxiliar irá desempenhar a sua função. Ele utilizará as ferramentas de acordo com cada paciente. Como as necessidades são específicas cabe ao auxiliar identificar quais testes serão realizados. Após isto, ele vai registrar e relatar com precisão a mensuração dos sinais vitais e de todas as medidas anteriores.

- **Especificações do cargo;**

- ❖ Nível de instrução mínima necessário: Formação técnica em área da saúde
- ❖ Conhecimentos necessários: Computação básica e pacote office
- ❖ Habilidades desejáveis: Boa comunicação, empatia, boa escrita e alto grau de atenção.
- ❖ Tempo mínimo de experiência: 06 meses de experiência comprovada

- **Título do Cargo;**

Técnica de Enfermagem

- **O que faz;**

Administração de medicamentos, realização de curativos e retirada de pontos. Auxilia nos procedimentos médicos da clínica, além de preparar o leito e os materiais. Condução aos exames físicos e triagem do seu setor, checagem de informações para ajudar no diagnóstico. Checagem da punção venosa, higienização do paciente, monitorização da terapia e atuação sistêmica de forma integral ao paciente. Informar de forma antecipada quando algum medicamento ou insumo esteja próximo da validade ou em escassez. Verificar alergias e contra indicações de todos os procedimentos e administrações feitas. Manter todos os cuidados de segurança do trabalho, assepsia e antisepsia com revisão semanal e sistemática para reduzir e evitar erros e contaminações. Dentro de tudo isso, pode-se destacar que os principais procedimentos técnicos serão a administração do medicamento no tecido subcutâneo e a coleta de sangue capilar (glicemia).

- **Como vai fazer;**

- **Administração do Medicamento no Tecido Subcutâneo**

- Orientar o cliente e/ou familiar sobre o procedimento realizado.
- Lavar as mãos com água e sabão .

- Preparar o material necessário.
 - Reunir o material na bandeja.
 - Posicionar o cliente adequadamente expondo a área a ser puncionada.
 - Higienizar as mãos .
 - Escolher o local de aplicação.
 - Calçar as luvas de procedimento.
 - Fazer a antissepsia do local da aplicação com álcool a 70% ou água e sabão em caso de imunização.
 - Pinçar com os dedos a pele do local de administração.
 - Introduzir a agulha com o bisel lateralizado no tecido subcutâneo com movimento único em um ângulo de 90º graus.
 - Aspirar suavemente o êmbolo com a mão livre e observar a presença de sangue. Caso houver, retirar a seringa com agulha e reiniciar o procedimento.
 - Injetar lentamente o medicamento.
 - Retirar a agulha e a seringa em um movimento rápido. 16 Aplicar leve compressão ao local com gaze.
 - Reposicionar o cliente confortavelmente.
 - Desprezar os resíduos em local próprio. Se a agulha não tiver dispositivo de segurança, não reencapar.
 - Retirar a luva de procedimento.
 - Higienizar as mãos .
 - Checar e registrar o procedimento realizado no prontuário do cliente.
-
- **Coleta de Sangue Capilar (Glicemia)**
 - Explicar à/ ao usuário ou acompanhante sobre o procedimento a ser realizado, importância e objetivos, sanando todas as dúvidas antes de iniciar a execução.
 - Orientar a/o usuário a lavar as mãos com água e sabão, enxaguar e secar.
 - Manter a/o cliente em posição confortável.
 - Preparar o material para a realização da coleta.
 - Higienizar as mãos
 - Calçar as luvas de procedimento e colocar outros EPIs quando necessário.
 - Conectar a fita reagente ao glicosímetro.
 - Fazer antissepsia da pele, usando algodão com álcool a 70%.
 - Posicionar o dedo da/do usuário para baixo e perfurar a lateral do dedo, usando

lanceta, sem ordenhar o local.

- Aproximar o dedo da tira reagente quando formar uma gota de sangue, e aguardar a sucção.
- Comprimir o local com algodão seco.
- Aguardar o resultado pelo glicosímetro.
- Desprezar o material utilizado,
- Higienizar as mãos, conforme descrito no POP 03 (Higiene das mãos).
- Realizar anotação de enfermagem no prontuário, assinar e carimbar
- Fazer o registro do procedimento nas fichas/formulários correspondentes.
- **Especificações do cargo;**
 - ❖ Nível de instrução mínima necessário: curso técnico de enfermagem
 - ❖ Conhecimentos necessários: Computação básica, pacote office, curso de atendimento ao público.
 - ❖ Habilidades desejáveis: Empatia, boa comunicação, alto grau de atenção, facilidade para trabalhar em equipe.
 - ❖ Tempo mínimo de experiência: 06 meses de experiência comprovada.

- **Título do Cargo;**

Auxiliar de Serviços Gerais

- **O que faz;**

Manter limpo e organizado todos os ambientes da clínica, abastecer suprimentos e insumos e solicitar com antecedência insumos para o devido funcionamento da clínica limpa e higienizada. Os pontos específicos para este colaborador serão a limpeza e desinfecção dos bebedouros, higienização de geladeira e freezer, higienização do ambiente e manutenção dos condicionadores de ar.

- **Como vai fazer;**

- **Limpeza e Desinfecção dos Bebedouros**

- A limpeza deve ser realizada quinzenalmente e/ou sempre quando necessário;
- Desligar o bebedouro da tomada;
- Retirar o galão de água vazio;
- Utilizar, primeiramente, esponja e sabão para limpeza interna e externa;
- Passar um pano úmido para retirar o excesso de sabão existente, executando a técnica com movimentos firmes, longos e em uma só direção;

- Friccionar álcool a 70% ao redor do dispositivo de saída de água, acionador de água e local de escoamento de água. Repetir o procedimento 3 vezes;
- Ligar o bebedouro na tomada.

- **Higienização de Geladeira e Freezer;**
- Retirar todo produto existente na geladeira e armazenar em uma caixa de isopor contendo gelo ou caixa termobox;
- 2. Utilizar, primeiramente, esponja e sabão para limpeza interna e externa;
- 3. Passar o perfex úmido para retirar o excesso de sabão existente;
- 4. Borrifar o álcool 70% e deixar secar naturalmente.
- 5. Frequência: Semanalmente ou conforme a necessidade.
- EPIs – Sapato fechado antiderrapante, avental impermeável e luvas de látex.

- **Higienização do Ambiente;**
- Higienizar as mãos;
- Reunir todo o material necessário em carro funcional; preferencialmente, o carro funcional já deve conter um carrinho próprio para limpeza com MOPS;
- Colocar os EPI necessários para a realização da limpeza;
- Recolher os sacos de resíduos do local, fechá-los adequadamente e depositá-los no saco do carro funcional ou diretamente no carro de coleta interna (dependendo da proximidade), estacionado na sala de resíduos da unidade;
- Iniciar a limpeza pelo mobiliário com solução detergente para a remoção da sujeira, proceder ao enxágue e realizar fricção com álcool a 70%;
- Limpar telefones com produto adequado (álcool a 70%) friccionando por três vezes;
- Remover o pó com espanador eletrostático ou flanela úmida com água e sabão, das mesas, telefones, armários, arquivos, prateleiras, peitoris, caixilhos das janelas, bem como dos móveis existentes, dos aparelhos elétricos, dos extintores de incêndio etc.;
- Retirar as partículas maiores do chão, como migalhas, papéis, cabelos etc. com o mop seco, nunca direcionando os resíduos para banheiro;
- Limpar maçanetas das portas com álcool a 70% friccionando por três vezes e corrimões com flanela úmida e produto adequado para madeira e mármore;
- Mergulhar o MOPS úmido em um dos baldes (do sistema MOPS) contendo

solução de água e detergente;

- Retirar o MOPS da solução, colocando sua cabeleira em base própria para torção;
- Tracionar a alavanca com objetivo de retirar o excesso de água do MOPS sem contato manual;
- Nesse procedimento, o funcionário deve manter a coluna reta e os joelhos levemente fletidos;
- Retirar o MOPS da base de torção e iniciar a limpeza;
- Iniciar do fundo para porta de entrada, delimitando mentalmente a área que será limpa, passando o MOPS em movimento de “oito deitado” com movimentos firmes e contínuos. O funcionário deve manter a coluna reta durante o desenvolvimento de toda a técnica;
- Enxaguar o MOPS em um segundo balde (do sistema MOPS) contendo água limpa para enxágue;
- Repetir a operação quantas vezes for necessário. A água do balde deve ser trocada sempre que houver necessidade;
- Repetir essas operações para o restante do piso;
- Recolher o material utilizado, deixando o ambiente em ordem;
- Realizar a limpeza do banheiro (técnica abordada na limpeza terminal);
- Encaminhar os panos e MOPS utilizados na limpeza para lavanderia e desprezar a água do balde em local a ser determinado pela Contratante. Nunca utilizar o banheiro dos funcionários ou usuários para este fim;
- Manter os cestos isentos de resíduos;
- Lavar os recipientes para resíduos e retorná-los ao local de origem;
- Repor os sacos de lixo; Retirar as luvas e lavar as mãos conforme protocolo do serviço;
- Repor os produtos de higiene pessoal (sabão, papel toalha e papel higiênico) dos banheiros;
- Repor o refil de álcool gel e detergente líquido;
- Realizar *check-list* no término da limpeza dos procedimentos relativos à limpeza concorrente do piso;
- Reabastecer carro funcional, se necessário;
- Aplicação de ficha de verificação de serviço Semanal;
- Higienizar as mãos.

- Remover os móveis, armários e arquivos para a limpeza completa das partes externas, recolocando-os nas posições originais;
- Limpar os mobiliários com compressa úmida com água e sabão, se possível ao término friccionar com álcool a 70% por três vezes;
- Limpar divisórias, portas/visores, barras e batentes com flanela úmida com água e sabão;
- Proceder à lavagem do piso com solução detergente biodegradável, preferencialmente com máquina;
- Realizar a lavagem do banheiro, limpeza do teto, paredes, pia (inclusive torneiras), box, vaso sanitário e, por fim, o piso.
- Desprezar o conteúdo dos baldes, procedendo à higienização dos mesmos;
- Proceder à higienização do recipiente de lixo com solução detergente, em local específico;
- Repor os sacos de lixo nos respectivos recipientes limpos;
- Repor os produtos de higiene pessoal (sabão, papel toalha e papel higiênico).
- Limpar com pano úmido com água e sabão, ao término friccionar com álcool a 70% por três vezes, as forrações de couro ou plástico em assentos e poltronas;
- Limpar todos os metais, tais como: torneiras, válvulas, registros, sifões e fechaduras;
- Retirar o pó e resíduos dos quadros em geral com pano úmido;
- Executar demais serviços considerados necessários à frequência semanal
- Retirar as luvas e lavar as mãos;
- Ficha de Verificação de serviço Mensal:
- Higienizar as mãos.
- Limpar interna e externamente com água e detergente neutro, geladeiras, mensalmente ou sempre que necessário;
- Limpar/remover manchas de tetos/forros, paredes/divisórias e rodapés;
- Remover o pó de persianas com flanela úmida com água e detergente biodegradável;
- Os pisos devidamente impermeabilizados com produto apropriado antiderrapante devem receber a recamada e/ou tratamento com material adequado, considerando as instruções do fabricante, normas e recomendações da Vigilância Sanitária;
- Executar os demais serviços considerados necessários à frequência mensal.

- Aplicação de Ficha de Verificação de Serviço Trimestral:
 - Higienizar as mãos
 - Limpar todas as luminárias por fora;
 - Limpar persianas com produtos, equipamentos e acessórios adequados;
 - Executar os demais serviços considerados necessários à frequência trimestral.
-
- **Manutenção dos Condicionadores de Ar;**
 - Limpar o elemento filtrante ou substituir em casos de avarias;
 - Verificar a operação de drenagem do condensado da bandeja;
 - Lavar e remover biofilme com produto biodegradável;
 - Verificar as obstruções nas entradas e saídas de ar;
 - Lavar e remover incrustações;
 - Verificar e eliminar sujeira, danos e corrosão;
 - Verificar e corrigir fixação e amortecedores de vibração;
 - Verificar e eliminar sujeiras, danos e corrosão;
 - Verificar a quantidade de gás refrigerante no sistema;
 - Remover e transportar até oficina para abertura, verificação, limpeza e revisão geral de todo o conjunto;
 - Limpar o elemento filtrante ou substituir em casos de avarias;
 - Lavar e remover biofilme com produto biodegradável(serpentina);
 - Verificar as obstruções nas entradas e saídas de ar;
 - Lavar e remover incrustações(serpentina).
-
- **Especificações do cargo;**
 - ❖ Nível de instrução mínima necessário: Ensino Médio Completo
 - ❖ Conhecimentos necessários: Conhecimentos sobre técnicas de limpeza e higienização
 - ❖ Habilidades desejáveis: Foco, atenção, agilidade na execução das tarefas, organização, simpatia, empatia.
 - ❖ Tempo mínimo de experiência: Sem tempo mínimo de experiência
-
- **Título do Cargo;**
Diretor Administrativo

- **O que faz;**

A direção administrativa tem a função de coordenar a rotina administrativa da clínica, tratando diretamente com a gerência administrativa, tomando as principais decisões, analisando e solicitando relatórios gerenciais elaborados pela gerência. A direção administrativa acumula a função de médica especialista da clínica, tendo especialidades na área de endocrinologia, metabologia, emagrecimentos e implantes. Será a responsável pela maior parte dos atendimentos, atendimento geral, especializado e condução de tratamentos especializados.

- **Como vai fazer;**

- **Análise e solicitação de relatórios;**

- Analisar relatórios financeiros de cada período;
- Analisar relatórios de desempenho de cada período;
- Analisar relatórios de resultados de cada período;
- Solicitar à gerência os relatórios complementares necessários;

- **Reuniões mensais e treinamentos;**

- Elaborar e promover reuniões mensais com os colaboradores efetivos;
- Identificar por meio dos relatórios gerenciais as áreas para treinamentos;
- Elaborar, promover e contratar treinamentos para equipe;

- **Desenvolver estratégias do negócio;**

- Elaborar estratégia do negócio para curto, médio e longo prazo;
- Apresentar e promover os objetivos para os liderados;
- Revisar mensalmente estratégias de médio e longo prazo;
- Ser guardião e promotor da cultura organizacional;
- Representar a empresa perante as instituições financeiras, órgãos públicos e órgãos privados de modo geral;

- **Especificações do cargo;**

- ❖ Nível de instrução mínima necessário: Superior completo
- ❖ Conhecimentos necessários: Gestão financeira, gestão de pessoas, Informática avançada.
- ❖ Habilidades desejáveis: Boa comunicação, trabalho em equipe e orientação para resultados.

❖ Tempo mínimo de experiência: 2 anos de experiência

- **Título do Cargo;**

Diretor Técnico

- **O que faz;**

Responsável por acompanhar o quadro técnico da clínica, a fim de garantir que todas as normas técnicas e de *compliance*, além de coordenar a busca por licitações de atuações da área, parceria com órgãos públicos e privados, está em contato com o jurídico, além de auxiliar com demandas financeiras específicas.

- **Como vai fazer;**

- **Análise e documentação e relatórios;**

- Analisar documentação de todo o corpo técnico da clínica;
- Analisar relatórios de qualidade da clínica;
- Analisar relatórios de processos da clínica;
- Revisar semestralmente licenças e liberações e contratos da clínica;
- Mapear, analisar e direcionar oportunidades de licitações e parcerias;
- Contratar e manter comunicação com assessoria jurídica de forma permanente.

- **Reuniões mensais e treinamentos;**

- Elaborar e promover reuniões mensais com os colaboradores efetivos;
- Elaborar e promover reuniões periódicas com os médicos especialistas;
- Elaborar, promover e contratar treinamentos para equipe técnica e operacional;

- **Especificações do cargo;**

- ❖ Nível de instrução mínima necessário: Superior completo
- ❖ Conhecimentos necessários: Gestão de qualidade, gestão de pessoas, gestão de processos e Informática avançada.
- ❖ Habilidades desejáveis: Boa comunicação, trabalho em equipe, orientação para resultados, organização e inteligência emocional.
- ❖ Tempo mínimo de experiência: 2 anos de experiência

- **Título do Cargo;**

Recepcionista

- **O que faz;**

A Recepcionista da clínica será responsável por recepcionar e prestar serviços de apoio aos pacientes, prestando atendimento telefônico, por whatsapp e outros canais de comunicação, além de fornecer as principais informações de interesse dos pacientes. Outra atribuição importante é marcar as consultas e receber todo o pessoal da empresa e externos, observando as suas necessidades, para dirigir ao lugar ou a pessoa procurados. Por fim, irá agendar serviços, organizar a agenda e o limite de pessoas para atendimento.

- **Como vai fazer;**
- Falar com sorriso na fala para todos que chegarem na clínica;
- Anotar informações importantes sobre os pacientes;
- Oferecer produtos e serviços da clínica para os pacientes;
- Fazer follow-up dos pacientes;
- Realizar agendamentos;
- Confirmar a presença dos pacientes que irão à clínica;
- **Especificações do Cargo;**

Nível de instrução mínima necessário: Ensino Médio Completo

Conhecimentos necessários:

Habilidades desejáveis:

Tempo mínimo de experiência:

- **Título do Cargo;**
Médico Especialista
- **O que faz;**

O Médico Especialista é responsável por realizar consultas e atendimentos médicos, associados também ao tratamento de pacientes e clientes. Outra atribuição de grande importância é a implementação de ações de prevenção de doenças e promoção da saúde tanto individuais quanto coletivas, de modo geral. Este, poderá estar responsável também por coordenar programas e serviços de saúde, elaborar documentos e difundir conhecimentos médicos. Na Casulo, estes profissionais serão definidos com base nos resultados da pesquisa de mercado, para que assim possa ser tomada a melhor decisão das especialidades que a clínica irá priorizar oferecer em um primeiro momento.

- **Como vai fazer;**
- **Atendimento ao paciente;**

- Ter capacidade ampliada de escuta (e análise);
- Acolher com as modalidades de tecnologias leve (campo das relações), leve-duras (conhecimentos, protocolos) e duras (materiais, equipamentos), que podem e devem estar disponíveis nesse tipo de serviço;
- Adequar tanto a agenda programada quanto à demanda espontânea;
- Facilitar a continuidade e redefinição dos projetos terapêuticos dos clientes, sobretudo quando eles procuram a clínica fora das consultas ou atividades agendadas;
- **Especificações do Cargo;**
 - ❖ Nível de instrução mínima necessário: Superior Completo com Especialização na área em que irá atuar.
 - ❖ Conhecimentos necessários: Informática básica, pacote office, ciências biomédicas, clínicas e cognatas (ou seja, epidemiológicas, sociais e comportamentais) já estabelecidas e ainda em desenvolvimento.
 - ❖ Habilidades desejáveis: Empatia, boa comunicação, foco no paciente, flexibilidade, resiliência e trabalho em equipe.
 - ❖ Tempo mínimo de experiência: 2 anos de experiência comprovada

- **Título do Cargo;**

Nutricionista

- **O que faz;**

Este profissional será responsável por realizar atividades de orientação nutricional para os pacientes da clínica, acompanhar e orientar a execução de dietas para pacientes clínicos e cirúrgicos, acompanhar e orientar o controle de qualidade, elaborar planos nutricionais e fazer todo o acompanhamento da evolução dos pacientes..

- **Como vai fazer;**
- **Atendimento ao paciente;**
- Ter capacidade ampliada de escuta (e análise);
- Acolher com cordialidade e atenção;
- Avaliar necessidades nutricionais;
- Solicitar exames laboratoriais pertinentes à conduta nutricional;
- Usar a avaliação antropométrica alimentar e outras ferramentas que avaliem a

qualidade da alimentação;

- Pesquisar o histórico familiar e cultural do paciente;
- Investigar características familiares e sociais para prescrição personalizada e multidisciplinar;
- Estabelecer as necessidades calóricas, de macro e de micronutrientes para cada pessoa individualmente;
- Avaliar se é necessária a suplementação, e traçar a conduta alimentar de acordo com todas as avaliações individuais do paciente.
- **Especificações do Cargo;**
 - ❖ Nível de instrução mínima necessário: Superior Completo
 - ❖ Conhecimentos necessários: Informática básica, pacote office, ciências biomédicas, marketing nutricional e nutrição esportiva.
 - ❖ Habilidades desejáveis: Empatia, boa comunicação, foco no paciente, organização, criatividade e boa capacidade argumentativa.
 - ❖ Tempo mínimo de experiência: 1 ano de experiência comprovada

- **Título do Cargo;**

Educador Físico

- **O que faz;**

A principal função do Educador Físico é promover a saúde como um todo, focando na atividade física como um dos meios para isso. E quando falamos de forma específica do Educador da Clínica Casulo, este terá como principais funções a avaliação física e a criação dos planos de treinos dos pacientes.

- **Como vai fazer;**

- Mensurar e avaliar as condições vitais do paciente; o funcionamento do sistema respiratório, sistema cardiovascular, sistema termorregulador e hemodinâmica do paciente;
- Registrar e relatar com precisão a mensuração dos Sinais Vitais;
- Criar planos de treino simplificados para os pacientes;
- Auxiliar diretamente o desenvolvimento de atividades físicas para os pacientes atendidos pela endocrinologia e medicina esportiva da Clínica Casulo.

- **Especificações do Cargo;**

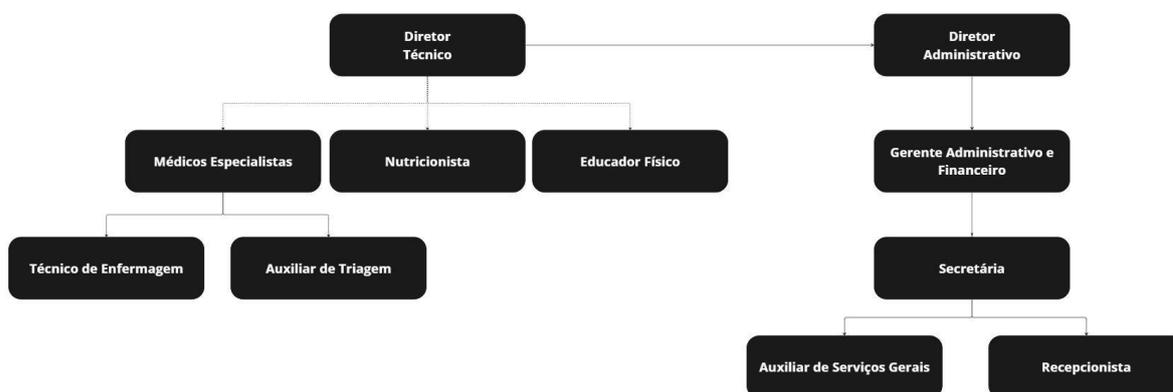
- ❖ Nível de instrução mínima necessário: Superior Completo

- ❖ Conhecimentos necessários: Informática básica, pacote office, conhecimentos relacionados à anatomia, fisiologia, biomecânica, modalidades esportivas e cinesiologia.
- ❖ Habilidades desejáveis: Motivação, boa comunicação, empatia, disposição, respeito, paciência e boa capacidade argumentativa.
- ❖ Tempo mínimo de experiência: 1 ano de experiência comprovada

1.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para demonstrar a estrutura organizacional da empresa e como se posicionam os colaboradores e os proprietários do negócio, iremos utilizar do organograma para apresentação visual da relação existente entre as funções e cargos dentro do negócio. Com o uso desta ferramenta, de forma sistemática, será possível compreender de forma simples e prática as relações hierárquicas da empresa, como também, às funções dos colaboradores e a estrutura de comunicação estabelecida entre líderes e liderados, ou seja, demonstrando quem deve responder a quem, direta ou indiretamente.

Figura 01: Organograma da Clínica Casulo



Fonte: Autor, 2024.

Conforme é possível observar na figura acima, que representa o Organograma da clínica Casulo, ao todo existem dez especialidades que seriam, no nível de hierarquia estratégico, as Diretorias Técnica e Administrativa. Já no nível tático o principal responsável é o Gerente Administrativo e Financeiro, que coordena todo o time operacional, composto por Secretária, Auxiliar de Serviços Gerais e

Recepcionista, que juntos são responsáveis pela manutenção da estrutura, e pelo atendimento ao cliente. Além disso, existem também os médicos especialistas, nutricionista e educador físico, que são profissionais terceirizados contratados e ocupam o nível operacional, já que não influenciam diretamente nas decisões estratégicas dos outros níveis.

1.5 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional como o concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos públicos internos ou externos. E será este papel da identidade, enquanto suporte basilar de qualquer estratégia de comunicação e institucionalização nas organizações. (RUÃO, T. (2001).

A missão de uma empresa é a sua razão de ser ou o motivo para o qual ela existe. a visão evoca o lugar onde a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, em sentido de maior alcance. Metas são para ser cumpridas em determinados prazos, mas as visões são para ser perseguidas com afinco por todas as pessoas que corporificam a organização. A terceira e última categoria de análise da tríade se refere aos valores presentes nas organizações que elas consideram como importantes? Quais os seus princípios? Em quais aspectos estão pautados o seu trabalho e a sua intervenção? Essas são algumas das perguntas que devem ser respondidas pelos valores organizacionais. Na maioria das vezes, as empresas optam por elencar os valores, não explicitando o que compreendem acerca dos mesmos.(RUÃO, T. (2001).

A tríade missão, visão e valores organizacionais não apenas foi criada em torno de um discurso ligado à qualidade, e para se ter qualidade, é preciso alinhar e uniformizar a forma de registrar os objetivos da empresa, suas metas e atitudes.(RUÃO, T. (2001).

1.5.1 Missão da Clínica Casulo

Proporcionar saúde, bem estar e melhoria da qualidade de vida, com competência e conforto, priorizando as necessidades de cada indivíduo.

1.5.2 Visão da Clínica Casulo

Ser reconhecida como uma clínica de referência em excelência e atendimento de qualidade no nordeste baiano. (prazo para isso; data para atingir a visão).

1.5.3 Valores da Clínica Casulo

- Ética - Confiança mútua entre profissional e paciente;
- Equidade - Adaptar a atenção aos desiguais, para que todos tenham acesso ao mesmo padrão de atendimento;
- Humanização - Proporcionar um atendimento acolhedor, inclusivo e empático;
- Respeito a Vida - Cuidar de cada paciente levando em consideração suas particularidades e sentimentos;
- Excelência - Busca contínua por qualificação e atualização, a fim de ofertar o mais alto nível de qualidade no que nos propomos a fazer.

2. CONCEITO DO NEGÓCIO

O interior do Brasil é escasso ao acesso à saúde, seja ela pública ou privada, e o Nordeste, região onde a Clínica Casulo pretende se instalar, em Alagoinhas-BA, não é diferente. Com atendimentos padrões, especialidades reduzidas e poucos profissionais.

Dito isso, a Clínica Casulo se apresenta com uma proposta de inovação, uma equipe formada por profissionais de diferentes áreas de formação, como endocrinologista, nutricionista, dermatologista, educador físico, dentre outros, que atuam em conjunto no atendimento aos pacientes. Cada profissional contribui com seu conhecimento a fim de proporcionar ao paciente os melhores resultados em seu diagnóstico, tratamento e recuperação.

3. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS - MATRIZ FOFA

A matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise de negócio que é bem simples e muito valioso. Tendo como sua finalidade mensurar os pontos fortes e fracos de uma

empresa, assim podendo impulsioná-la, tornando-a mais eficiente e competitiva no mercado. O nome é um acrônimo para Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Também conhecida como análise F.O.F.A., ou análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), (SEBRAE,2023).

A análise F.O.F.A leva uma empresa a pensar nos cenários favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado. Os objetivos da análise são:

- Ter uma visão interna e externa do negócio;
- Identificar os pontos-chaves para a gestão da empresa;
- Estabelecer prioridades de atuação e de decisões a serem tomadas;
- Ter um “diagnóstico” da saúde da empresa;
- Resolver ou minimizar riscos e problemas levantados.

Mesmo se tudo estiver indo bem, é importante que a análise da matriz F.O.F.A seja aplicada de tempos em tempos, para colher informações relevantes e desenvolver planejamentos estratégicos para o negócio. A matriz F.O.F.A. é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a implantação do negócio.

A tarefa principal é levantar o maior número possível de itens para cada área (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Quanto mais completo for este levantamento, mais precisa será a análise e melhores são as chances de desenvolver soluções eficazes (SEBRAE, 2023).

Figura 02: Matriz FOFA da clínica Casulo

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Ambiente interno	<p>Modelo de negócios com fortes diferenciais competitivos</p> <p>Equipe qualificada e alinhada com os objetivos da empresa</p> <p>Localização com fácil acesso e boa visibilidade</p> <p>Oferta de serviços que exige alto grau de especialização</p> <p>Paixão dos empreendedores pelo serviço e pelo negócio</p>	<p>Equipe muito enxuta e com pouca experiência no setor</p> <p>Alavancagem financeira e baixo capital de giro</p> <p>Personalização do negócio</p> <p>Estrutura física limitada, com pouca capacidade de expansão</p> <p>Equipe pouco versátil e com alta resistência a mudanças</p>
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente externo	<p>Alta demanda dos serviços no mercado local</p> <p>Demanda reprimida por conta dos efeitos da pandemia</p> <p>Pouca concorrência no mesmo nicho de mercado</p> <p>Localização em cidade polo da micro região</p> <p>Maior demanda por cuidados com a saúde e com a qualidade de vida</p>	<p>Segmento muito suscetível a alterações e mudanças por parte de agências reguladoras</p> <p>Inestabilidade econômica vivida no atual cenário global</p> <p>Pouca oferta de profissionais das principais especialidades estratégicas para o negócio</p> <p>Oferta de serviços similares, por estabelecimentos e profissionais sem às devidas especializações</p> <p>Negativa dos planos de saúde em fazer reembolsos para os clientes</p>

Fonte: Autor, 2024.

No que se refere às forças do negócio no ambiente interno, a primeira a ser considerada é o fato de haver fortes diferenciais competitivos em relação aos concorrentes locais, tendo em vista a vantagem de apresentar uma estrutura de atendimento integrado com diferentes especialidades reunidas no mesmo ambiente e facilitando aos clientes um atendimento mais completo e humanizado.

A segunda força é possuir uma equipe qualificada e bem alinhada com os objetivos da Clínica Casulo, uma vez que já há interação entre a maior parte dos profissionais e que a construção do negócio já leva em consideração essa interação e o trabalho conjunto desenvolvido a fim de fazer uma melhor entrega do serviço para os clientes.

A terceira força é a localização do negócio, que busca proporcionar mais conforto e comodidade para os clientes, além de possibilitar uma maior exposição e visibilidade da marca. A clínica estará localizada em uma avenida importante, em local de grande visibilidade, com estacionamento e rodeado de estabelecimentos como hospitais e academias, que tende a possuir um público alvo correlacionado com o da Clínica Casulo.

A quarta força está relacionada à oferta de serviços que exige alto grau de especialização, o que se torna uma barreira de mercado para o surgimento de outros negócios similares, e tem o potencial de agregar maior valor e satisfação para os clientes.

A quinta força está diretamente ligada a paixão dos empreendedores pelo negócio, que além da visão comercial, também é um projeto de vida, ao qual é depositado muita energia e comprometimento de forma contínua e enfática, sempre com uma visão humana e profissional, tendo como prioridade a satisfação do cliente e a garantia de um processo de atendimento que contemple o usuário com o que há de mais moderno, seguindo os métodos e as especificações técnicas mais atualizadas.

Ainda no ambiente interno, mas tratando sobre as fraquezas, a primeira delas está relacionada à pouca experiência da equipe no setor, se referindo ao segmento de clínica médica. Tendo em vista que os proprietários vêm de uma rotina mais voltada para o atendimento no setor público.

A segunda fraqueza está relacionada à alavancagem financeira para iniciar o negócio usando também capital de terceiros, uma vez que o capital próprio disponível é limitado e o capital de giro inicial pode estar comprometido e abaixo do ideal.

A terceira fraqueza está no fato de haver grande personalização do negócio na figura da sócia proprietária Dra. Fleises Ferreira, que além de da função de diretora administrativa, também compõe o quadro de médicos especialistas e tem forte presença nas redes sociais, sendo a principal imagem da Clínica Casulo no meio físico e também no digital.

A quarta fraqueza está ligada à estrutura do negócio, uma vez que não dispõe de ponto próprio, o que acaba limitando investimento e adaptações no imóvel, além de ter espaço limitado que não permite uma expansão do espaço de atendimento.

A quinta fraqueza seria o fato de ter uma equipe que apesar de especializada nas suas áreas, possuir no geral pouca versatilidade e resistência a mudanças e implantação de processos, o que pode comprometer a inovação e o desenvolvimento do time no curto prazo.

Partindo para o campo das oportunidades, iniciamos pela alta demanda pelos serviços ofertados pela Clínica Casulo no mercado local. Temos uma quantidade cada vez maior de pessoas buscando melhorar continuamente a saúde, assim como fatores estéticos.

É sabido que a pandemia alterou a rotina da população em vários aspectos, como nos cuidados com a saúde e a rotina e composição da alimentação, a segunda oportunidade é a demanda reprimida que veio após a pandemia do Coronavírus, devido a suspensão e prorrogação de atendimentos e tratamentos que deveriam ser realizados durante esse período.

A terceira oportunidade pode ser considerada a pouca concorrência no mercado local, mais especificamente no que se refere à especialidade de endocrinologista que é exercida pela Dra. Fleises Ferreira que também é sócia fundadora do negócio, sendo esse o principal atendimento do negócio, se destacando mais especificamente nos procedimentos e tratamentos estéticos que são ofertados pelo endócrino.

A quarta oportunidade fica por conta da localização na cidade de Alagoinha, que ostenta o posto de cidade polo na microrregião, sendo ela a principal referência para busca por atendimento privado na região, atendendo a demanda local e absorvendo também a demanda oriunda de municípios limítrofes e circunvizinhos.

A quinta força está relacionada a mudança nos hábitos alimentares, a suspensão ou diminuição na incidência de atividade física e as sequelas deixadas pelo coronavírus que são alguns dos fatores que tem levado as pessoas a ficarem mais atentas com a saúde, isso impulsionou a indústria da saúde privada no país no pós pandemia. Esses fatores fizeram a demanda por atendimento aumentar significativamente, gerando maiores oportunidades para negócios do setor.

Ainda sobre o ambiente externo, mas agora se referindo às ameaças, a primeira delas é o fato do segmento estar muito exposto a mudanças, alterações, atualizações e adaptações de forma sugerida ou compulsória, advindas de agências reguladoras que exercem acompanhamento contínuo e rígido no setor da saúde. Essas mudanças podem alterar completamente o planejamento estratégico do negócio, a depender da proporção e complexidade.

A segunda ameaça se dá pela instabilidade econômica vivida no ambiente global, tendo em vista um cenário com juros mais altos, inflação pouco estável e diminuição contínua do poder de compra da população, fatores que em um cenário mais pessimista, pode interferir na capacidade financeira não somente do público alvo do negócio, mas de toda a economia micro e macro.

A terceira ameaça é a pouca oferta de profissionais especialistas em atividades médicas estratégicas para o negócio, essa escassez acontece tanto no âmbito regional

quanto no nacional, podendo em um cenário mais pessimista gerar dificuldade no preenchimento do quadro ou na sua substituição dele, caso seja necessário.

A quarta ameaça se dá pela vasta oferta de “cursos, dicas e sugestões de tratamentos”, realizados em estabelecimentos clandestinos e principalmente nas redes sociais por pessoas sem as devidas especializações. Isso pode no curto prazo afastar parte dos potenciais clientes.

A quinta e última ameaça mapeada na FOFA está relacionada à negativa de planos de saúde em realizar reembolsos para clientes. Vale ressaltar que isso não gera prejuízo financeiro direto para a clínica, uma vez que o paciente é o responsável pelo pagamento, mas em caso de solicitações de reembolso negadas, a continuação de tratamentos pode ser comprometida, gerando assim uma menor possibilidade de receita geradas por esses clientes.

4. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O planejamento estratégico é um conjunto de ações que define as estratégias da empresa para atingir seus objetivos a curto, médio e longo prazo. Será um guia para a empresa, apontando onde ela se encontra, aonde quer chegar e quais são os passos necessários para alcançar o sucesso. Com isso, uma empresa tem seu planejamento estratégico estabelecido, de suma importância, pois é uma ferramenta de gestão para estruturar as metas e ações de um negócio, facilitando a tomada de decisões e garantindo o alinhamento de todos ao propósito da organização.

Após a identificação dos riscos, surge a necessidade de desenvolver estratégias para reduzi-los e, sendo possível, eliminá-los. Assim, para minimizar ao máximo esses riscos do negócio, os empreendedores estarão adotando as seguintes estratégias.

4.1 Estratégias Ofensivas - Forças mais Oportunidades

- Diferenciais competitivos e a alta demanda no mercado.

A primeira estratégia ofensiva diz respeito aos diferenciais competitivos que a Clínica Casulo deve ofertar em função da alta demanda por este tipo de serviços no mercado. Assim:

- 1) Elaborar o portfólio de serviços levando em conta a especialização de um dos sócios (endocrinologia - Dra. Fleises Ferreira) e suas áreas correlacionadas;
- 2) Complementar o mix de serviços com especializações citadas na pesquisa como mais deficitárias na região;
- 3) Personalizar o relacionamento com os clientes.

- Variedade de serviços e o alto fluxo de pessoas na cidade.

A segunda estratégia ofensiva relaciona a variedade de serviços e o alto fluxo de consumidores na cidade, já que isto pode ser observado na própria pesquisa de mercado. Para atrair esse público será utilizada uma estratégia de divulgação direcionada, Portanto:

- 1) Investir em tráfego e outros canais de divulgação em Alagoinhas e cidades vizinhas;
- 2) Criar um calendário bem definido de atendimento por especialidades ao longo da semana.

- Localização privilegiada e a demanda reprimida pelos serviços.

A terceira estratégia ofensiva possui relação com o fato da empresa estar localizada em local estratégico facilidade de estacionamento e boa visibilidade, com o fato de haver demanda reprimida por atendimento médico no pós pandemia, por isso se faz necessário aproveitar a oportunidade. Assim:

- 1) Elaborar fachada imponente com layout convidativo;
- 2) Transmitir com clareza a variedade e a frequência de especialidades que atendem na clínica.

4.2 Estratégias Confrontativas - Forças versus Ameaças

- Diferenciais competitivos e instabilidade econômica.

Com processos bem definidos a Clínica Casulo deve apresentar diferenciação de mercado por conta da qualidade técnica e do atendimento. Desse modo, para confrontar a ameaça da instabilidade econômica, tem-se o seguinte:

1) Desenhar processos claros, bem definidos que garantam uma boa experiência do cliente, para que eles se tornem promotores;

2) Durante toda a jornada do cliente, reforçar os diferenciais disponíveis a fim de gerar boa percepção na relação de custo x benefícios.

- Oferta de serviços com alto grau de especialização e serviços similares oferecidos por instituições e pessoas sem as devidas qualificações.

Com o avanço das mídias sociais e de outras tecnologias, a internet passa a disponibilizar conteúdo com cursos, dicas e sugestões de tratamentos propagados por não profissionais. Entretanto, sabe-se a necessidade de não realizar nenhum procedimento de saúde sem o acompanhamento de um profissional devidamente qualificado, e isso dará base para construção dessa estratégia:

1) Fazer ampla divulgação das qualificações inerentes ao quadro profissional da clínica;

2) Usar as redes sociais como fonte propagadora de conhecimento compartilhado pelo quadro profissional, a fim de gerar autoridade frente ao público alvo.

4.3 Estratégias de Reforço - Fraquezas versus Oportunidades

- Estrutura física limitada e a demanda reprimida.

Uma fraqueza evidente do negócio é a sua estrutura física com pouca flexibilidade e capacidade de expansão. Tendo em vista a oportunidade por conta da demanda reprimida, a estratégia de reforço será:

1) Otimizar a distribuição na oferta das consultas com especialistas ao longo da semana;

2) Validar trimestralmente a relação entre oferta e demanda das consultas com especialista, para ampliar ou diminuir essa oferta de acordo com a necessidade.

- Equipe resistente a mudanças e alta demanda dos serviços.

Parte da equipe apresenta um alto grau de resistência a mudanças e implantação de novas tecnologias, mas com a alta demanda no mercado a tendência é que a agenda esteja sempre preenchida. Dessa forma:

1) Criar rotina constante de *feedbacks*;

2) Contratar serviços de empresas de consultoria especializadas em treinamentos.

4.4 Estratégias Defensivas - Fraquezas versus Ameaças

- Alavancagem financeira e a instabilidade econômica.

Uma vez que para constituição do negócio se fez necessário a busca por crédito no mercado financeiro, a instabilidade econômica pode trazer variações constantes no custo desse crédito a depender dos indexadores aos quais estejam relacionados. Portanto:

1) Busca de crédito em instituições mais flexíveis em caso de cenário desfavorável ao empreendedor;

2) Abrir mão de retirada de lucros nos primeiros 2 anos, a fim sanar passivos advindos da aquisição de crédito.

- Personalização do negócio e pouca oferta de profissionais especializados.

Entendendo que existe a personalização do negócio voltado especificamente para as especializações que envolvem a Dra. Fleises Ferreira e para o Dr. Marquiones Coelho, que são os sócios fundadores da Clínica Casulo, entende-se que em caso de ausência dos mesmos do estabelecimento, seja por questões pessoais ou profissionais, poderia haver duas dificuldades imediatas. Recompôr o quadro com outros

profissionais e haver resistência dos clientes em serem atendidos por outros profissionais. Portanto:

1) Manter banco de dados de profissionais para substituição imediata do quadro médico;

2) Desenvolver e divulgar método e protocolo de atendimento relacionado a clínica e não a pessoal do especialista, podendo assim ser replicado facilmente por outro profissional.

5. MERCADO CONSUMIDOR

O mercado consumidor dos serviços médicos ofertados por uma clínica privada é composto por homens, mulheres e crianças que necessitam de atendimento de um profissional da saúde. Apesar do atendimento contemplar diferentes faixas de idade, por ser necessário fazer um investimento financeiro, nesse caso, o negócio terá foco em atender um público com poder aquisitivo de médio e alto, com renda superior a dois salários mínimos, atingindo também um público advindo de parcerias e convênios. A faixa etária do público alvo está entre 18 e 55 anos, sendo ele principalmente do sexo feminino.

Com o intuito de facilitar a tomada de decisão com relação à abertura da Clínica Casulo e as suas estratégias de posicionamento no mercado, considerando dentre outras coisas às ações de marketing da empresa, a composição dos serviços ofertados e a validação da cidade escolhida para abertura do negócio, foi realizado um estudo no formato de pesquisa de mercado, para verificar o comportamento do consumidor em Alagoinhas, buscando entender o perfil, satisfação, frequência de uso, consumo e aceitação das clínicas médicas da cidade e região.

Para isso, foi realizado um estudo com o método não probabilístico, feito por acessibilidade, o que nos permite inferir que os dados do estudo e suas informações está relacionada diretamente à amostra do estudo e não necessariamente a população de Alagoinhas e sua microrregião circunvizinha. Ou seja, o estudo demonstra apenas uma amostra, de uma parcela restrita dessa população.

A construção do questionário se deu com a utilização do Google Documentos, e ao ser finalizado, o mesmo foi exposto a realização de pré-testes já na plataforma de coleta Google Forms.

Aos respondentes foi apresentado um questionário contendo um total de 16 questões que buscavam inicialmente identificar informações pessoais como idade, sexo, onde mora e faixa de renda. Para entender melhor o consumo de serviços médicos, foi abordado sobre o uso de serviços de clínicas privadas, a frequência desse uso, o investimento médio, satisfação com os serviços, além de termos perguntas de cunho top of mind (primeiro lugar em sua mente), e caixa de sugestões para melhoria dos serviços prestados pelo segmento.

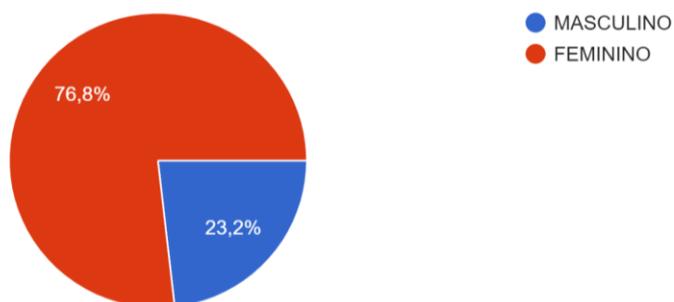
Foi aplicado um total de 125 questionários e representando um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro de 9%. Os respondentes tiveram uma única oportunidade de resposta para cada endereço de e-mail que era usado para acessar o link da pesquisa.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS

Realizada a coleta dos dados, o próximo passo foi organizar e entender o perfil dos entrevistados na pesquisa, e a relação entre esses participantes e o serviço médico oferecido pelas clínicas privadas na região.

No que se refere ao sexo dos participantes, tivemos uma maior participação do público feminino, conforme demonstra o gráfico a seguir.

Gráfico 02: Sexo

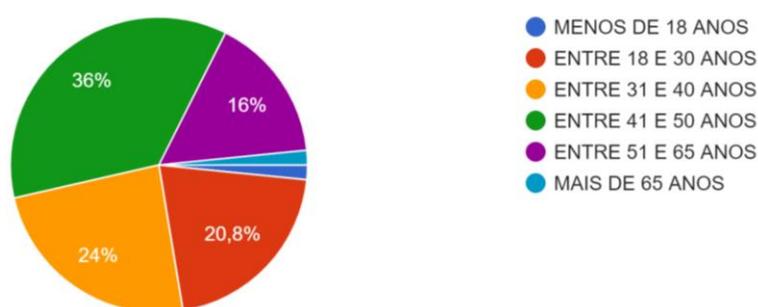


Fonte: Autor, 2024.

Nesse caso, tivemos entre os respondentes 76,8% se identificando como sendo do sexo feminino e 23,2% como sendo do sexo masculino.

Tendo em vista que o público economicamente ativo e principal consumidor dos serviços ofertados pelo negócio, tem idade superior a 18 anos, torna-se muito importante saber o alcance da pesquisa dentro de diferentes faixas de idade, e para o recorte que conta com 125 respostas no total, tivemos o resultado apresentado no gráfico abaixo.

Gráfico 03: Idade

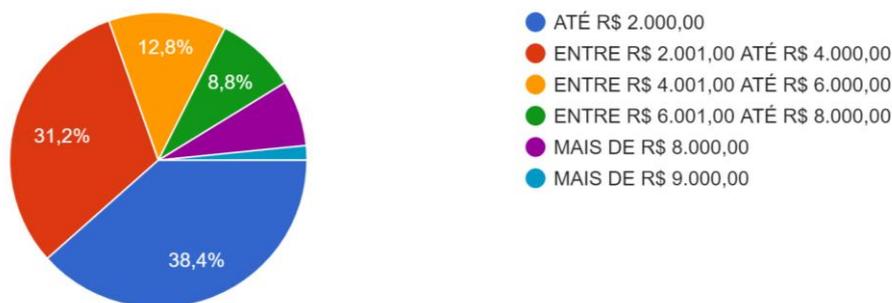


Fonte: Autor, 2024.

A pesquisa obteve respostas majoritariamente de pessoas com a faixa de idade entre 41 e 50 anos de idade, que concentrou o equivalente a 36% das respostas totais, seguido pela faixa entre 31 e 40 anos com 24% das respostas, a faixa entre 18 e 30 anos com 20,8% das respostas e a faixa entre 51 e 65 anos com 16% das respostas. As faixas com idades menor que 18 anos e maior que 65 anos tiveram o equivalente a 1,6% dos respondentes para cada uma delas.

A pesquisa também buscou entender qual a faixa de renda dos respondentes, informação que torna-se muito importante para para o desenho do plano de negócio, uma vez que possibilita mensurar qual a proporção que um produto ou serviço pode representar na renda do seu público alvo.

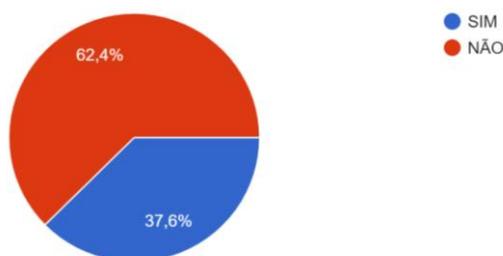
Gráfico 04: Renda mensal



Fonte: Autor, 2024.

Nesse quesito, temos dentre os respondentes, 38,4% com uma faixa de renda de até R\$2.000,00 reais por mês, aqueles com faixa de renda entre R\$2.001,00 até R\$4.000,00 de renda mensal representam 31,2% dos respondentes, seguidos por 12,8% estando na faixa de renda mensal entre R\$4.001,00 e R\$6.000,00, mais 8,8% dos respondentes na faixa de renda mensal entre R\$6.001,00 e R\$8.000,00 e por fim, mais 8,8% com renda mensal superior a R\$8.000,00. A pesquisa também buscou mensurar a proporção dos seus respondentes que possuem acesso a planos de saúde.

Gráfico 05: Se possui plano de saúde

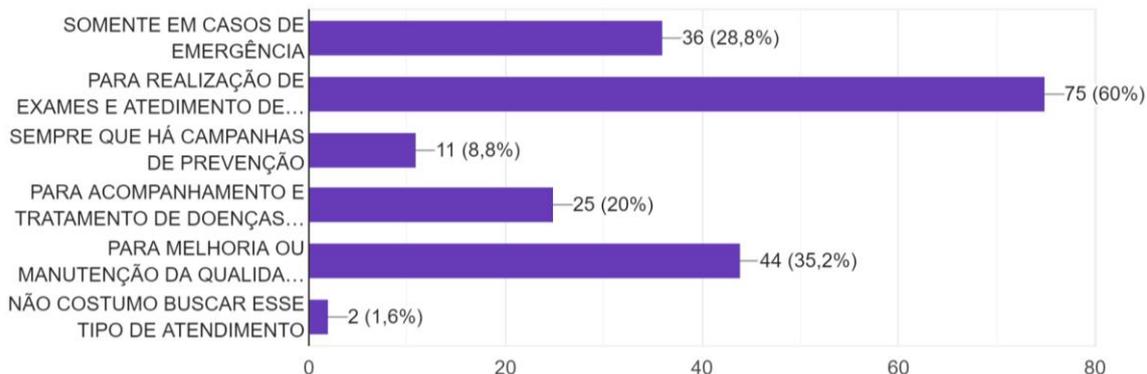


Fonte: Autor, 2024.

Nesse caso, o resultado mostrou que 62,4% dos participantes não possuíam acesso a nenhum plano de saúde privado no momento da pesquisa, enquanto que 37,6% disseram possuir algum plano de saúde ativo no momento da pesquisa.

A pesquisa também perguntou as situações que levam as pessoas a buscarem atendimento com profissionais da saúde, entender esse comportamento pode ajudar o negócio a compreender de forma mais ampla o que leva o público a consumir o seu produto ou serviço, para essa pergunta foi permitido marcar mais de uma resposta e o resultado nesse caso é apresentado no gráfico que vem logo a seguir.

Gráfico 06: Situações em que buscam atendimento de profissionais da saúde

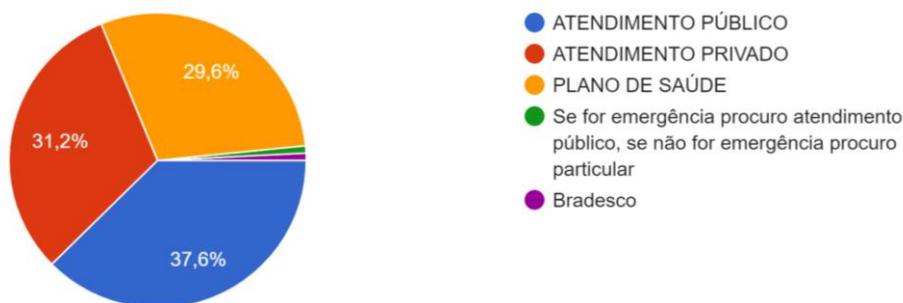


Fonte: Autor, 2024.

O resultado mostra que 60% dos respondentes buscam atendimento para realização de entendimentos e exames de rotina, 35,2% com intuito de melhorar e manter sua qualidade de vida, 28,8% só buscam atendimento em casos de emergência médica, 20% para fazer acompanhamento e o tratamento de doenças, 8,8% buscam atendimento sempre que há alguma campanha de prevenção e por fim, 1,6% dos respondentes que dizem não que costumam buscar nenhum tipo de atendimento de profissionais da saúde.

Com o intuito de entender qual a primeira opção de busca por atendimento médico dentre os principais canais de atendimento a esse público, foi perguntado qual a primeira opção dos respondentes ao buscar atendimento de um profissional da saúde, com as opções de atendimento público, atendimento privado e plano de saúde, também dando a opção de preencher algum outro canal ou opção de atendimento. Assim, o resultado dessa pergunta é apresentado no gráfico a seguir.

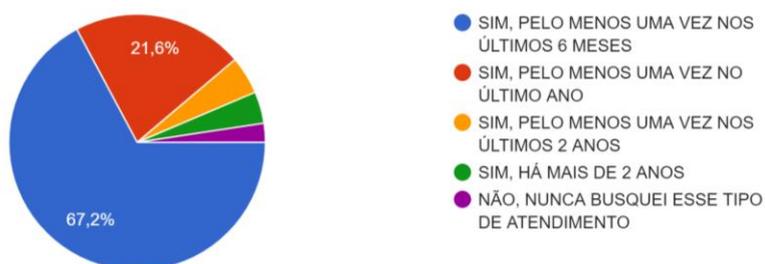
Gráfico 07: Primeira opção ao buscar atendimento de profissionais da saúde



Fonte: Autor, 2024.

Tivemos 37,6% dos respondentes afirmando que buscam primeiro o atendimento público, 31,2% que vão diretamente em busca do atendimento privado e 29,6% que acionam o plano de saúde para o atendimento. 1,6% optaram por inserir outras respostas, sendo que 0,8% citaram um plano de saúde específico, e com isso é possível afirmar que a busca total por planos de saúde é a primeira opção de 30,4% dos respondentes e que dentre o total de respondentes, 7,2% procuram primeiramente um outro canal de atendimento, mesmo possuindo plano de saúde ativo. Já os outros 0,8% dos respondentes, afirmaram alternar entre o serviço público e o serviço privado a depender da complexidade do atendimento pretendido. Tendo em vista a característica do negócio que é objeto deste plano, a pesquisa também buscou identificar dentre os respondentes, aqueles que buscam atendimento em clínicas privadas, e frequência com a qual é realizada essa busca. A seguir temos o gráfico representando as respostas obtidas.

Gráfico 08: Frequência na busca por atendimento nas clínicas privadas

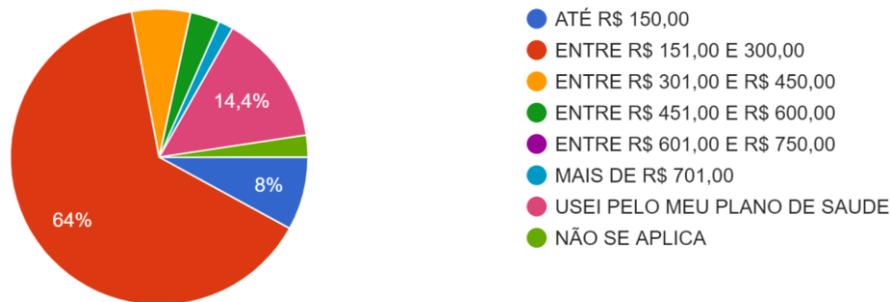


Fonte: Autor, 2024.

Nesse caso, tivemos 67,2% dos respondentes afirmando que sim, buscam atendimento em clínicas privadas e fizeram isso pelo menos uma vez nos últimos 6 meses. Já 21,6% dos respondentes também afirmaram que sim, fazem uso do serviço de clínicas privadas e que fizeram isso pelo menos uma vez no último ano. Tivemos também 4,8% dos respondentes afirmando que sim, mas nesse caso com uma frequência de pelo menos 1 vez nos últimos 2 anos, outros 4,8% afirmando que sim, mas que fizeram isso há mais de 2 anos, e por fim, 1,6% afirmando que nunca fizeram uso de serviços oferecidos por profissionais de saúde em clínicas privadas.

Mapeado o uso dos serviços ofertados em clínicas privadas, para aqueles que tiveram respostas positivas na questão anterior, foi perguntado o valor médio pago por consulta realizada pelos respondentes em clínicas privadas. O gráfico a seguir mostra o resultado.

Gráfico 09: Valor médio pago por consultas nas clínicas privadas

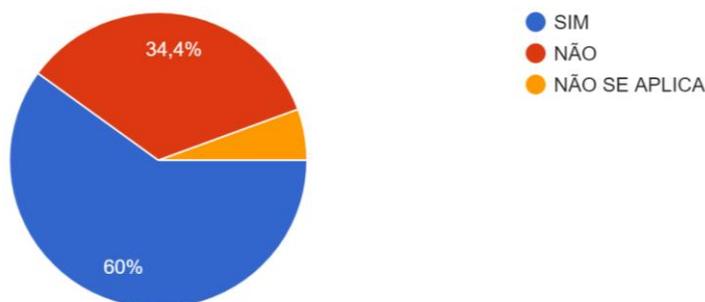


Fonte: Autor, 2024.

Nesse cenário, tivemos 64% dos respondentes afirmando terem pago entre R\$151,00 e R\$300,00 no valor da consulta. 14,4% dos respondentes afirmaram terem feito uso de clínicas privadas através dos seus respectivos planos de saúde, e nesses casos, sem a necessidade de fazer investimento financeiro. 8% afirmaram terem pago um valor de até R\$150,00. 5,44% pagaram entre R\$451,00 e R\$600,00. 2,72% pagou mais de R\$701,00 pela consulta e por fim, 5,44% afirmaram que a pergunta para eles não se aplica.

Os participantes também foram questionados sobre a dificuldade de conseguir atendimento com alguma especialidade médica. Para essa pergunta os participantes tinham três opções de resposta, sendo elas: sim, não ou não se aplica. O resultado está exposto no gráfico abaixo.

Gráfico 10: Dificuldade dos participantes para conseguir atendimento com especialistas

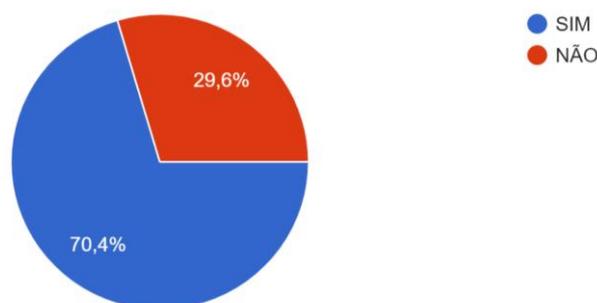


Fonte: Autor, 2024.

Sobre a dificuldade dos participantes em conseguir atendimento com alguma especialidade médica, 60% afirmou que sim, já tiveram dificuldade em encontrar determinada especialidade médica, enquanto 34,4% afirmou que não, nunca sentiu dificuldade para conseguir atendimento com nenhuma especialidade médica, e 5,6% dos respondentes marcaram a opção não se aplica, esses podem também se afirmar que não tiveram dificuldade em conseguir atendimento.

Tendo em vista que Alagoínhas está localizada no interior do estado, mesmo sendo uma cidade polo na microrregião, os respondentes também foram questionados sobre a necessidade de se deslocar para capital ou para outro estado em busca de atendimento com alguma especialidade não encontrada na região.

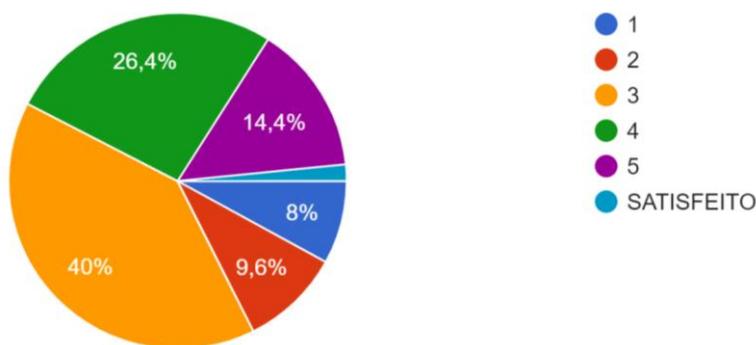
Gráfico 11: Deslocamento em busca de atendimento



Fonte: Autor, 2024.

Sobre essa necessidade de deslocamento, 70,4% dos respondentes afirmaram que já precisaram fazer esse deslocamento para Salvador (capital do estado da Bahia) ou para algum outro estado. Já os outros 29,6% dos respondentes afirmaram que nunca tiveram essa necessidade de se deslocar em busca de atendimento com alguma especialidade médica não encontrada na região. A satisfação dos respondentes em relação ao serviço oferecido por clínicas médicas disponíveis na região também foi questionada, e para isso foi proposto uma escala de 1 à 5, considerando 1 como totalmente insatisfeito e 5 como totalmente satisfeito. Logo abaixo conseguimos acompanhar o resultado obtido.

Gráfico 12: Nível de satisfação na região

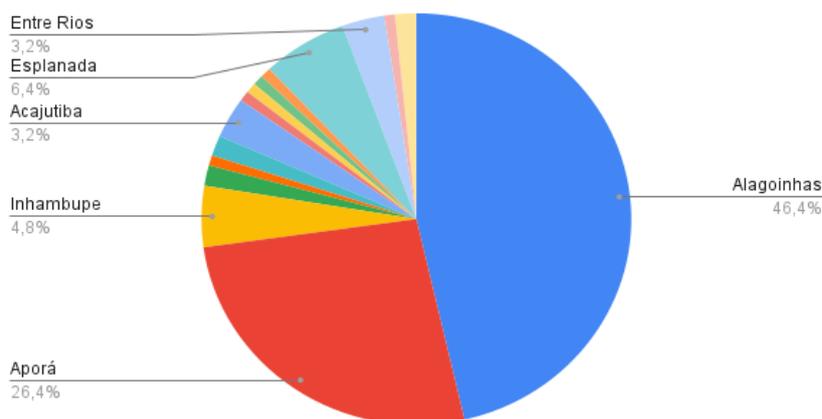


Fonte: Autor, 2024.

Para esse questionamento, 40% dos respondentes se mostraram indiferentes quanto a sua satisfação, esses marcaram a opção que avalia como 3, sendo esse o ponto médio, sendo considerado o que fica abaixo dele (opções 1 e 2) como insatisfeitos e o que fica acima dele (opções 4 e 5) podendo ser considerado como satisfeito. Dentre os insatisfeitos, 9,6% marcaram a opção 2 e 8% marcaram a opção 1, sendo esses 8% declarados como totalmente insatisfeitos e tendo somadas as escolhas das opções 1 e 2 um total de 17,6% dos respondentes que se dizem insatisfeitos com o serviço oferecido pelas clínicas médicas da região.

Já a opção 4 foi marcada por 26,4% dos respondentes e a opção 5 por mais 14,4%, também precisamos considerar que 1,6% dos entrevistados declarou sua satisfação de forma nominal, somando assim um total de 42,4% de respondentes que declararam está satisfeito com o serviço médico oferecido pelas clínicas da região. Com isso, podemos afirmar que a maior parte dos respondentes estão satisfeitos, fazendo assim, uma avaliação positiva do segmento. Os participantes foram questionados sobre a cidade na qual residem, como a aplicação da pesquisa foi feita dentro da microrregião de Alagoinhas, praticamente todas as respostas foram obtidas em cidades desse recorte e teve sua distribuição de acordo com o gráfico a seguir.

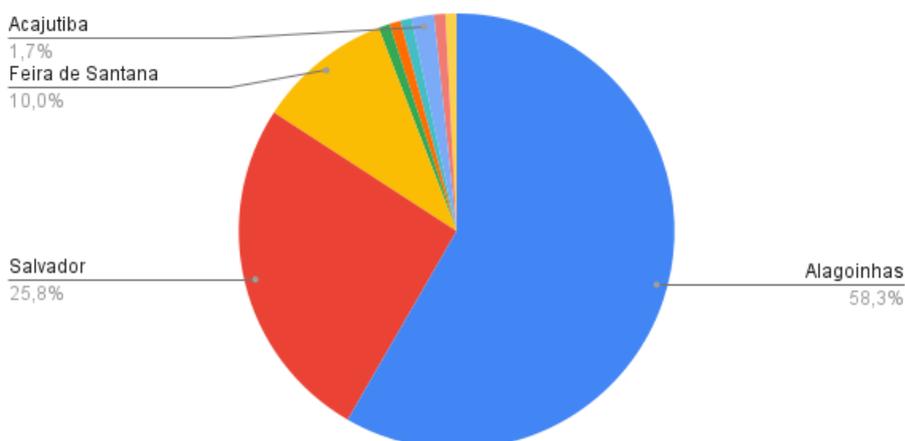
Gráfico 13: Cidades onde residem



Fonte: Autor, 2024.

Alagoínhas foi a cidade com maior número de participantes na pesquisa, tendo 46,4% dos respondentes afirmando morar na cidade, logo em seguida tivemos Aporá com 26,4% dos respondentes, Esplanada com 6,4%, Inhambupe com 4,8%, Entre Rios e Acajutiba com 3,2% e um total de mais 8 cidades que também foram citadas por um percentual menor dos respondentes. Os respondentes foram questionados sobre a melhor cidade da região para se buscar atendimento no setor privado. Os participantes deveriam escrever suas respostas informando a cidade de sua preferência.

Gráfico 14: Cidades com maior busca por atendimento privado



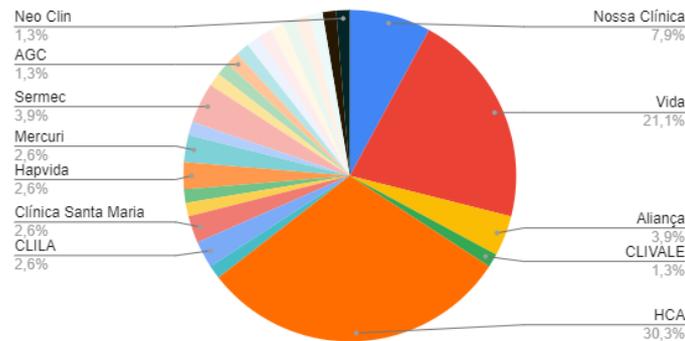
Fonte: Autor, 2024.

A apuração mostrou que 58,3% dos respondentes citaram Alagoínhas como a melhor cidade da região para se buscar atendimento médico privado. Salvador veio logo em seguida sendo citada por 25,8% dos participantes, seguido por Feira de Santana que foi lembrada por 10% dos respondentes, Acajutiba foi citada por 1,7% e

tivemos mais 5 cidades que também foram lembradas, mas em proporções bem menores.

A fim de conhecer melhor a concorrência e como são reconhecidos pelo público pesquisado, os participantes da pesquisa foram questionados sobre qual seria a primeira clínica médica que te vinham à cabeça.

Gráfico 15: Clínicas privadas mais lembradas (*top of mind*)

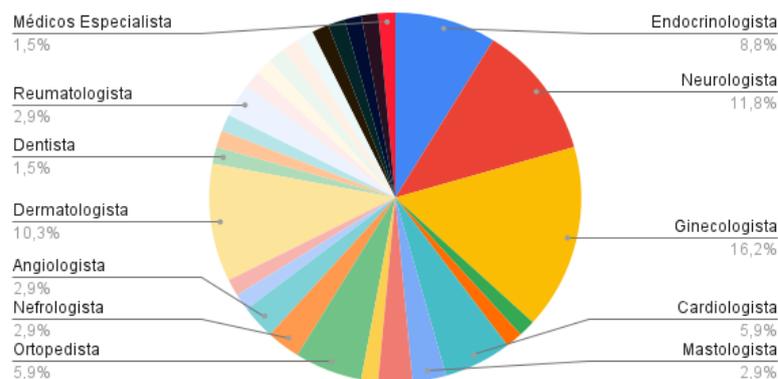


Fonte: Autor, 2024.

Tivemos um total de 30 clínicas citadas pelos respondentes, as mais lembradas ficaram ranqueadas na seguinte ordem: HCA foi lembrada por 30,3%, seguida pela Clínica Vida que foi lembrada por 21,1% das pessoas, depois temos Nossa Clínica com 7,9%, essas foram as mais lembradas tivemos mais 27 clínicas citadas, mas nenhuma delas atingiu ao menos 5% e juntas somaram os outro 40,7% dos respondentes.

Com o objetivo de identificar as maiores oportunidades em termos de diferenciais na oferta de serviços, e auxiliar na construção do portfólio que será ofertado no negócio a ser iniciado, perguntamos para os respondentes para qual especialidade médica tiveram dificuldade para conseguir atendimento. Nessa questão o respondente precisou citar por escrito e consideramos sempre a primeira opção descrita nas respostas. O gráfico abaixo apresenta o resultado.

Gráfico 16: Especialidades com maior dificuldade de encontrar atendimento



Fonte: Autor, 2024.

Tivemos um total de 29 especialidades sendo citadas pelos respondentes as 10 especialidades que os entrevistados tiveram mais dificuldade ficou na seguinte ordem: Ginecologia foi citada por 16,2%, seguido por Neurologia com 11,8% e Dermatologia com 10,3%, depois temos Endocrinologia com 8,8%, Cardiologia e Ortopedia com 5,9%, e por fim temos Mastologia, Nefrologia, Angiologia e Reumatologia com 2,9% cada.

6. MERCADO FORNECEDOR

Uma parte de grande importância de um negócio é a sua carteira de parceiros e dentre eles os fornecedores envolvidos nos detalhes de cada processo do dia a dia. Dito isto, pode-se listar os principais fornecedores da clínica Casulo, sendo eles: Medix Brasil, Elo7, Kalunga e Utilidades Clínicas.

Cada fornecedor possui um papel muito importante para a prestação de serviços que a clínica se propõe. Ao observar toda a cadeia, destaca-se a Medix Brasil, que é uma grande empresa importadora brasileira com foco para a linha hospitalar, esta será responsável por fornecer luvas, máscaras e álcool. Além dela, haverá também a Elo7, que possui foco em serviços gráficos e de informática e fornecerá as pastas personalizadas para a clínica. O terceiro fornecedor listado é a Kalunga, rede famosa de venda de eletrônicos e materiais de escritório, possuem mais de 50 lojas espalhadas pelo Brasil, irá fornecer o papel sulfite. O último fornecedor é a Utilidades Clínicas, que está há bastante tempo no mercado e possui portfólio para mais de 25 áreas médicas, e irá fornecer gaze e algodão para a Casulo.

Por fim, estes estabelecimentos, considerados os principais fornecedores foram listados abaixo, para que sejam analisadas mais algumas informações importantes como: localização do fornecedor, descrição dos itens entregues, forma de

pagamento, prazo de entrega e qualidade dos produtos fornecidos. Este último ponto, “qualidade do produto”, recebe notas que variam de 1 a 5, onde 1 representa “péssimo” e 5 “ótimo”, seguindo o conceito da escala *likert*.

Figura 03: Fornecedores

FORNECEDORES	DESCRIÇÃO GERAL DOS ITENS	ITENS DETALHADOS	CUSTO UNITÁRIO	INFORMAÇÕES				
				LOCALIZAÇÃO	PRAZO DE ENTREGA	FORMA DE PAGAMENTO	PRAZO PARA PAGAMENTO	QUALIDADE DO PRODUTO
Medix Brasil	Luvas, máscaras e álcool	Luvas descartáveis	R\$ 0,41	Rua Paraná, 1791 - Cascavel - PR, 85812-010	D + 1	Boleto	À vista	Ótima (5)
		Máscara descartável	R\$ 0,30					
		Álcool Swab 70%	R\$ 0,05					
Elo 7	Material gráfico	Pasta personalizada	R\$ 5,96	Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 1830, andar 12, torre 4 - Vila Nova Conceição, São Paulo - SP, 04507-070	D + 7	Pix, espécie ou cartão	À vista ou em até 3x	Boa (4)
Kalunga	Papel Sulfit	Papel Sulfit A4	R\$ 0,06	Av. Tancredo Neves, 148, Shopping da Bahia, Loja 001 W1 - Caminho das Árvores, Salvador - BA, 41820-908	Não entrega	Pix, espécie ou cartão	À vista ou em até 3x	Ótima (5)
Utilidades Clínicas	Algodão e gaze	Gaze 11 fios cm ²	R\$ 0,05	Rua Senador Carlos Gomes de Oliveira, 800 GP04, Distrito Industrial - São José - SC, 88104-785	3 vezes por semana (segunda, quarta e sexta)	Pix, espécie ou cartão	À vista	Ótima (5)
		Algodão rolo	R\$ 0,05					

Fonte: Autor, 2024.

7. MERCADO CONCORRENTE

Sabendo da importância de avaliar e mapear os concorrentes, foi feita a análise descritiva dos três (03) mais citados na pesquisa, a fim de entendê-los e usar essas informações para auxiliar no desenho da estratégia de negócio, para identificar eventuais oportunidades. Foi utilizada uma escala do tipo *likert* atribuindo numerais de 1 a 5 para classificar cada ponto descrito, de acordo com a seguinte avaliação: 1 (muito ruim), 2 (ruim), 3 (indiferente), 4 (bom) e 5 (muito bom).

Figura 04: Análise dos principais concorrentes

Análise descritiva dos principais competidores						
Critérios	HCA	Nota	Clínica Vida	Nota	Nossa Clínica	Nota
Estratégia de Produtos ou Serviços	Portifólio de serviços amplo	5	Portifólio de serviços amplo	4	Portifólio de serviços limitado	2
Estratégia de Preço	Preço dentro da média local	3	Preço dentro da média local	3	Preço popular	5
Estratégia de Promoção	Promoções pontuais	3	Promoções semanais e agressivas	5	Sem oferta de promoções	1
Pontos Fortes	Boa localização e portfólio amplo	5	Boa localização e tradição local	4	Preço popular e capilaridade na região	2
Pontos Fracos	Estrutura antiga e atendimento falho	3	Estrutura antiga e atendimento falho	2	Localização em cidades periféricas	3
Pontuação total	HCA	3,8	Clínica Vida	3,6	Nossa Clínica	2,6

Fonte: Autor, 2024.

Após análise criteriosa, e de acordo com a figura acima, foi realizada a classificação dos principais concorrentes, de modo que o HCA obteve a melhor nota média (3,8), principalmente pelo fato de ter uma gama de oferta muito grande de

serviços e uma localização privilegiada no centro da cidade de Alagoinhas, sendo assim o principal concorrente presente na cidade e na região, além de ser a mais lembrada pela pesquisa de mercado.

Em seguida temos a Clínica Vida, com a segunda melhor nota média (3,6), resultado principalmente do bom portfólio de serviços, estratégia de promoções recorrentes e localização privilegiada, sendo o segundo maior concorrente na região e também a segunda maior concorrente dentro da cidade de Alagoinhas, além de ser a segunda mais lembrada na pesquisa de mercado.

Por fim, temos a Nossa Clínica com a nota média mais baixa entre as três concorrentes avaliadas (2,6), se destacando por ter um preço mais competitivo, mas diferente das demais, não encontra-se localizada na mesma cidade (Alagoinhas), estando presente em três cidades da microrregião (Acajutiba, Crisópolis e Aporá), sendo ela, a terceira maior concorrente na região e a maior concorrente fora da cidade de Alagoinhas.

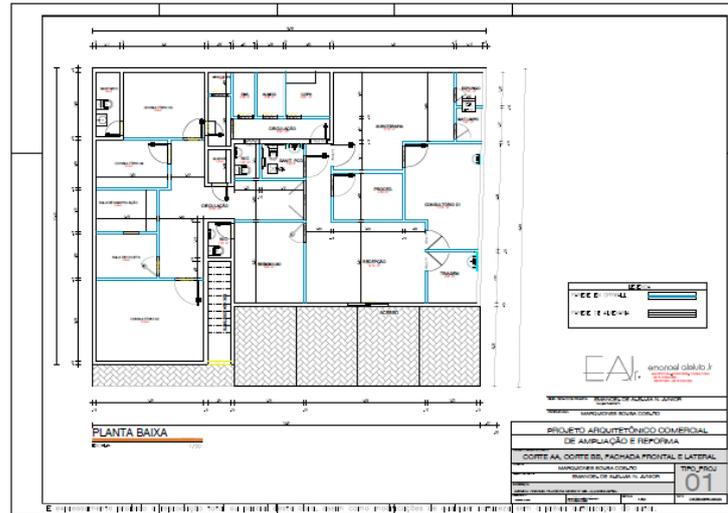
8. LOCALIZAÇÃO

A escolha da localização se deu partindo das oportunidades de locação que foram encontradas disponíveis na cidade. Após a busca por imóveis comerciais em sites e plataformas especializadas, foi feito um levantamento de possibilidades, levando em conta fatores postos como importantes por parte dos proprietários para que pudesse proporcionar mais conforto e comodidade para os clientes, além de possibilitar uma maior exposição e visibilidade da marca. O local escolhido foi a Av. Cel. Filadelfo Neves, Nº486 - Bairro: Juracy Magalhães, Alagoinhas - BA, 48051-190, Brasil.

9. DESCRIÇÃO DO LAYOUT

O *layout* que é proposto para a Clínica Casulo leva em consideração a melhor distribuição de cômodos e aproveitamento de todos os espaços que serão utilizados para maior comodidade e conforto dos pacientes, não deixando de pensar e considerar também os colaboradores e terceiros. Como pode ser observado na figura abaixo:

Figura 05: Planta baixa da Clínica Casulo
(*figura meramente ilustrativa*)*



Fonte: Autor, 2024.

É possível observar, de acordo com a planta baixa da clínica, que todos os ambientes foram carinhosamente pensados para garantir maior conforto, agilidade no atendimento e segurança. Ao todo são quatro consultórios, uma sala de manipulação, sala de coleta, depósito de material de limpeza, almoxarifado, copa, soroterapia, sala de triagem, contendo também, banheiros e recepção. Tudo isso, foi idealizado para melhor otimização do espaço, garantindo uma ótima experiência de atendimento.

10. PLANO DE PRODUÇÃO

O plano de produção tem o objetivo de mensurar a capacidade produtiva de determinado negócio ou empresa. Por meio do plano de produção se torna possível projetar, estabelecer as metas e métricas responsáveis por guiar a empresa no que se refere à sua capacidade produtiva e estratégia de crescimento com base nas vendas de produtos e serviços. No caso específico da Clínica Casulo, o plano demonstra a quantidade de consultas realizadas pelos profissionais ao longo do ano.

Figura 06: Plano de Produção

PLANO DE PRODUÇÃO

PEÇAS	QUANTIDADE POR TRIMESTRE				Anual
	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto	
Consulta Clínico Geral	792	858	924	990	3.564
Consulta Endocrinologista	792	858	924	990	3.564
Consulta Ginecologista	396	429	462	495	1.782
Consulta Neurologista	396	429	462	495	1.782
Consulta Nutricionista	396	429	462	495	1.782
Consulta Educador Físico	396	429	462	495	1.782
TOTAL	3.168	3.432	3.696	3.960	14.256

Fonte: Autor, 2024.

Partindo de um pressuposto que considera 15 consultas diárias como a média possível para garantir que os atendimentos tenham o padrão de qualidade pretendido pela Clínica Casulo, consideramos uma ocupação média crescente ao longo do tempo, iniciando com uma média de 12 consultas/dia no primeiro trimestre, 13 consultas/dia no segundo trimestre, 14 consultas/dia no terceiro trimestre e atingindo o objetivo esperado de 15 consultas/dia no quarto trimestre do primeiro ano de operação. Vale ressaltar que está sendo considerado um total de 22 dias úteis/mês para chegarmos nos resultados demonstrados acima.

11. MÃO DE OBRA DIRETA

A mão de obra direta visa demonstrar o quantitativo de profissionais envolvidos no processo de produção da Clínica Casulo, que nesse caso se refere diretamente aos profissionais que estarão realizando as consultas e os atendimentos direcionados para o atendimento final ao cliente.

Figura 07: Quantidade de mão-de-obra direta

QUANTIDADE DE MÃO-DE-OBRA DIRETA

FUNÇÕES	QUANTIDADE POR TRIMESTRE			
	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto
Médicos Especialistas	4	4	4	4
Educador Físico	1	1	1	1
Nutricionista	1	1	1	1
TOTAL	6	6	6	6

Fonte: Autor, 2024.

Como é possível notar no quadro acima, a operação contará com 6 profissionais envolvidos diretamente na realização das consultas, sendo dois dos especialistas realizando os atendimentos diariamente (endocrinologista e clínico geral), e os demais atendendo de forma alternada entre os dias, tendo em vista que o espaço dispõe de apenas 4 consultórios. Essa lógica de atendimento já foi considerada para construção do plano de produção apresentado anteriormente.

12. ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira tem a função de compilar as principais informações, referentes à organização financeira do negócio. Assim, é possível conferir dentro da análise, os principais custos fixos e variáveis, investimentos necessários, detalhamento para produção, taxa de marcação, margem de lucro e, além dos principais indicadores do negócio.

13. INVESTIMENTO FIXO

De maneira resumida, os investimentos fixos são todos os investimentos realizados para dar início ao negócio. Isso implica em dizer que para realizar o investimento fixo do negócio é preciso fazer um levantamento de todos os bens que serão necessários para fazer as atividades básicas do negócio funcionarem. Para tanto, os investimentos fixos da Clínica Casulo, ficaram da forma a seguir:

Figura 08: Investimento Fixo

INVESTIMENTO FIXO

DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE	VALOR	
		Unitário	Total
Ar Condicionado	5	2.198,00	10.990,00
Telefone sem fio	5	219,00	1.095,00
Computador Dell	5	4.698,00	23.490,00
Impressora	4	2.099,00	8.396,00
Aparelho de Calorimetria	1	4.692,00	4.692,00
Monitor de pressão Arterial	2	195,00	390,00
Dinamômetro	5	1.060,00	5.300,00
Balança de Bioimpedância	1	698,00	698,00
Termômetro digital	1	105,00	105,00
Oxímetro	1	132,00	132,00
Armários c/ prateleiras aberto	1	800,00	800,00
Smart TV	2	1.099,00	2.198,00
Cadeiras Presidenciais	2	958,00	1.916,00
Cadeiras	8	185,00	1.480,00
Poltronas Hidraulicas	4	4.923,00	19.692,00
Cadeira de rodas	1	1.049,00	1.049,00
Purificador de Água	1	600,00	600,00
Microondas	1	529,00	529,00
Cafeteira	1	103,00	103,00
Armários Fechados	3	729,00	2.187,00
Escada	1	159,00	159,00
Câmeras de segurança e circuito de alarmes	1	5.500,00	5.500,00
Balcão de Recepção	1	4.300,00	4.300,00
Lições	1	3.000,00	3.000,00
Taxas de abertura do negócio	1	2.000,00	2.000,00
SOMA	-	-	100.801,00
Reserva técnica (10%)	-	-	10.080,10
TOTAL	-	-	110.881,10

Fonte: Autor, 2024.

Conforme disposto na imagem acima, o investimento fixo está voltado quase que exclusivamente para estrutura de atendimento básico, conforto e infraestrutura básica do local de atendimento, tendo em vista que trata-se de venda de um serviço, onde o conforto e a experiência podem ser considerados com alguns dos principais indicadores de qualidade para os clientes.

14. CUSTOS FIXOS MENSAIS

Os custos fixos podem ser considerados todos os gastos que incidem mensalmente e diretamente no negócio, independente de variações na capacidade produtiva ou de vendas. Neste caso, podemos verificar na imagem abaixo os principais custos fixos do negócio e os seus respectivos valores:

Figura 09: Custos Fixos

CUSTOS FIXOS

DISCRIMINAÇÃO		VALOR	
		Mensal	Trimestral
Salários		12.300,00	36.900,00
Encargos sociais		9.348,00	28.044,00
Aluguel e taxas		4.000,00	12.000,00
Água, luz e telefone		2.200,00	6.600,00
Retirada (pro-labore)		12.000,00	36.000,00
Reforma/manutenção		1.500,00	4.500,00
Transporte		500,00	1.500,00
Depreciação		1.916,02	5.748,06
Honorários (Contador)		1.420,00	4.260,00
SOMA		45.184,02	135.552,06
Outras despesas (5%)		1.807,36	5.422,08
TOTAL		46.991,38	140.974,14

Fonte: Autor, 2024.

Os custos fixos expostos acima, representam a estrutura de custos fixos mensais da empresa. Analisando a figura, é possível inferir que salários e pró-labore e encargos sociais são a maior representatividade, já que somados chegam a constituir aproximadamente 71,61% de todos os custos fixos. Neste ponto, pode-se afirmar que isto está muito atrelado ao modelo de negócios, por se tratar de uma empresa do setor de serviços, onde a demanda principal está voltada para o atendimento dos clientes por parte do pessoal.

15. CUSTOS VARIÁVEIS DE SERVIÇO

No que se refere aos custos variáveis, estes são custos recorrentes e sofrem variação de acordo com a queda ou aumento da produção ou da receita. Além disso, analisando sob outra perspectiva, se torna facilitada a compreensão acerca dos custos variáveis, já que eles são baseados na capacidade produtiva dos serviços de atendimento, no caso da Clínica Casulo, por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, que nesse caso oferece a consulta de médicos e outras especialidades da área de saúde.

Figura 10: Custos variáveis de serviço

FUNÇÕES	VALORES POR TRIMESTRE				Anual
	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto	
Médico especialista / Diretor	96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00	384.000,00
Médico especialista	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	192.000,00
Nutricionista	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	36.000,00
Educador Físico	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	30.000,00
SOMA	160.500,00	160.500,00	160.500,00	160.500,00	642.000,00
Encargos sociais (76%)	121.980,00	121.980,00	121.980,00	121.980,00	487.920,00
TOTAL	282.480,00	282.480,00	282.480,00	282.480,00	1.129.920,00

Fonte: Autor, 2024.

Conforme a imagem acima, o custo variável está concentrado na estrutura de pessoas do negócio, uma vez que essa mão de obra direta geradora de receita no negócio.

15.1 CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA DIRETA

A composição do custo de mão-de-obra direta no caso da Clínica Casulo, é composta pelos profissionais de atendimento das consultas oferecidas pela clínica, composto da seguinte forma:

Figura 11: Custo médio por hora

Elementos que compõem os encargos				
INSS				
FGTS				
13º Salário				
Férias				
Faltas (estimativa)				
Auxílio-transporte				
Auxílio-alimentação				
Hora extra				
Índice de encargos sociais		0,76		
Salários				
Médico especialista / Diretor	16.000,00			
Médico especialista	8.000,00			
Nutricionista	3.000,00			
Educador Físico	2.500,00			
Valor anual da folha de pagamento			1.129.920,00	
Custo Médio/Hora =			=	133,75
Número de horas Trabalho por ano			8.448	
MEMÓRIA DE CÁLCULO DO CUSTO MÉDIO/HORA				
8 h/dia x 22 dias/mês x 04 pessoas (média) x 12 meses				

Fonte: Autor, 2024.

O quadro é composto por 06 profissionais, sendo dois médicos especialistas que acumulam a função de diretores técnico e administrativo, cujo a remuneração pela atividade médica exercida aparece como variável, diferente do Pró-Labore que compõe

os custos fixos. Temos também outros 02 especialistas que trabalham em dias alternados, assim como os outros 02 profissionais que também alternam, que são nutricionista e o educador físico. A memória de cálculo acima demonstra o custo médio hora do pessoal e também foi usado como base para estabelecer os parâmetros de produção do negócio.

15.2 CUSTO UNITÁRIO DOS MATERIAIS DIRETOS

Os materiais diretos demonstram a composição dos itens básicos necessários para realização do serviço, que nesse caso trata-se da realização de consultas para atendimento dos clientes. No caso da Clínica Casulo, essa necessidade é bastante simples, tendo em vista que o investimento nesses materiais correspondem a aproximadamente 2,5% do valor médio cobrado por uma consulta.

Figura 12: Quantidade de materiais diretos

QUANTIDADE DE MATERIAIS DIRETOS

DISCRIMINAÇÃO	UNIDADE	PEÇAS (QUANTIDADE)					
		Médico	Médico	Médico	Médico	Nutricionista	Educador Físico
		Clinico Geral	Endocrinologista	Ginecologista	Neurologista		
Luvas descartáveis	par	1	1	1	1	1	1
Máscara descartável	unid.	1	1	1	1	1	1
Gazes descartável	unid.	2	2	2	2	0	0
Algodão	grama	2	2	2	2	1	1
Alcool swab 70%	und.	2	2	2	2	2	2
Carpeta	unid.	1	1	1	1	1	1
Folhas de papel impressa	unid.	4	4	4	4	4	2

Fonte: Autor, 2024.

Ao todo temos o equivalente a 7 itens básicos utilizados em uma consulta, sendo 5 deles para uso único e descartáveis, que são as luvas, a máscara, a gaze, o álcool swab 70% e o algodão, e outros dois itens que serão entregues para cada paciente atendido, sendo eles as carpetas e as folhas impressas com as informações inerentes às consultas realizadas.

Figura 13: Custos variáveis de produção

CUSTOS VARIÁVEIS DE PRODUÇÃO
Custo Unitário dos Materiais Diretos

DISCRIMINAÇÃO	PEÇAS/VALORES					
	Médico	Médico	Médico	Médico	Nutricionista	Educador Físico
	Clínico Geral	Endocrinologista	Ginecologista	Neurologista		
Luvas descartáveis	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41
Máscara descartável	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Gaze 11 fios cm ²	0,10	0,10	0,10	0,10	-	-
Algodão Rolo	0,10	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05
Álcool Swab 70%	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Papel Sulfit A4	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,12
Carpeta personalizada	5,96	5,96	5,96	5,96	5,96	5,96
TOTAL	7,21	7,21	7,21	7,21	7,06	6,94

Fonte: Autor, 2024.

Acima temos a descrição dos custos unitários diretos de cada item usado pelas diferentes especialidades que atendem na Clínica Casulo.

Figura 14: Custos unitários diretos

	Preço
Luvas descartáveis	0,41 par
Máscara descartável	0,30 ud
Gaze 11 fios cm ²	0,05 ud
Algodão Rolo	0,05 gr
Álcool Swab 70%	0,05 ud
Papel Sulfit A4	0,06 ud
Carpeta personalizada	5,96 ud

Fonte: Autor, 2024.

Acima temos a descrição do item, seu respectivo preço e unidade de medida correspondente. Abaixo, a composição dos custos unitários separados por especialidades.

Figura 15: Clínico Geral e Endocrinologista

Médico Clínico Geral

DISCRIMINAÇÃO	Quant.	Unidade	c/ ICMS	(-) 17%	Dif.	Custo
						Unitário
Luvas descartáveis	1	par	0,480	0,41	0,07	0,41
Máscara descartável	1	unid.	0,351	0,30	0,05	0,30
Gaze 11 fios cm ²	2	unid.	0,059	0,05	0,01	0,10
Algodão Rolo	2	gram.	0,059	0,05	0,01	0,10
Álcool Swab 70%	2	unid.	0,059	0,05	0,01	0,10
Papel Sulfit A4	4	unid.	0,070	0,06	0,01	0,24
Carpeta personalizada	1	unid.	6,973	5,96	1,01	5,96
TOTAL	-	-	-	-	-	7,21

Médico Clínico Endocrinologista

DISCRIMINAÇÃO	Quant.	Unidade	c/ ICMS	(-) 17%	Líquido	Custo
						Unitário
Luvas descartáveis	1	par	0,480	0,41	0,07	0,41
Máscara descartável	1	unid.	0,351	0,30	0,05	0,30
Gaze 11 fios cm ²	2	unid.	0,059	0,05	0,01	0,10
Algodão Rolo	2	gram.	0,059	0,05	0,01	0,10
Álcool Swab 70%	2	unid.	0,059	0,05	0,01	0,10
Papel Sulfit A4	4	unid.	0,070	0,06	0,01	0,24
Carpeta personalizada	1	unid.	6,973	5,96	1,01	5,96
TOTAL	-	-	-	-	-	7,21

Fonte: Autor, 2024.

Figura 16: Ginecologista e Neurologista

Médico Clínico Ginecologista

DISCRIMINAÇÃO	Quant.	Unidade	c/ ICMS	(-) 17%	Líquido	Custo
						Unitário
Luvas descartáveis	1	par	0,480	0,41	0,07	0,41
Máscara descartável	1	unid.	0,351	0,30	0,05	0,30
Gaze 11 fios cm ²	2	unid.	0,059	0,05	0,01	0,10
Algodão Rolo	2	gram.	0,059	0,05	0,01	0,10
Álcool Swab 70%	2	unid.	0,059	0,05	0,01	0,10
Papel Sulfit A4	4	unid.	0,070	0,06	0,01	0,24
Carpeta personalizada	1	unid.	6,973	5,96	1,01	5,96
TOTAL	-	-	-	-	-	7,21

Médico Clínico Neurologista

DISCRIMINAÇÃO	Quant.	Unidade	c/ ICMS	(-) 17%	Líquido	Custo
						Unitário
Luvas descartáveis	1	par	0,480	0,41	0,07	0,41
Máscara descartável	1	unid.	0,351	0,30	0,05	0,30
Gaze 11 fios cm ²	2	unid.	0,059	0,05	0,01	0,10
Algodão Rolo	2	gram.	0,059	0,05	0,01	0,10
Álcool Swab 70%	2	unid.	0,059	0,05	0,01	0,10
Papel Sulfit A4	4	unid.	0,070	0,06	0,01	0,24
Carpeta personalizada	1	unid.	6,973	5,96	1,01	5,96
TOTAL	-	-	-	-	-	7,21

Fonte: Autor, 2024.

Figura 17: Nutricionista e Educador Físico

Nutricionista

DISCRIMINAÇÃO	Quant.	Unidade	c/	(-)	Líquido	Custo
			ICMS	17%		Unitário
Luvas descartáveis	1	par	0,480	0,41	0,07	0,41
Máscara descartável	1	unid.	0,351	0,30	0,05	0,30
Gaze 11 fios cm ²	0	unid.	-	-	-	-
Algodão Rolo	1	gram.	0,059	0,05	0,01	0,05
Alcool Swab 70%	2	unid.	0,059	0,05	0,01	0,10
Papel Sulfit A4	4	unid.	0,070	0,06	0,01	0,24
Carpeta personalizada	1	unid.	6,973	5,96	1,01	5,96
TOTAL	-	-	-	-	-	7,06

Educador Físico

DISCRIMINAÇÃO	Quant.	Unidade	c/	(-)	Líquido	Custo
			ICMS	17%		Unitário
Luvas descartáveis	1	par	0,480	0,41	0,07	0,41
Máscara descartável	1	unid.	0,351	0,30	0,05	0,30
Gaze 11 fios cm ²	0	unid.	-	-	-	-
Algodão Rolo	1	gram.	0,059	0,05	0,01	0,05
Alcool Swab 70%	2	unid.	0,059	0,05	0,01	0,10
Papel Sulfit A4	2	unid.	0,070	0,06	0,01	0,12
Carpeta personalizada	1	unid.	6,973	5,96	1,01	5,96
TOTAL	-	-	-	-	-	6,94

Fonte: Autor, 2024.

De modo geral, é possível afirmar que a estrutura de custos variáveis de produção é bem enxuta, gerando assim um baixo impacto no Custo Efetivo Total do serviço ofertado.

15.3 CUSTO UNITÁRIO DE SERVIÇOS

O custo unitário do serviço é composto pela soma do custo fixo mais o custo variável e vai determinar qual é o custo unitário para a oferta dos serviços disponíveis no portfólio da Clínica Casulo conforme demonstrado na imagem a seguir.

Figura 18: Custo unitário de serviços

CUSTO UNITÁRIO DE SERVIÇOS

Consultas	VALOR / TRIMESTRE			
	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto
Médico Clínico Geral				
Custo fixo	44,50	41,08	38,14	35,60
Custo variável direto	140,96	140,96	140,96	140,96
Material direto	7,21	7,21	7,21	7,21
Mão-de-obra direta	133,75	133,75	133,75	133,75
SOMA	185,46	182,04	179,10	176,56
Médico Endocrinologista				
Custo fixo	44,50	41,08	38,14	35,60
Custo variável direto	140,96	140,96	140,96	140,96
Material direto	7,21	7,21	7,21	7,21
Mão-de-obra direta	133,75	133,75	133,75	133,75
SOMA	185,46	182,04	179,10	176,56
Médico Ginecologista				
Custo fixo	44,50	41,08	38,14	35,60
Custo variável direto	140,96	140,96	140,96	140,96
Material direto	7,21	7,21	7,21	7,21
Mão-de-obra direta	133,75	133,75	133,75	133,75
SOMA	185,46	182,04	179,10	176,56
Médico Neurologista				
Custo fixo	44,50	41,08	38,14	35,60
Custo variável direto	140,96	140,96	140,96	140,96
Material direto	7,21	7,21	7,21	7,21
Mão-de-obra direta	133,75	133,75	133,75	133,75
SOMA	185,46	182,04	179,10	176,56
Nutricionista				
Custo fixo	44,50	41,08	38,14	35,60
Custo variável direto	140,81	140,81	140,81	140,81
Material direto	7,06	7,06	7,06	7,06
Mão-de-obra direta	133,75	133,75	133,75	133,75
SOMA	185,31	181,89	178,95	176,41
Educador Físico				
Custo fixo	44,50	41,08	38,14	35,60
Custo variável direto	140,69	140,69	140,69	140,69
Material direto	6,94	6,94	6,94	6,94
Mão-de-obra direta	133,75	133,75	133,75	133,75
SOMA	185,19	181,77	178,83	176,29

Fonte: Autor, 2024.

Percebe-se que por se tratar da oferta de serviço, a variação no custo individual é mínima, levando em conta que os itens que compõem o material direto é praticamente o mesmo para todos os serviços.

16. ÍNDICES DE COMERCIALIZAÇÃO

O índice de comercialização tem como principal função servir de parâmetro para encontrar o preço ideal para os serviços a serem comercializados. Outro ponto a ser destacado é a composição do índice, a conta que é realizada e os fatores que precisam ser incluídos para o cálculo. Sendo assim, são considerados para encontrar o índice: impostos, comissões de vendas e publicidade. Portanto, segue o índice de comercialização descrito abaixo:

Figura 19: Custos de comercialização

CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

DISCRIMINAÇÃO	PERCENTUAL
ISS	2,5
Cofins	3
Comissão de vendas	0,25
Publicidade	1
TOTAL	6,75

Fonte: Autor, 2024.

Conforme disposto logo acima, a composição do custo de comercialização soma 6,75% do custo efetivo total da venda de cada serviço comercializado.

17. MARGEM DE LUCRO

A margem de lucro foi estipulada levando em consideração fatores internos (custos, margens e taxas) e fatores externos (concorrência, preços mínimos e máximo praticados). Para esse indicador, o objetivo é encontrar um equilíbrio e praticar uma margem lucrativa e parametrizada para tornar a empresa competitiva no seu segmento. O principal objetivo é atrelar a qualidade entregue pelo estabelecimento com o preço praticado, de modo que os clientes se sintam bem em consumir o serviço no estabelecimento e tenham a percepção de que o preço é compatível com a proposta de valor oferecida pela Clínica Casulo.

Figura 20: Margem de lucro

MARGEM DE LUCRO

PRODUTO	PERCENTUAL
Consulta Clinico Geral	35,00
Consulta Endocrinologista	35,00
Consulta Ginecologista	35,00
Consulta Neurologista	35,00
Consulta Nutricionista	10,00
Consulta Educador Fisico	10,00

Fonte: Autor, 2024.

Analisando a composição das margens determinadas acima, nota-se que para as consultas ofertadas pelos médicos especialistas, aplica-se uma margem de 35%, já para os profissionais de nutrição e educador físico, aplica-se uma margem de 10%. Essa diferença na margem se dá principalmente pelo fato de que os serviços desses profissionais são majoritariamente complementares ao serviço oferecido pelo endocrinologista da Clínica Casulo.

18. TAXA DE MARCAÇÃO

A taxa de marcação ou markup, é um coeficiente calculado e aplicado aos custos, a fim de obter uma precificação ajustada, com um intuito de garantir uma maior confiabilidade para tomada de decisão do empreendedor, seja para revisar o preço dos serviços ou para praticar margens de descontos oferecidas aos clientes. Na imagem abaixo é possível verificar os dois modelos de taxa de marcação utilizados na Clínica.

Figura 21: Taxa de marcação

TAXA DE MARCAÇÃO

Médicos Especialistas

FÓRMULA:

$$TM = [100 - (\% CC + \% ML)] : 100$$

$$\% CC = 6,75$$

$$\% ML = 35$$

CÁLCULO:

$$\text{-----} \rightarrow TM = 0,5825$$

Nutricionista e Educador Físico

FÓRMULA:

$$TM = [100 - (\% CC + \% ML)] : 100$$

$$\% CC = 6,75$$

$$\% ML = 10,00$$

CÁLCULO:

$$\text{-----} \rightarrow TM = 0,8325$$

Fonte: Autor, 2024.

Em resumo, os serviços foram organizados em dois grupos, um voltado para os médicos especialistas e outro para nutricionista e educador físico. Para cada grupo foi necessário fazer o cálculo da taxa de marcação e encontrar um resultado compatível ao mercado e que fosse possível ser praticado no negócio para gerar uma boa receita e conseqüentemente, um bom lucro. Agora basta aplicar estes números na fórmula e encontrar o preço de venda ideal.

19. PREÇO DE VENDA

O preço de venda é o valor que a empresa deverá cobrar aos seus clientes pela compra e consumo dos serviços prestados no seu estabelecimento. Definir o preço ideal com base em parâmetros técnicos, é imprescindível para garantir que o negócio seja competitivo sem abrir mão da lucratividade.

Figura 22: Preço de venda

PREÇO DE VENDA

FÓRMULA

$$PV = \frac{\text{Custo unitário de produção}}{\text{Taxa de marcação}}$$

PEÇAS	QUANTIDADE POR TRIMESTRE			
	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto
Consulta Clínico Geral	318,39	312,51	307,47	303,11
Consulta Endocrinologista	318,39	312,51	307,47	303,11
Consulta Ginecologista	318,39	312,51	307,47	303,11
Consulta Neurologista	318,39	312,51	307,47	303,11
Consulta Nutricionista	222,59	218,48	214,96	211,90
Consulta Educador Físico	222,45	218,34	214,81	211,76

Fonte: Autor, 2024.

Nota-se que há um comportamento decrescente no preço de venda proposto ao longo dos quatro primeiros trimestres, que é resultado do aumento da produtividade ao longo do tempo.

20. RECEITAS OPERACIONAIS

A receita operacional é o demonstrativo compilado e organizado dos recursos que foram gerados pela empresa por meio da execução das suas atividades-chave. Ou seja, é o volume financeiro total que é recebido pela prestação de serviços ou pela venda de produtos, por determinada empresa ou negócio. Que no caso da Clínica Casulo, trata-se da receita oriunda das consultas realizadas pelos seus profissionais.

Figura 23: Receitas Operacionais

RECEITAS OPERACIONAIS

DISCRIMINAÇÃO	VALOR EM R\$ / TRIMESTRE				
	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto	Anual
Consulta Clínico Geral	252.161,13	268.132,56	284.103,99	300.075,43	1.104.473,10
Consulta Endocrinologista	252.161,13	268.132,56	284.103,99	300.075,43	1.104.473,10
Consulta Ginecologista	126.080,56	134.066,28	142.052,00	150.037,71	552.236,55
Consulta Neurologista	126.080,56	134.066,28	142.052,00	150.037,71	552.236,55
Consulta Nutricionista	88.147,18	93.728,84	99.310,50	104.892,15	386.078,67
Consulta Educador Físico	88.090,10	93.667,00	99.243,90	104.820,80	385.821,80
TOTAL	844.630,56	898.126,52	951.622,47	1.005.118,43	3.699.497,98

Fonte: Autor, 2024.

Para chegarmos nesse resultado, foi preciso realizar a multiplicação do preço da venda pela quantidade de atendimentos realizados por cada um dos profissionais ao longo do período:

Receitas operacionais = Preço de venda x Quantidade de produção

21. CUSTOS TOTAIS

Os custos totais levam em consideração a soma dos custos fixos com os custos variáveis, a fim de chegar no valor total das despesas de um negócio. Abaixo é possível observar o detalhamento e a soma desses custos e o resultado obtido.

Figura 24: Custos Totais

CUSTOS TOTAIS

DISCRIMINAÇÃO	VALOR EM R\$ 1,00 / TRIMESTRE				Anual
	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto	
Custo fixo	140.974,14	140.974,14	140.974,14	140.974,14	563.896,57
Custos variáveis	644.381,66	685.192,22	726.002,78	766.813,34	2.822.390,00
Diretos	587.369,10	624.568,68	661.768,26	698.967,84	2.572.673,89
Comercialização	57.012,56	60.623,54	64.234,52	67.845,49	249.716,11
SOMA	785.355,81	826.166,36	866.976,92	907.787,48	3.386.286,57
CUSTOS GERAIS DA CONSULTA COM CLÍNICO GERAL					
Custo fixo	35.243,54	35.243,54	35.243,54	35.243,54	140.974,14
Custos variáveis	163.904,73	174.286,16	184.667,60	195.049,03	717.907,52
Diretos	146.883,86	156.187,22	165.490,58	174.793,94	643.355,58
Comercialização	17.020,88	18.098,95	19.177,02	20.255,09	74.551,93
SOMA	199.148,27	209.529,70	219.911,13	230.292,56	858.881,66
CUSTOS GERAIS DA CONSULTA COM ENDOCRINOLOGISTA					
Custo fixo	35.243,54	35.243,54	35.243,54	35.243,54	140.974,14
Custos variáveis	163.904,73	174.286,16	184.667,60	195.049,03	717.907,52
Diretos	146.883,86	156.187,22	165.490,58	174.793,94	643.355,58
Comercialização	17.020,88	18.098,95	19.177,02	20.255,09	74.551,93
SOMA	199.148,27	209.529,70	219.911,13	230.292,56	858.881,66
CUSTOS GERAIS DA CONSULTA COM GINECOLOGISTA					
Custo fixo	17.621,77	17.621,77	17.621,77	17.621,77	70.487,07
Custos variáveis	81.952,37	87.143,08	92.333,80	97.524,51	358.953,76
Diretos	73.441,93	78.093,61	82.745,29	87.396,97	321.677,79
Comercialização	8.510,44	9.049,47	9.588,51	10.127,55	37.275,97
SOMA	99.574,13	104.764,85	109.955,57	115.146,28	429.440,83
CUSTOS GERAIS DA CONSULTA COM NEUROLOGISTA					
Custo fixo	17.621,77	17.621,77	17.621,77	17.621,77	70.487,07
Custos variáveis	81.952,37	87.143,08	92.333,80	97.524,51	358.953,76
Diretos	73.441,93	78.093,61	82.745,29	87.396,97	321.677,79
Comercialização	8.510,44	9.049,47	9.588,51	10.127,55	37.275,97
SOMA	99.574,13	104.764,85	109.955,57	115.146,28	429.440,83
CUSTOS GERAIS DA CONSULTA COM NUTRICIONISTA					
Custo fixo	17.621,77	17.621,77	17.621,77	17.621,77	70.487,07
Custos variáveis	79.332,46	84.355,95	89.379,45	94.402,94	347.470,80
Diretos	73.382,53	78.029,26	82.675,99	87.322,72	321.410,49
Comercialização	5.949,93	6.326,70	6.703,46	7.080,22	26.060,31
SOMA	96.954,23	101.977,72	107.001,21	112.024,71	417.957,87
CUSTOS GERAIS DA CONSULTA COM EDUCADOR FÍSICO					
Custo fixo	17.621,77	17.621,77	17.621,77	17.621,77	70.487,07
Custos variáveis	79.281,09	77.977,78	82.620,55	87.263,32	327.142,73
Diretos	73.335,01	77.977,78	82.620,55	87.263,32	321.196,65
Comercialização	5.946,08	-	-	-	5.946,08
SOMA	96.902,86	95.599,55	100.242,32	104.885,09	397.629,80

Fonte: Autor, 2024.

Na imagem acima é possível visualizar na primeira coluna o valor dos custos totais, e logo abaixo dele o detalhamento da distribuição desses custos entre todos os atendimentos oferecidos na Clínica.

22. RESULTADOS OPERACIONAIS

Podemos considerar como resultados operacionais o resultado do negócio, após confrontar todas as receitas que foram obtidas com os custos fixos e variáveis que foram gerados em um determinado espaço de tempo, normalmente anual e na imagem a seguir, desdobrado trimestralmente.

Figura 25: Resultados Operacionais

ANÁLISE FINANCEIRA

RESULTADOS OPERACIONAIS

DISCRIMINAÇÃO	VALOR EM R\$ / TRIMESTRE					
	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto	Anual	
1. Receitas operacionais	844.630,56	898.126,52	951.622,47	1.005.118,43	3.699.497,98	
2. Custos variáveis	644.381,66	685.192,22	726.002,78	766.813,34	2.822.390,00	
3. Margem de contribuição (1 - 2)	200.248,89	212.934,29	225.619,69	238.305,09	877.107,97	
4. Custos fixos	140.974,14	140.974,14	140.974,14	140.974,14	563.896,57	
5. Lucro antes do IRPJ e CSLL	59.274,75	71.960,15	84.645,55	97.330,95	313.211,40	
6. IRPJ + CSLL	17.782,42	21.588,05	25.393,67	29.199,29	93.963,42	
7. Lucro líquido (5 - 6)	41.492,32	50.372,11	59.251,89	68.131,67	219.247,98	

Fonte: Autor, 2024.

Fazendo a análise dos resultados operacionais do negócio, é possível afirmar que a Clínica Casulo deve gerar lucro desde o primeiro trimestre, atingindo um lucro que, ao final do primeiro ano de atividade, totaliza R\$219.247,98 (Duzentos e dezenove mil, duzentos e quarenta e sete reais e noventa e oito centavos).

23. PONTO DE EQUILÍBRIO

Finalizado o levantamento dos resultados operacionais, o próximo passo é realizar a construção e a avaliação dos indicadores do negócio. O primeiro indicador que será trabalhado é o ponto de equilíbrio; esse possui uma grande importância, sendo considerado como um indicador de segurança do negócio, capaz de evidenciar o quanto que a empresa precisa gerar em resultados para conseguir cobrir todos os

custos da empresa. Dessa forma, a receita gerada a partir desse ponto passa a gerar lucro para o negócio.

Figura 26: Ponto de equilíbrio

PONTO DE EQUILÍBRIO

FÓRMULA:

$$PE = \frac{\text{Custos Fixos}}{1 - \frac{\text{Custos Variáveis}}{\text{Receitas Operacionais}}}$$

MEMÓRIA DE CÁLCULO:

$$PE = 2.378.423,50$$

Fonte: Autor, 2024.

Aplicada a fórmula, foi possível chegar ao ponto de equilíbrio para a Clínica Casulo, que precisa gerar o equivalente a R\$2.378.423,50 (Dois milhões, trezentos e setenta e oito mil, quatrocentos e vinte e três reais e cinquenta centavos) para atingir o equilíbrio financeiro e gerar lucro para o negócio a partir do excedente.

24. LUCRATIVIDADE

Índice de lucratividade é um dos principais indicadores do negócio, e vai mensurar a sua capacidade de gerar lucro sob o trabalho realizado, custos envolvidos e os investimentos. Abaixo é possível observar o resultado obtido ao realizar essa análise.

Figura 27: Lucratividade

LUCRATIVIDADE

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido anual}}{\text{Receita operacional}} \times 100$$

MEMÓRIA DE CÁLCULO: 5,93

indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

Fonte: Autor, 2024.

O resultado acima mostra que a cada R\$100,00 investido, a Clínica Casulo deve obter um retorno de R\$5,93 de lucro. A partir dessa informação, é possível, por exemplo, desenhar estratégias para conseguir ampliar margens e garantir uma lucratividade cada vez maior e mais consistente.

25. RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO

Dado que todo negócio é iniciado com o objetivo de gerar lucro, o retorno do capital investido vai trazer a perspectiva de tempo que será necessário para que os investidores tenham o retorno do capital investido em forma de lucro, a fim de justificar a abertura do negócio de acordo com o apetite de cada investidor e a sua capacidade de exposição aos riscos inerentes de cada negócio.

Realizada a análise e aplicada a fórmula, chegamos no seguinte resultado:

Figura 28: Retorno do capital investido

RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO

FÓRMULA:

$$\text{Retorno do capital investido} = \frac{\text{Investimento fixo}}{\text{Lucro líquido anual}}$$

MEMÓRIA DE CÁLCULO: 0,51 anos ou ± 6 meses

Fonte: Autor, 2024.

Para o retorno do investimento, o tempo previsto é de 0,51 anos, que seria o mesmo que aproximadamente 6 meses, o que podemos dizer ser um prazo curto e bastante atrativo para fundamentar a abertura do negócio por parte dos empreendedores.

6. CONCLUSÃO

A partir dos dados coletados e apresentados ao longo deste plano é possível concluir que a Clínica Casulo é um negócio considerado viável. Com base nos dados do seguimento que justificam o investimento, foi possível apurar o crescimento contínuo na demanda pelos serviços ofertados pela Clínica Casulo, tendo um público consumidor cada vez mais amplo, e disposto a investir na própria saúde. Um outro

ponto presente nos dados do segmento, que corrobora essa afirmativa, é o fato de haver uma baixa concentração de empreendimentos do tipo e médicos especialistas em cidades fora dos grandes centros metropolitanos. O fato da cidade de Alagoinhas capitanear uma microrregião da Bahia, proporciona uma posição geográfica privilegiada, uma vez que, além da sua população de 151.055 habitantes (Censo 2022), ela também atende mais 08 municípios, que somados possuem cerca de mais 170.000 habitantes, e coloca a cidade como o grande polo de atendimento médico privado da região, conforme apurado no resultado da pesquisa de mercado apresentada neste plano.

Um outro ponto que fortalece a viabilidade do negócio, é o fato dos sócios serem profissionais do segmento de saúde, além de juntos, serem a maior fonte de receita para a Clínica. Eles somam o equivalente a 59,70% do faturamento da empresa, e esse montante configura 92,87% do ponto de equilíbrio apresentado na análise financeira. Esse dado traz muita sustentação para o negócio, pois trata-se da principal fonte geradora de receita, e está, teoricamente, completamente comprometida com o desempenho da Clínica Casulo.

No que se refere a estratégia, a matriz FOFA buscou trazer uma visão mais ampla, e proporcionar o cruzamento de informações que podem ser consideradas cruciais para a construção de estratégias que têm a função de nortear o negócio, frente aos principais desafios internos e externos. Esse direcionamento tem a função de se precaver diante dos fatores que possuem maior poder de impacto na empresa e de potencializar as oportunidades mapeadas para garantir um crescimento rápido, consistente e duradouro.

No que tange a pesquisa de mercado, é possível afirmar que ela assumiu um papel determinante para o desenvolver do plano e no desenho da estratégia a ser adotada, uma vez que foi a partir dela que se identificou as especialidades complementares para compor o portfólio oferecido pela Clínica Casulo, que além das especialidades dos sócios (Clínico Geral e Endocrinologista), deve incrementar Ginecologia e Neurologia, com base na demanda reprimida identificada a partir das respostas obtidas.

Por fim, a análise financeira realizada aqui no plano, tratou de validar a viabilidade da Clínica Casulo, de modo que ao ter registrado os custos e confrontado com as projeções de receitas provenientes dos serviços prestados através das consultas, é possível apurar que o negócio apresenta uma lucratividades satisfatória,

com possibilidade de retorno no curto prazo, o que permite inferir que o negócio demonstra grandes chances de viabilidade.

REFERÊNCIAS

RUÃO, T. (2001). “**O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor**”, Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Camarano, Ana Amélia, Solange Kanso e Daniele Fernandes. 2014. “**A população brasileira e seus movimentos ao longo do Século XX**”. Em Novo regime demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento?, editado por Ana Amélia Camarano, 81–116. Rio de Janeiro: IPEA.

Classificação Brasileira de Ocupações. CBO. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br>. Acesso em 11 de setembro de 2023.

Demografia Médica no Brasil em 2023. Disponível em: https://amb.org.br/wp-content/uploads/2023/02/DemografiaMedica2023_8fev-1.pdf. Acesso em 22 de novembro de 2023.

Estudos de avaliação econômica em saúde: definição e aplicabilidade aos sistemas e serviços de saúde. Disponível em: http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742016000100023. Acesso em 13 de dezembro de 2023.

Conheça a Análise SWOT. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conheca-a-analise-swot,202f64e8feb67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 01 de fevereiro de 2024.