

FELIPE SKRABA

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UM HOSPITAL
POPULAR EM REGIME DE HOSPITAL DIA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli
Orientador

Curitiba - PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Plano de Negócio para Abertura de um Hospital Popular em Regime de Hospital Dia**, elaborado por Felipe Skraba e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 13 de fevereiro de 2019

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Felipe Skraba, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 02/2017 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 19/05/2017 a 14/12/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano de Negócio para Abertura de um Hospital Popular em Regime de Hospital Dia, é autêntico e original.

Curitiba, 13 de fevereiro de 2019

Felipe Skraba

Dedico este trabalho a minha esposa Mariana e a minha filha Luiza.

Agradeço meus professores pelo conhecimento transmitido e meus amigos e colegas de trabalho pelo apoio e constante incentivo na busca do aprendizado.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – NÚMERO DE BENEFICIÁRIOS DE PLANOS DE SAÚDE EM DEZEMBRO DE 2017.....	12
FIGURA 2 – RECURSOS DE GESTÃO DISPONÍVEIS	15
FIGURA 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS HOSPITAIS PRIVADOS, POR REGIÃO – 2018.....	18
FIGURA 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS HOSPITAIS PRIVADOS EM 2018 – ESTADO DO PARANÁ.....	19
FIGURA 5 – ESTABELECIMENTO DE UMA POLÍTICA DE PREÇO	26
FIGURA 6 – DIVISÃO DA ÁREA DO ANDAR TÉRREO DO HOSPITAL	30
FIGURA 7 – DIVISÃO DA ÁREA DO ANDAR SUPERIOR DO HOSPITAL	31
FIGURA 8 – COMPARATIVO GRÁFICO ENTRE OS CUSTOS FIXOS	37
FIGURA 9 – SAZONALIDADE PRIMEIRO ANO	39

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PRINCIPAIS PROCEDIMENTOS REALIZADOS	21
TABELA 2 – INVESTIMENTO INICIAL	34
TABELA 3 – ESTIMATIVA DE ESTOQUE INICIAL	35
TABELA 4 – ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL	35
TABELA 5 – ESTIMATIVA DE CUSTO DE MÃO DE OBRA	36
TABELA 6 – ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS	36
TABELA 7 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	38
TABELA 8 – SAZONALIDADE PRIMEIRO ANO	39
TABELA 9 – INDICADORES FINANCEIROS	41
TABELA 10 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	42

SUMÁRIO

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2.	A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	12
2.1.	Identificação do Negócio	12
2.2.	Missão	13
2.3.	Visão	13
2.4.	Valores	13
2.5.	Vantagens Competitivas	13
2.6.	Tecnologia	15
2.7.	Marca	16
2.8.	Fornecedores	16
3.	ANÁLISE DE MERCADO	17
3.1.	Análise Setorial	17
3.2.	Análise da Demanda	19
3.2.1.	Perfil do Cliente	19
3.2.2.	Segmento	20
3.2.3.	Quantificação	22
3.2.4.	Preço	22
3.2.5.	Receita	23
3.3.	Análise da Concorrência	23
4.	OFERTA DA EMPRESA	24
4.1.	Descrição	24
4.2.	Vantagens	24
4.3.	Posicionamento e Estratégia Competitiva – Porter	25
4.4.	Estratégia de Marketing	25
4.4.1.	Produto / Serviço	25
4.4.2.	Preço	26
4.4.3.	Promoção	26
4.4.4.	Praça	27
4.5.	Análise Swot	27
4.5.1.	Pontos Fortes	27

4.5.2.	Pontos Fracos	27
4.5.3.	Oportunidades	28
4.5.4.	Ameaças	28
5.	PLANO OPERACIONAL	29
5.1.	Infraestrutura	29
5.2.	Logística	32
5.3.	Fornecedores e Parceiros	32
5.4.	Recursos Humanos	33
6.	PLANO FINANCEIRO	34
6.1.	Investimento Fixo Inicial	34
6.2.	Estimativa de Faturamento Mensal	35
6.3.	Estimativa de Custo de Mão de Obra	35
6.4.	Estimativa de Custos Fixos	36
6.5.	Demonstrativo de Resultados	37
6.6.	Fluxo de Caixa	39
6.7.	Análise de Viabilidade	40
6.8.	Análise de Sensibilidade	41
7.	CONCLUSÃO	43
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento tem por objetivo analisar a viabilidade financeira da abertura de um Hospital Popular na cidade de Curitiba visando a prestação de serviços médico-hospitalares eletivos de baixa e média complexidade em regime de hospital dia.

O negócio pretende instituir um atendimento de baixo custo, porém diferenciado na agilidade e na segurança ao paciente. O público alvo são pessoas de baixa e média renda que não possuem plano de saúde e são usuárias das Clínicas Populares.

O objetivo é que essas pessoas ao receberem indicação médica para realização de exames ou procedimentos cirúrgicos eletivos de baixa e média complexidade, ao invés de procurarem o Sistema Único de Saúde, optem em contratar os serviços do Hospital Popular.

O modelo a ser desenvolvido é de um negócio próprio, visando um posicionamento estratégico no mercado para consolidar a marca e forma de atuação. Futuramente, almeja-se franquear o negócio para expandi-lo nacionalmente.

O atual cenário econômico do País favorece a implementação do negócio, pois as pessoas estão sem poder aquisitivo para contratar/manter um plano de saúde. Deste modo, pretende-se estabelecer parcerias com as Clínicas Populares para que haja o encaminhamento dos pacientes ao Hospital Popular para realização de exames e cirurgias de baixa e média complexidade, cujo pagamento dos serviços será facilitado através de parcelamento com juros reduzidos junto a instituições financeiras conveniadas, ficando a critério do paciente a adesão. Atualmente, existem diversos hospitais concorrentes, porém nenhum exerce concorrência direta ao modelo de negócio ora proposto.

Para viabilizar a prestação dos serviços do negócio proposto, será necessário o desenvolvimento de uma estrutura física consistente na locação de um imóvel onde será a sede do Hospital Popular, a compra de equipamentos de imagem e cirúrgicos, bem como a aquisição de um *software* para gerenciamento das atividades diárias. A estrutura humana será formada por médicos, enfermeiros e pessoal para apoio administrativo. O fluxo operacional seguirá o modelo de hospital dia onde o paciente interna e recebe alta médica no mesmo dia. Somente serão realizadas cirurgias eletivas previamente agendadas. A base institucional será a legislação sanitária e as Leis 8.080/90, 9.656/98 e 13.003/14.

Utilizando-se a Matriz Swot observou-se como pontos fortes o desenvolvimento de um atendimento ágil, de baixo custo e focado na segurança do paciente. Já como pontos fracos observou-se a dificuldade na manutenção da base dos médicos que prestarão os serviços, o que deverá ser trabalhado mediante a implementação de ações para fidelização dos profissionais ao modelo de negócio proposto. As oportunidades aparecem nas parcerias a serem firmadas com as Clínicas Populares para encaminhamento dos pacientes e no estabelecimento de convênios com as instituições financeiras visando a facilitação do pagamento dos serviços utilizados pelo usuário. As ameaças estão calcadas na possível disseminação concorrencial do negócio e na alteração econômica do país com a retomada da contratação dos planos de saúde pelos usuários.

O investimento para implementação do negócio é de R\$ 2.573.430,00. O faturamento médio mensal será de R\$ 981.000,00, sendo necessário um capital de giro de R\$ 300.000,00. O prazo de recuperação do capital (*pay back*) é de 03 anos e 10 meses, sendo o VPL de R\$ 76.898,96 e a TIR de 12,67%.

Deste modo, entende-se que a proposta do negócio ora apresentada é considerada financeiramente viável e pode ser desenvolvida.

2. A Empresa – Descrição Geral

2.1. Identificação do Negócio

A proposta de negócio está lastreada na abertura de um Hospital Popular visando a realização de exames e procedimentos cirúrgicos eletivos de baixa e média complexidade em regime de hospital dia, no qual o paciente interna, realiza o procedimento e recebe alta hospitalar no mesmo dia.

O objetivo é desenvolver a categoria denominada “hospital popular” para proporcionar um atendimento de baixo custo, cujos valores dos procedimentos cirúrgicos sejam até 60% menores do que aqueles praticados pelos hospitais gerais particulares.

A ideia surge da percepção do atual cenário econômico em que mais de 3,2 milhões de pessoas deixaram de ser beneficiárias de planos privados de assistência à saúde, seja em razão de terem sido demitidas (no caso de planos coletivos) ou por não conseguirem custear o valor das mensalidades dos convênios, os quais tiveram uma alta superior ao da inflação - no caso de planos individuais/familiares (JUNGES, 2018), conforme demonstra a figura 1 abaixo.

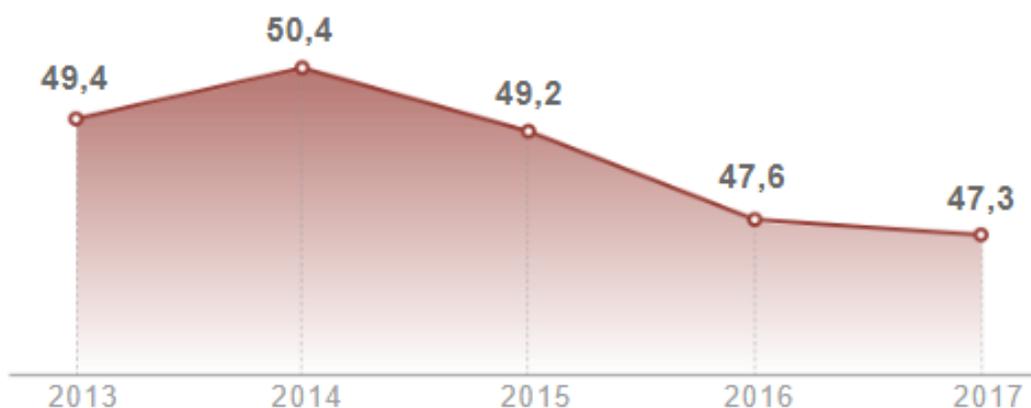


Figura 1: Número de beneficiários de planos de saúde em dezembro de 2017

Fonte: Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)

Neste contexto, observou-se que a massa populacional sem plano de saúde começou a buscar, alternativamente, as clínicas populares para realização de consultas médicas em diversas especialidades como forma de evitar as longas filas do Sistema Único de Saúde (SUS).

Porém, esses pacientes quando são diagnosticados com alguma patologia e recebem indicação cirúrgica, se veem novamente no dilema ou de enfrentar a demora do SUS ou pagar para realizar o procedimento junto a um hospital geral particular.

Assim, o Hospital Popular surge como uma solução encontrada para explorar esse nicho de mercado e oferecer cirurgias de baixa e média complexidade a valores menores aos praticados na rede privada.

2.2. Missão

A missão do Hospital Popular é a disponibilização de serviços de saúde a toda população de forma ágil, humana e focada na segurança do paciente.

2.3. Visão

A visão está projetada a alcançar o reconhecimento nacional pela qualidade dos serviços médico-hospitalares prestados com o grande diferencial de ser um hospital denominado “popular” e de “baixo custo”.

2.4. Valores

Os valores que norteiam o empreendimento são a excelência na atenção à saúde, atendimento ético e humanizado, valorização do cliente e comprometimento na execução dos serviços prestados.

2.5. Vantagens Competitivas

Em tempos de crise, sem dúvida a principal vantagem competitiva é a oferta ao mercado de procedimentos cirúrgicos de baixa e média complexidade até 60% mais baratos do que aqueles praticados pelos hospitais particulares (TRIBUNA, 2017).

A forma de pagamento facilitada através de financiamento junto a instituições bancárias conveniadas que oferecem taxas de juros reduzidas, também é considerada um diferencial em relação aos concorrentes.

Outra vantagem do negócio é a de adotar o modelo hospital dia, pois o fato do paciente internar e receber alta no mesmo dia faz com que o hospital não necessite funcionar no período noturno, o que, conseqüentemente, reduz o custo operacional, bem como a curta hospitalização reduz o risco de infecções.

O local escolhido para instalação do Hospital Popular também é considerado uma vantagem competitiva, vez que está próximo ao terminal de ônibus do bairro Pinheirinho e ao Hospital do Idoso, bem como oferece um amplo local de estacionamento.

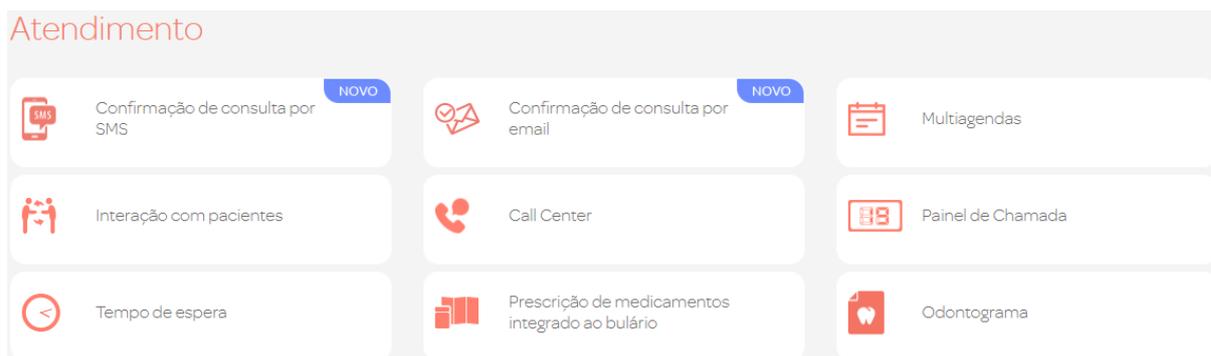
O corpo clínico do Hospital Popular por ser aberto a toda classe médica, propiciará um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

2.6. Tecnologia

O sistema de gerenciamento de dados e informação é a principal tecnologia utilizada no empreendimento, pois permite que a operação e controle do negócio seja realizada nas nuvens, evitando maiores investimentos em estrutura física de servidores e colaboradores.

A Clínicas nas Nuvens, denominação do *software* utilizado, tem um custo de aquisição e manutenção relativamente baixo.

Ademais, esse sistema de gestão permite que todos os dados essenciais ao gerenciamento diário do negócio estejam disponíveis de forma *online*, além de manter a interatividade entre as áreas administrativa, operacional e médica, permitindo desde o gerenciando da agenda de cirurgias, registro de dados no prontuário eletrônico, interface com o paciente até o controle financeiro. A figura 2 mostra as principais funcionalidades do software.



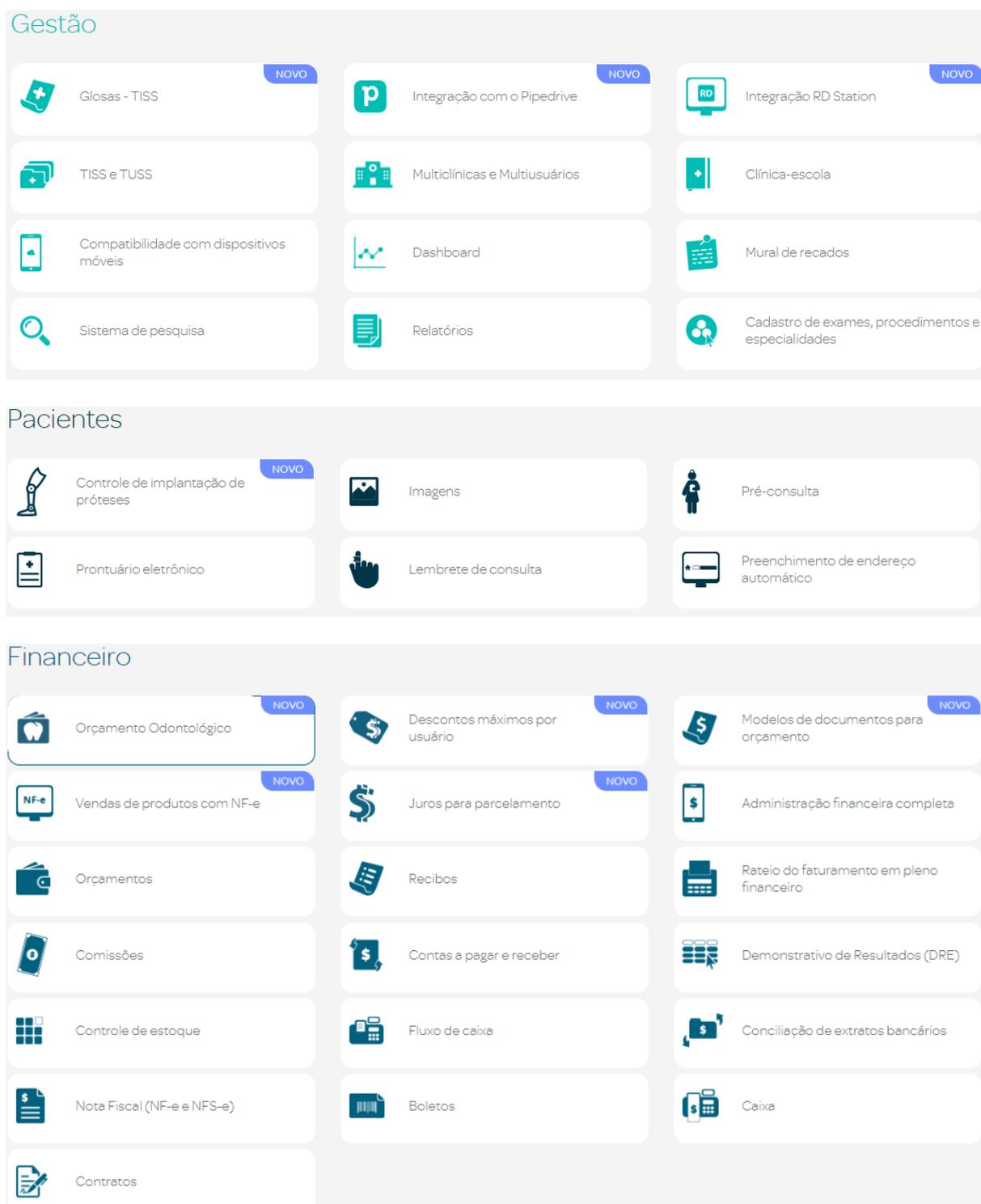


Figura 2: Recursos de Gestão Disponíveis

Fonte: Clínica nas Nuvens

2.7. Marca

O modelo desenvolvido busca um posicionamento estratégico no mercado para consolidar a marca e a forma de atuação do Hospital Popular.

A denominação do empreendimento será “Hospital Saúde para Todos”. Futuramente, almeja-se franquear o negócio para expandi-lo nacionalmente.

2.8. Fornecedores

A Reforma Trabalhista ocorrida no ano de 2017, cuja Lei nº 13.467/2017 alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), trouxe como uma boa novidade a possibilidade de terceirizar a atividade fim das empresas.

Tal mudança permitiu um melhor controle dos custos, bem como possibilitou que o quadro de funcionários das empresas seja extremamente enxuto.

Em contrapartida, será preciso fazer uma boa gestão dos contratos firmados com os fornecedores que irão prestar os serviços.

No caso do empreendimento proposto, os principais fornecedores são:

- Equipes médicas e de enfermagem
- Fornecedores de materiais e medicamentos
- Empresa responsável pela esterilização dos equipamentos cirúrgicos
- Lavanderia
- Limpeza
- Segurança

3. ANÁLISE DE MERCADO

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu em seu artigo 196 que “a saúde é direito de todos e dever do Estado”, garantido à população o acesso universal e igualitário às ações e serviços de saúde.

Ao mesmo tempo, dispôs no artigo 199 que a assistência à saúde é livre à iniciativa privada, ou seja, permitiu que a promoção e cuidados à saúde possam ser explorados diretamente pelo ente privado.

No ano de 1990 o Governo criou o Sistema Único de Saúde (SUS) através da promulgação da Lei 8.080 pelo então presidente Fernando Collor, a qual veio regular o Capítulo da Saúde constante da Constituição Federal (LIMA, 2016).

A referida Lei dispõe em seu artigo 4º que o SUS é um “conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da Administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público”, prevendo que “a iniciativa privada poderá participar do Sistema Único de Saúde (SUS), em caráter complementar”, ou seja, um hospital privado poderá ser credenciado ao Estado para atender os pacientes advindo do SUS.

No caso do Hospital Popular ora desenvolvido, a atuação se dará de forma complementar ao Sistema Único de Saúde, atendendo somente pacientes particulares que venham procurar os serviços médicos hospitalares oferecidos para atendimento eletivo.

3.1. Análise Setorial

Segundo levantamento realizado pela Federação Brasileira de Hospitais (FBH) em conjunto com a Confederação Nacional de Saúde (CNS), em janeiro do ano de 2018 existiam 4.397 hospitais privados no Brasil, sendo que a maioria estava distribuída na Região Sudeste (1.821 hospitais), seguido pela Região Norte (993 hospitais) e Região Sul (856 hospitais) (FBH, 2018), conforme demonstra a figura 3 abaixo.

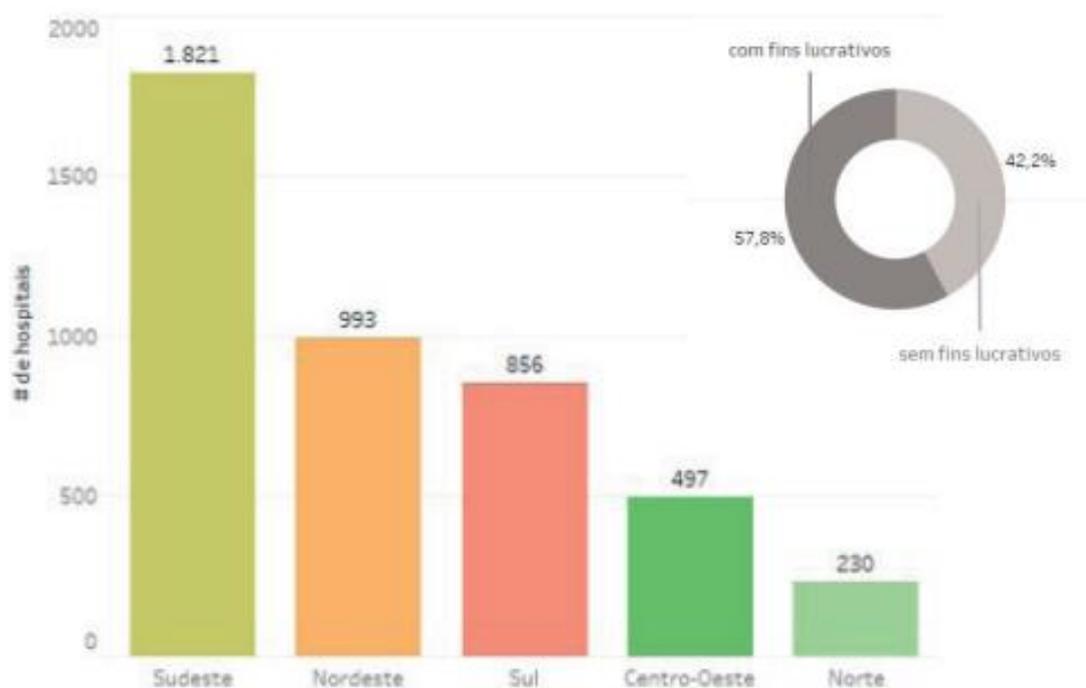


Figura 3: Distribuição dos Hospitais Privados, por Região – 2018

Fonte: FBH

No Estado do Paraná haviam 342 hospitais privados no mês de janeiro de 2018, sendo que em 2010 o número era de 413 nosocômios, ou seja, houve o fechamento de 71 hospitais privados no período de 08 anos.

Ainda, segundo o mesmo levantamento, no Estado do Paraná dos 342 hospitais privados existentes em janeiro de 2018: (i) 74% são Hospital Geral; (ii) 13,7% Hospital Dia; e, (iii) 12,3% Hospital Especializado:

A figura 4 apresenta a distribuição de hospitais privados no ano de 2018 no Estado do Paraná.

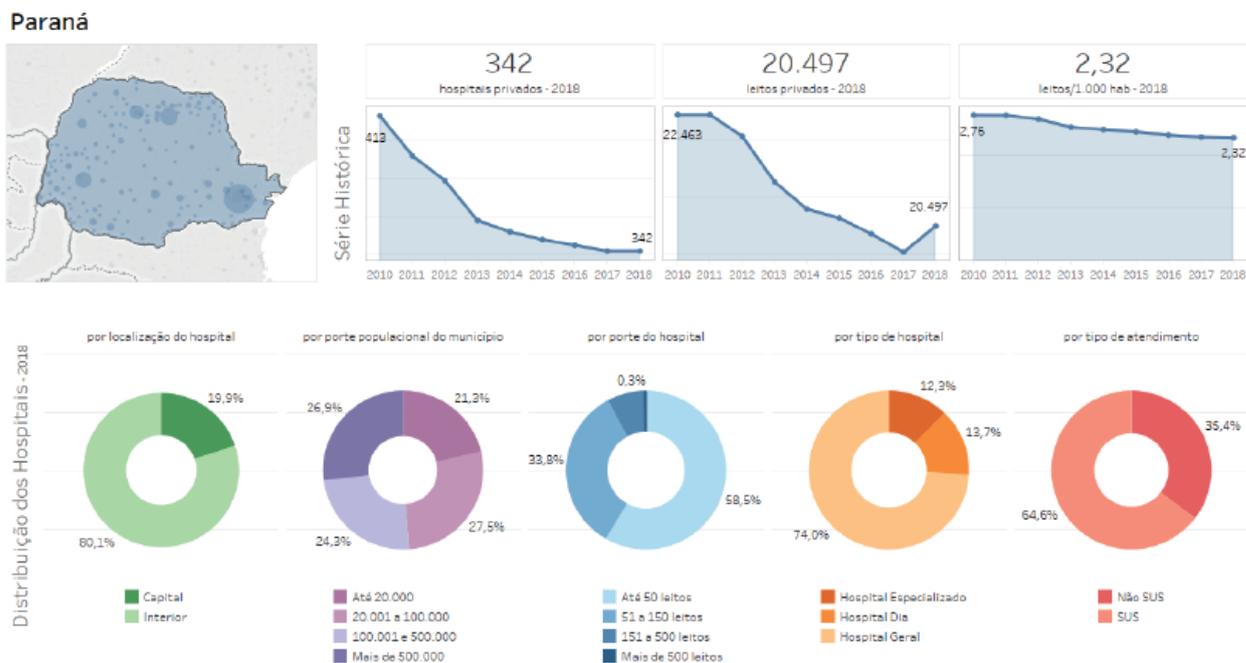


Figura 4: Distribuição dos Hospitais Privados em 2018 – Estado do Paraná

Fonte: FBH

Ademais, os números apontam que os investimentos em hospitais de menor porte (com até 50 leitos) é uma tendência, sendo que a modalidade Hospital Dia apresenta uma expectativa de crescimento nos próximos anos com a retomada da economia.

3.2. Análise da Demanda

3.2.1. Perfil do Cliente

Os clientes do Hospital Popular são, em sua maioria, pessoas de baixa e média renda, não beneficiárias de planos privados de assistência à saúde.

O foco inicial é atingir o público usuário das Clínicas Populares, visando com que esses pacientes quando precisarem realizar procedimentos cirúrgicos eletivos de baixa e média complexidade procurem o atendimento do Hospital Popular, que será uma opção para aquelas pessoas que não querem ficar nas longas filas do SUS, mas que não possuem condições de arcar com os custos de um Hospital Geral Privado.

Convém destacar que se o paciente optar por procurar o SUS, mesmo já com a indicação cirúrgica, ele precisará entrar no início da fila para passar por uma consulta básica para então ser encaminhado a um especialista e só depois ter acesso ao agendamento do procedimento cirúrgico (LENHARO, 2017).

A proposta do Hospital Popular é exatamente atingir esse público oferecendo um atendimento ágil e integrado com as Clínicas Populares, através de um valor reduzido e com uma vantagem de pagamento facilitado.

Em um segundo momento, objetiva-se credenciar o Hospital Popular às Operadoras de Plano de Saúde que possuam interesse em reduzir custo com prestadores, bem como pretendam ampliar a rede de atendimento.

Assim, o mercado consumidor do Hospital Popular pode ser visto da seguinte forma:

- **Mercado Potencial:** todas as pessoas de Curitiba e Região Metropolitana que necessitem realizar procedimentos cirúrgicos eletivos de baixa e média complexidade em regime de Hospital Dia.
- **Mercado Disponível:** conjunto de pessoas que não possuem plano de saúde, contudo necessitam de assistência médico-hospitalar.
- **Mercado Alvo:** o público alvo é composto dos pacientes usuários das Clínicas Populares que não possuem cobertura ou seguro para realização de procedimentos cirúrgicos, porém buscam receber um atendimento ágil, seguro e com valores acessíveis a fim de não se sujeitarem às longas filas de espera do Sistema Único de Saúde.

3.2.2. Segmento

O Hospital Popular irá atuar no segmento de hospital dia, que segundo a Portaria GM/MS nº 44, de 10 de janeiro de 2001, pode ser entendida como “a assistência intermediária entre a internação e o atendimento ambulatorial, para realização de procedimentos clínicos, cirúrgicos, diagnósticos e terapêuticos, que requeiram a permanência do paciente na Unidade por um período máximo de 12 horas”.

Ou seja, o paciente interna, faz o procedimento cirúrgico e recebe alta hospitalar no mesmo dia.

Destarte, há que se observar que somente procedimentos cirúrgicos eletivos de médio e pequeno porte são passíveis de serem executados em regime de hospital dia, devendo ser observado que a última cirurgia deverá ter início às 17:00 hs para que haja tempo suficiente do paciente se recuperar da anestesia e receber alta até às 19:00hs.

A tabela 1 a seguir apresenta os principais procedimentos cirúrgicos realizados no Hospital Popular, os quais estão elencados por especialidade médica.

Especialidades Médicas:	Procedimentos Cirúrgicos Realizados:
Cirurgia Geral	Herniorrafia / Hernioplastias (abertas e via vídeo-laparoscópica) e Colectomia
Oncologia, Neurologia, Reumatologia, Hematologia	Infusão de Medicação Oncológica e Imunobiológica (via endovenosa), Administração e Medicamentos de Alto-custo via Intramuscular e Subcutânea
Cirurgia Pediátrica	Herniorrafia, Hipospádia e Orquidopexia
Cirurgia Plástica	Rinoplastia e Mamoplastia
Cirurgia Vascular	Varizes e Debridamento.
Dermatologia	Lesões de Pele em Geral
Exames Endoscópicos	Colonoscopia, Gastrosopia e Cistosopia
Ginecologia	Nódulo de Mama, Bartolínctomia, Histerectomia, Salpingectomia, Ooforoplastia / Ooforectomia e Curetagem Uterina Semiótica
Neurocirurgia	Neurólises / Neurotomias
Oftalmologia	Facectomia e Vitrectomia
Ortopedia	Artroscopia, Tratamento de Pequenas Fraturas, Procedimentos de Média Complexidade, Síntese de Fraturas de Extremidades
Otorrinolaringologia	Amigdalectomia, Adenoidectomia e Septoplastia
Urologia	Postectomia, Litotomias Percutaneas, Varicocele, Hidrocele e Cistosopia

Tabela 1: Principais Procedimentos Realizados

Fonte: Hospital São Francisco com adaptações realizadas pelo Autor

3.2.3. Quantificação

O Hospital Popular possui 02 (duas) salas cirúrgicas, 01 (uma) sala para pequenos procedimentos, 04 (quatro) leitos de recuperação pós anestésica e 12 (doze) leitos hospitalares, tendo capacidade para realizar até 30 (trinta) procedimentos diários.

Outrossim, a estrutura hospitalar foi projetada para ter sempre estoque de materiais e medicamentos suficiente para 30 (trinta) dias, evitando a ocorrência de falta de produtos e estando ajustado para não existir desfalque de caixa ou desperdício com medicamentos vencidos.

O portfólio do hospital é composto por cerca de 50 (cinquenta) tipos de procedimentos cirúrgicos, divididos em 16 (dezesesseis) especialidades médicas (ver Tabela 1). O hospital realiza em média 18 (dezoito) procedimentos cirúrgicos por dia, o que equivale a 450 (quatrocentos e cinquenta) cirurgias por mês.

3.2.4. Preço

O preço dos procedimentos cirúrgicos praticados pelo Hospital Popular engloba todo o custo de hospitalização, ou seja, materiais, medicamentos, alimentação, etc., bem como o valor dos honorários médicos através de tabela referencial, ficando a critério do médico e do paciente eventuais ajustes do valor para cima ou para baixo.

A cirurgia mais barata é a de cauterização de lesão de pele e mucosas, que custa R\$ 800,00 (oitocentos reais). Já o procedimento mais caro, em razão da complexidade, é o de implante de fixador externo para tratamento de fraturas de membros, cujo valor pode chegar até R\$ 15.000,00, em razão da utilização de OPME (órteses, próteses e materiais especiais).

Cumprе ressaltar, que em caso de eventual intercorrência cirúrgica que necessite internação hospitalar prolongada ou até mesmo o encaminhamento para Unidade de Terapia Intensiva (UTI), será acionada a Central de Regulação de Leitos para que o paciente seja transferido a um Hospital Público ou Conveniado ao Sistema Único de Saúde para dar continuidade ao tratamento.

3.2.5. Receita

A receita bruta média do Hospital Popular é de R\$ 981.000,00 (novecentos e oitenta e um mil reais) por mês. Considerando que são efetivados uma média mensal de 450 (quatrocentos e cinquenta) cirurgias, a média de preço por procedimento é de R\$ 2.180,00 (dois mil cento e oitenta reais).

Vale destacar que os hospitais, de uma forma geral, sentem os efeitos da sazonalidade na taxa de ocupação de leitos, e por consequência no movimento cirúrgico, principalmente no período compreendido entre os meses de dezembro a fevereiro em razão de ser uma época de férias (CABRAL, 2012).

3.3. Análise da Concorrência

Atualmente, na cidade de Curitiba e Região Metropolitana existem diversos hospitais concorrentes, porém nenhum exerce concorrência direta ao modelo de negócio ora proposto, vez que não há no mercado local nenhum hospital popular em atividade.

Segundo informações extraídas do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), há três hospitais que poderiam ser considerados concorrentes por atuarem em regime de hospital dia, quais sejam: Day Hospital (Centro Médico Dr Egas Izique Ltda), Hospital Dr. Muricy Ltda e Hospital Sante (Ciram Serviços Ltda EPP).

Porém, todos estão focados em atender um público de maior renda, apresentando uma estrutura hospitalar mais rebuscada e também com material tecnológico de ponta para possibilitar a realização de cirurgias de maior complexidade.

Portanto, verifica-se que o empreendimento ora desenvolvido busca explorar um nicho de mercado inovador e que não enfrenta uma concorrência direta momentânea.

4. OFERTA DA EMPRESA

4.1. Descrição

O Hospital Popular visa disponibilizar ao mercado consumidor a realização de procedimentos minimamente invasivos de médio e pequeno porte, em regime de hospital dia, a um valor menor que os praticados pelos Hospitais Gerais Privados.

O estabelecimento está localizado no bairro Pinheirinho, em um local estratégico de fácil acesso, próximo ao terminal de ônibus, contando também com um amplo estacionamento para maior comodidade dos pacientes e familiares.

4.2. Vantagens

As principais vantagens que o Hospital Popular em regime de hospital dia irá oferecer aos clientes são:

- Procedimentos cirúrgicos pré-agendados, com valores de “pacotes” previamente estabelecidos
- Facilitação da forma de pagamento mediante oferta de parcelamento junto a instituições financeiras conveniadas
- Menor custo em razão de ser um estabelecimento enxuto e trabalhar com uma folha de pagamento reduzida
- Redução do tempo de internação
- Diminuição dos riscos de infecções em decorrência da menor permanência do paciente no ambiente hospitalar
- Redução dos riscos de complicações cirúrgicas
- Melhor recuperação do paciente e de forma mais célere
- Redução do grau de ansiedade do paciente e mais conforto aos familiares e acompanhantes

4.3. Posicionamento e Estratégia Competitiva - Porter

Diante da análise do cenário em que o empreendimento ora desenvolvido está inserido no mercado local, dentre as três estratégias competitivas genéricas de Porter, será adotada a estratégia da liderança geral de custos, a qual, de acordo com Porter:

Sua posição de custos proporciona à empresa uma defesa contra a rivalidade dos Concorrentes, pois seus custos mais baixos significam que a empresa ainda pode gerar retornos após seus concorrentes terem investido seus lucros para combater a rivalidade. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores podem exercer seu poder apenas para reduzir os preços até o nível do próximo concorrente mais eficiente. O baixo custo proporciona uma defesa contra os fornecedores, oferecendo mais flexibilidade para lidar com os aumentos de custos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo normalmente proporcionam barreiras substanciais à entrada em termos de economias de escala ou vantagens de custo. Finalmente, uma posição de baixo custo normalmente coloca a empresa em uma posição favorável com relação aos substitutos relativos a seus concorrentes no setor. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa de todas as cinco forças competitivas, pois a barganha só pode continuar ocasionando a erosão dos lucros até que os do próximo concorrente mais eficiente sejam eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão primeiro diante das pressões competitivas. (PORTER, 1991)

Em razão do modelo de negócio visar atingir um público de renda média e baixa, bem como pretender oferecer preços até 60% menores do que os praticados pelos Hospitais Gerais Privados, o foco estratégico na redução de custos é fundamental para a viabilidade do empreendimento.

A adoção dessa estratégia competitiva de Porter objetiva, também, alcançar um posicionamento da empresa no mercado, bem como se proteger das cinco forças competitivas dos hospitais concorrentes.

4.4. Estratégia de Marketing

4.4.1. Produto / Serviço

O Hospital Popular não irá comercializar produtos propriamente ditos ao público, mas irá prestar serviços médico-hospitalares visando a segurança do paciente.

Nesse contexto, importante destacar que “os serviços têm o que se chama de Dominância do Intangível. Daí não possuem propriedades físicas e não poderem ser examinados nem avaliados pelos clientes antes da compra” (JARDIM, 2005).

Portanto, o Hospital Popular deverá transmitir ao público uma imagem que gere percepção de que os serviços são prestados com qualidade e confiança, vez que o paciente não sabe, pois não conhece, qual é a eficiência do serviço que está adquirindo (MACHADO, 2012).

4.4.2. Preço

O preço é o único elemento do mix de marketing que gera efetivamente receita, sendo que para o estabelecimento de uma política de preço, devem ser observados alguns fatores relevantes para a sua instituição, conforme descrito na figura 5 adiante.

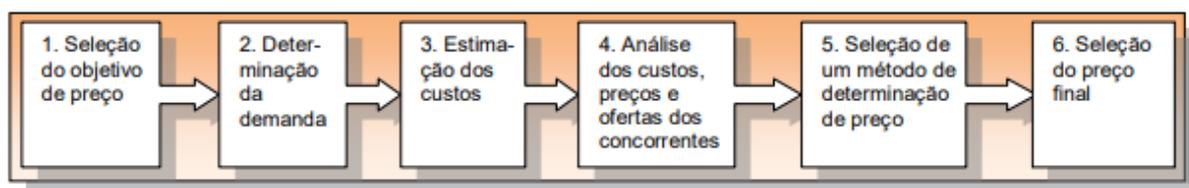


Figura 5: Estabelecimento de uma política de preço

Fonte: KOTLER, 1998

Deste modo, a definição do preço dos procedimentos cirúrgicos realizados pelo Hospital Popular levará em conta o custo dos serviços, a oferta e o preço praticado pelos hospitais concorrentes.

4.4.3. Promoção

A promoção e publicidade na área médica é regulamentada pelas Resoluções nº 1974/2011 e nº 2170/2017 do Conselho Federal de Medicina (CFM), as quais vedam a divulgação de valores em anúncios publicitários, bem como proíbem qualquer promoção relacionada ao fornecimento de cartões de desconto ou fidelidade aos pacientes.

Portanto, a divulgação do Hospital Popular deverá ser trabalhada mediante propaganda em rádios, panfletos a serem entregues aos pacientes das Clínicas Populares e principalmente

através da indicação e encaminhamento por meio do próprio médico que será um parceiro fundamento no marketing do negócio.

4.4.4. Praça

O Hospital Popular tem sua sede no bairro Pinheirinho, em um local estratégico de fácil acesso, próximo ao terminal de ônibus, contando também com um amplo estacionamento para maior comodidade dos pacientes e familiares, sendo que o horário de funcionamento é das 6:00 hs às 19:00 hs de segunda à sexta-feira.

4.5. Análise Swot

Analisando o mercado em que o Hospital Popular está inserido, como também sua proposta de negócio, a Matriz Swot apresenta os seguintes resultados:

4.5.1. Pontos Fortes

- atendimento ágil, eficiente e prático
- baixo custo comparado com os concorrentes
- diferencial na forma de pagamento facilitada
- foco na segurança do paciente

4.5.2. Pontos Fracos

- manutenção da base dos médicos que prestarão os serviços
- dificuldade em transferir o paciente para o Sistema Único de Saúde em caso de ocorrência de complicação durante ou após o procedimento cirúrgico
- limitação da publicidade
- contratação de gestores capacitados e com experiência na área da saúde

4.5.3. Oportunidades

- parcerias a serem firmadas com as Clínicas Populares para encaminhamento dos pacientes
- ser um prestador de serviços credenciados às Operadoras de Planos de Saúde
- estabelecer convênios com as instituições financeiras visando a facilitação do pagamento dos serviços utilizados pelo paciente

4.5.4. Ameaças

- possível disseminação concorrencial do negócio
- alteração econômica do País com a retomada da contratação dos planos de saúde pelos usuários
- baixa adesão ao modelo de negócio desenvolvido

5. PLANO OPERACIONAL

5.1. Infraestrutura

A sede do Hospital Popular é composta por um terreno de 2.602 m², contendo uma edificação de 02 (dois) pavimentos com área total de 1.954 m², possuindo 62 (sessenta e duas) vagas de estacionamento.

Será necessário reformar o imóvel para que a estrutura atenda às legislações sanitárias obrigatórias, seja na esfera Municipal e Estadual, quanto na esfera Federal, bem como as normas de acessibilidade para pessoas com deficiência.

O andar térreo será destinado para instalação de toda a infraestrutura hospitalar e atendimento ao paciente, contendo os seguintes espaços:

- recepção para clientes
- área de embarque e desembarque – ambulância
- sala de espera;
- sanitário feminino e masculino para o público (observando-se as dimensões para portadores de necessidades especiais)
- 01 sala de exames
- 02 salas cirúrgicas
- 01 sala para pequenos procedimentos
- 04 leitos para recuperação pós anestésica
- 01 sala de exames
- 12 leitos hospitalares
- farmácia
- vestiário
- copa
- posto de enfermagem
- sanitário feminino e masculino para os funcionários
- expurgo
- central de esterilização
- depósito de resíduos sólidos e infectantes

A figura 6 abaixo apresenta de forma macro a divisão da área do andar térreo do hospital.

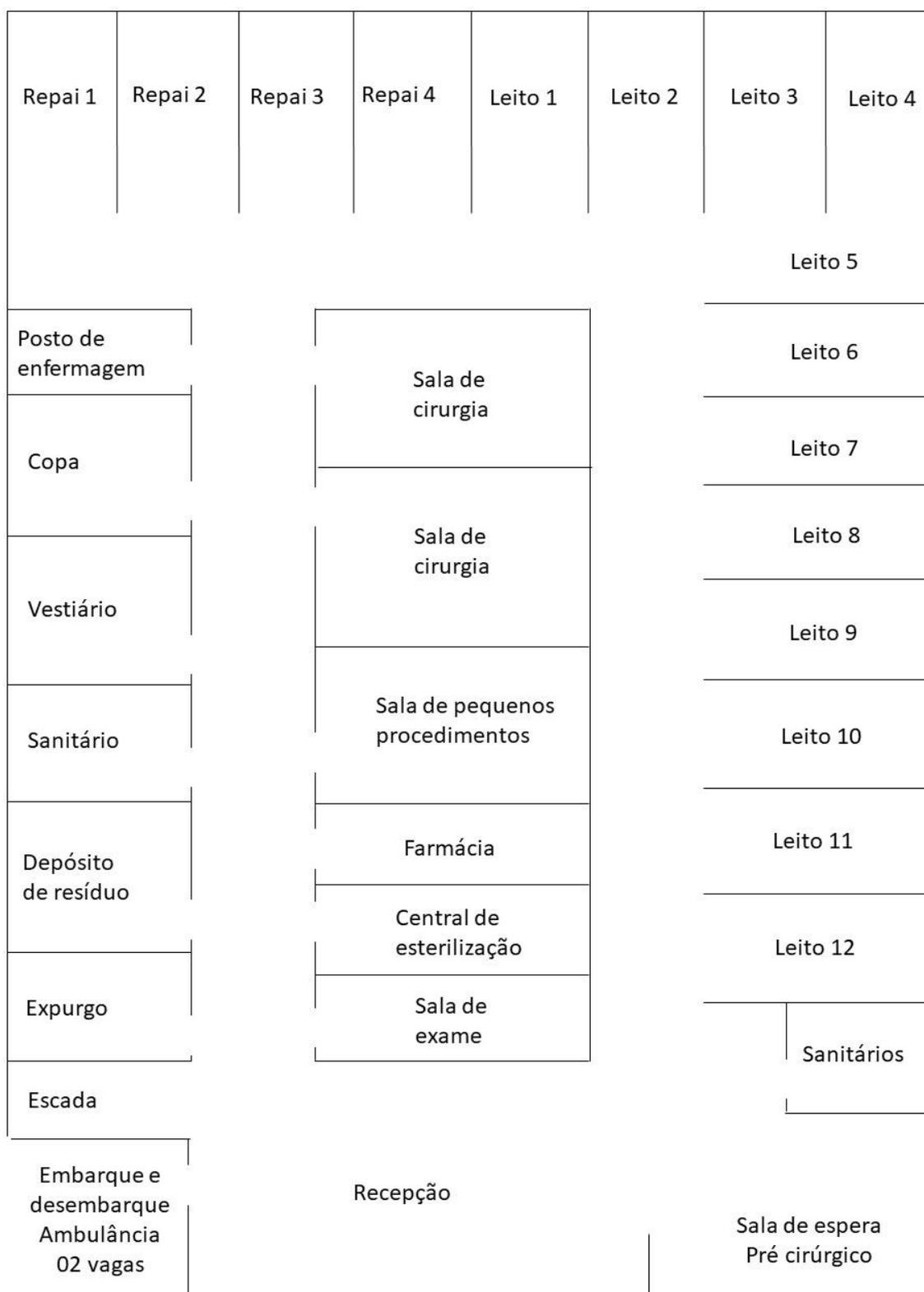


Figura 6: Divisão da área do andar térreo do hospital

Fonte: Desenvolvido pelo próprio Autor

No piso superior será alocado a área administrativa, bem como o estoque de materiais e medicamentos (almoxarifado). No mesmo andar haverá sanitário feminino e masculino, como também uma cozinha, tal como pode ser visto na figura 7 abaixo.



Figura 7: Divisão da área do andar superior do hospital

Fonte: Desenvolvido pelo próprio Autor

5.2. Logística

A estrutura do Hospital será funcional e devidamente sinalizada, contendo a identificação, através de placas, de todos os setores e salas visando a otimização e eficiência do atendimento, bem como e principalmente a segurança do paciente (PRISMA, 2018).

O fluxo operacional foi desenvolvido para que o paciente comece a ser atendido na recepção do Hospital, sendo encaminhado a sala de espera onde receberá as orientações necessárias, como também realizará os procedimentos pré-cirúrgicos. Na sequência, o paciente é levado a Sala Cirúrgica e, após o término do procedimento, permanecerá na sala de recuperação pós anestésica por aproximadamente 30 minutos. Depois, será encaminhado a um leito hospitalar até se restabelecer e apresentar condições de alta (SÍRIO, 2018).

Em relação à logística e gestão de estoque de materiais e medicamentos, busca-se encontrar o equilíbrio entre a demanda e o tempo de fornecimento dos produtos analisando-se os indicadores de giro e cobertura do estoque, assim como o nível de serviço desenvolvido.

O estoque de produtos deve ser mínimo a fim de evitar ao máximo os impactos no capital de giro, sendo necessário calcular o tempo entre o pedido e a entrega dos produtos na sede do Hospital visando evitar a ocorrência de falta de produtos e desfalque de caixa ou desperdício com medicamentos vencidos (SEBRAE, 2018).

O investimento em ativos permanentes irá ser implementado de forma gradual a fim de que os recursos aportados pelos sócios e gerados pela empresa sejam investidos em bens e direitos de permanência duradoura visando a sustentabilidade do Hospital Popular.

5.3. Fornecedores e Parceiros

A fim de otimizar e reduzir custos, o Hospital adotou como metodologia de trabalho a terceirização de várias áreas, bem como firmou contratos de parceria com fornecedores objetivando diminuir o valor do investimento inicial do negócio.

Portanto, ao invés do Hospital realizar a compra de um aparelho de Raio-x e imobilizar dinheiro, firmou-se um contrato de parceria com a empresa fornecedora que irá ceder em comodato o aparelho, ficando condicionado, todavia, que a compra dos insumos deverá ser realizada exclusivamente desse fornecedor.

Da mesma forma, visando desonerar a folha de pagamento, cujos encargos são elevados, optou-se por terceirizar a enfermagem do hospital, sendo que a empresa contratada para prestar os serviços irá receber um valor fixo mensal e, em contrapartida, irá disponibilizar e manter diariamente um quadro de 06 (seis) enfermeiras durante o período de expediente do nosocômio.

Como o Hospital possui corpo clínico aberto, todos os médicos regularmente inscritos no Conselho Regional de Medicina do Paraná poderão utilizar as dependências do Hospital para realizar procedimentos cirúrgicos eletivos de menor complexidade, cujos honorários poderão ser negociados diretamente com o paciente, ficando à critério seguir a tabela referencial praticada pelo estabelecimento.

Outro ponto fundamental para o sucesso do empreendimento, foi a realização de convênio com instituições financeiras que irão disponibilizar aos pacientes uma linha de crédito para parcelamento tanto da conta hospitalar quanto dos honorários médicos. Além de ser um atrativo ao público, evita com que o Hospital assuma o risco de eventual inadimplência por parte do paciente.

Ademais, será terceirizada toda a parte de lavanderia, segurança, alimentação, limpeza, contabilidade, TI, assessoria jurídica, e etc.

5.4. Recursos Humanos

O quadro de colaboradores é formado por um administrador, dois auxiliares administrativos, três recepcionistas e dois auxiliares de serviços gerais. Ou seja, tem-se um número reduzido de pessoas com vínculo empregatício em razão da terceirização de boa parte da mão de obra aplicada no empreendimento.

O salário foi estabelecido de acordo com a média de mercado, sendo: R\$ 7.000,00 do administrador; R\$ 3.500,00 do auxiliar administrativo; R\$ 2.000,00 da recepcionista e R\$ 1.600,00 do auxiliar de serviços gerais.

O responsável técnico pelo Hospital é um dos sócios do empreendimento, que é médico anesthesiologista e recebe um *pro labore* mensal de R\$ 4.000,00.

6. PLANO FINANCEIRO

6.1. Investimento Fixo Inicial

A tabela 2 abaixo demonstra que o investimento inicial para abertura do negócio é de R\$ 2.474.780,00 (dois milhões quatrocentos e setenta e quatro mil, setecentos e oitenta reais). Cumpre destacar que o valor do investimento é proveniente de capital dos dois sócios, não sendo necessária a captação de recursos perante as instituições financeiras.

INVESTIMENTO FIXO		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%*
Construções	1.250.000,00	4,0%
Reforma Imóvel c/ infraestrutura hospitalar	1.250.000,00	
Máquinas e Equipamentos	399.630,00	10,0%
Foco cirúrgico	55.000,00	
Bisturi eletrônico	34.000,00	
Torre de Vídeo	40.000,00	
Monitor Multiparametrico	11.000,00	
Negatoscópio	150,00	
Caixa de instrumental cirúrgico (08 unid)	20.000,00	
Intensificador de imagem	5.000,00	
Central de oxigênio, vácuo e ar comprimido	25.000,00	
Gerador de energia	110.000,00	
Central de desinfecção	15.000,00	
Carrinho de emergência com desfibrilador	32.000,00	
Estetoscópio (04 unid)	850,00	
Termômetro (04 unid)	80,00	
Aparelho de anestesia	6.550,00	
Raio X portátil	29.000,00	
Endoscópio	16.000,00	
Móveis e Utensílios	410.000,00	10,0%
Móveis para recepção e escritório	150.000,00	
Móveis hospitalares	100.000,00	
Mesas Cirúrgicas (03 unid)	50.000,00	
Macas para leitos e repai (16 unid)	98.000,00	
Suporte de soro (18 unid)	1.200,00	
Uniformes (50 unid)	10.000,00	
Cadeira de rodas (02 unid)	800,00	
Computadores	30.650,00	20,0%
Computadores (08 unid)	23.000,00	
Impressoras (03 unid)	1.100,00	
Scanner	1.800,00	
Telefones (10 unid)	1.050,00	
Televisor (02 unid)	3.700,00	
Taxa de Franquia	-	0,0%
N/A		
Veículos	-	20,0%
N/A		
Outros	384.500,00	0,0%
Capital de giro	300.000,00	
Propaganda	39.500,00	
Software de gestão	45.000,00	
Total Investimento Fixo	2.474.780,00	11.424,42

* - Percentual de depreciação por grupo.

Tabela 2: Investimento Inicial
Fonte: Planilha Plano de Negócios - SEBRAE

Além da reforma do imóvel, da aquisição de equipamentos e móveis, antes da inauguração do Hospital se faz necessário adquirir o estoque inicial de materiais e medicamentos, estimado em R\$ 98.650,00 (noventa e oito mil, seiscentos e cinquenta reais), conforme aponta a tabela 3 adiante.

ESTIMATIVA DE ESTOQUE INICIAL		R\$
Estoque Inicial		98.650,00

Este quadro define o valor do estoque inicial

Tabela 3: Estimativa de Estoque Inicial
Fonte: Planilha Plano de Negócios - SEBRAE

6.2. Estimativa de Faturamento Mensal

O faturamento mensal do Hospital foi calculado levando em consideração que são realizadas em média 18 (dezoito) cirurgias por dia, o que representa 450 (quatrocentos e cinquenta) procedimentos por mês, sendo que o preço médio de venda unitário é de R\$ 2.180,00 (dois mil cento e oitenta reais), o que representa um valor de faturamento médio mensal de R\$ 981.000,00 (novecentos e oitenta e um mil reais), tal como representa a tabela 4.

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL				
TOTALS		Custo Direto	Faturamento	% do Faturamento
	Produtos	-	-	0,0%
	Serviços	670.500,00	981.000,00	100,0%
	Total	670.500,00	981.000,00	

Tabela 4: Estimativa de Faturamento Mensal
Fonte: Planilha Plano de Negócios - SEBRAE

6.3. Estimativa de Custo de Mão de Obra

A tabela 5 abaixo apresenta que o custo com os salários dos colaboradores é de R\$ 38.590,88 (trinta e oito mil, quinhentos e noventa reais e oitenta e oito centavos), sendo que um dos sócios por ser o responsável técnico do hospital recebe um valor de R\$ 4.000,00 a título de *pro labore*:

CUSTOS COM MÃO DE OBRA					
Cargo/Função	Nº func.	Salário	%*	Encargos	Total
Administrador	1	7.000,00	66,34%	4.643,80	11.643,80
Auxiliar administrativo	2	3.500,00	66,34%	2.321,90	11.643,80
Recepcionista	3	2.000,00	66,34%	1.326,80	9.980,40
Auxiliar de serviços gerais	2	1.600,00	66,34%	1.061,44	5.322,88
			66,34%	-	-
			66,34%	-	-
			66,34%	-	-
			66,34%	-	-
			66,34%	-	-
			66,34%	-	-
			66,34%	-	-
Comissões (vide aba Comissões)		-	66,34%	-	-
TOTAL	8	23.200,00		15.390,88	38.590,88

Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	
Valor a ser retirado mensalmente	4.000,00
Alíquota de INSS	11,00%

Tabela 5: Estimativa de Custo de Mão de Obra
Fonte: Planilha Plano de Negócios - SEBRAE

6.4. Estimativa de Custos Fixos

Os maiores custos fixos do negócio são: mão de obra somado aos encargos e aluguel. Esses custos precisam ser gerenciados pois impactam diretamente no resultado operacional do Hospital. A tabela 6 abaixo relaciona os valores estimados dos custos fixos e a figura 8 apresenta um comparativo gráfico entre eles:

CUSTOS FIXOS	
Discriminação	Valor R\$
Mão-de-Obra + Encargos	38.590,88
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	4.440,00
Água	3.500,00
Luz	6.600,00
Telefone	300,00
Contador	1.100,00
Despesas com Veículos	-
Material de Expediente e Consumo	8.000,00
Aluguel	35.000,00
Seguros	350,00
Propaganda e Publicidade	1.500,00
Depreciação Mensal	11.424,42
Manutenção	3.000,00
Condomínio	-
Despesas de Viagem	-
Serviços de Terceiros	5.000,00
Ônibus, Táxis e Selos	-
Outros	-
	-
TOTAL	118.805,30

Tabela 6: Estimativa de Custos Fixos
Fonte: Planilha Plano de Negócios - SEBRAE

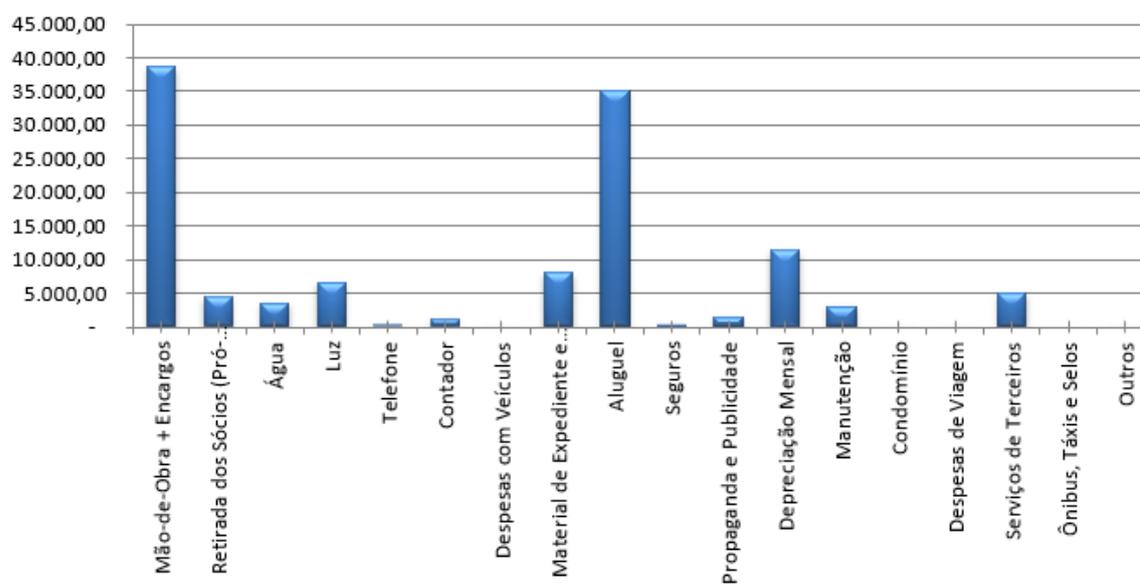


Figura 8: Comparativo gráfico entre os custos fixos

Fonte: Planilha Plano de Negócios - SEBRAE

6.5. Demonstrativos de Resultados

O segmento de clínicas de saúde e hospitais não pode optar pela adesão ao Simples Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Deste modo, em razão da receita bruta anual do empreendimento não ultrapassar o teto de R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões), optou-se por aderir ao regime de lucro presumido para fins de apuração de tributos.

O demonstrativo de resultado aponta que em um cenário otimista de faturamento mensal, o resultado líquido financeiro do período do Hospital será de R\$ 92.123,20 (noventa e dois mil, cento e vinte três reais e vinte centavos).

A tabela 7 abaixo apresentada o detalhamento do demonstrativo de resultado:

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS			
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%	
1. Receita Total	981.000,00	100,00%	
Vendas (à vista)	981.000,00	100,00%	
Vendas (a prazo)	0,00	0,00%	
2. Custos Variáveis Totais	770.071,50	78,50%	
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	670.500,00	68,35%	
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	35.806,50	3,65%	
Impostos Estaduais (ICMS)	0,00	0,00%	
Imposto Municipal (ISS)	49.050,00	5,00%	
Previsão de Inadimplência	1,50%	14.715,00	1,50%
Comissões	0,00	0,00%	
Cartões de Crédito e Débito	0,00	0,00%	
Outros Custos Variáveis	0,00	0,00%	
3. Margem de Contribuição	286.269,30	29,18%	
4. Custos Fixos Totais	118.805,30	12,11%	
Mão-de-Obra + Encargos	38.590,88	3,93%	
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	4.440,00	0,45%	
Água	3.500,00	0,36%	
Luz	6.600,00	0,67%	
Telefone	300,00	0,03%	
Contador	1.100,00	0,11%	
Despesas com Veículos	0,00	0,00%	
Material de Expediente e Consumo	8.000,00	0,82%	
Aluguel	35.000,00	3,57%	
Seguros	350,00	0,04%	
Propaganda e Publicidade	1.500,00	0,15%	
Depreciação Mensal	11.424,42	1,16%	
Manutenção	3.000,00	0,31%	
Condomínio	0,00	0,00%	
Despesas de Viagem	0,00	0,00%	
Serviços de Terceiros	5.000,00	0,51%	
Ônibus, Táxis e Selos	0,00	0,00%	
Outros Custos Fixos	0,00	0,00%	
5. Resultado Operacional	167.464,00	17,07%	
6. Investimentos	0,00	0,00%	
Financiamento	0,00	0,00%	
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	75.340,80	7,68%	
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	47.088,00	4,80%	
Contribuição Social - CS	28.252,80	2,88%	
8. Resultado Líquido Financeiro	92.123,20	9,39%	

Tabela 7: Demonstrativo de Resultados
Fonte: Planilha Plano de Negócios - SEBRAE

6.6. Fluxo de caixa e sazonalidade

A tabela 8 abaixo apresenta de forma objetiva a variação da sazonalidade estimada no primeiro ano, sendo que a figura 9 aponta que mês de junho, por período de férias, apresenta uma queda na receita que é retomada nos meses subsequentes:

SAZONALIDADE - PRIMEIRO ANO												
	dez / 18	jan / 19	fev / 19	mar / 19	abr / 19	mai / 19	jun / 19	jul / 19	ago / 19	set / 19	out / 19	nov / 19
1. Receita Total	490.500,00	588.600,00	686.700,00	784.800,00	882.900,00	981.000,00	686.700,00	784.800,00	882.900,00	981.000,00	1.079.100,00	1.177.200,00
2. Custos Variáveis Totais	385.035,75	462.042,90	539.050,05	616.057,20	693.064,35	770.071,50	539.050,05	616.057,20	693.064,35	770.071,50	847.078,65	924.085,80
3. Margem de Contribuição	105.464,25	126.557,10	147.649,95	168.742,80	189.835,65	210.928,50	147.649,95	168.742,80	189.835,65	210.928,50	232.021,35	253.114,20
4. Custos Fixos	118.805,30	118.805,30	118.805,30	118.805,30	118.805,30	118.805,30	118.805,30	118.805,30	118.805,30	118.805,30	118.805,30	118.805,30
5. Resultado Operacional	-13.341,05	7.751,80	28.844,65	49.937,50	71.030,35	92.123,20	28.844,65	49.937,50	71.030,35	92.123,20	113.216,05	134.308,90
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	-13.341,05	7.751,80	28.844,65	49.937,50	71.030,35	92.123,20	28.844,65	49.937,50	71.030,35	92.123,20	113.216,05	134.308,90
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	-13.341,05	-5.589,24	23.255,41	73.192,91	144.223,27	236.346,47	265.191,12	315.128,63	386.158,98	478.282,18	591.498,24	725.807,14
Lucratividade Mensal	-2,7%	1,3%	4,2%	6,4%	8,0%	9,4%	4,2%	6,4%	8,0%	9,4%	10,5%	11,4%
Rentabilidade Mensal	-0,5%	0,3%	1,1%	1,9%	2,8%	3,6%	1,1%	1,9%	2,8%	3,6%	4,4%	5,2%
Estágio de Crescimento da Atividade	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sazonalidade	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%	110,00%	120,00%
Variação do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tabela 8: Sazonalidade primeiro ano

Fonte: Planilha Plano de Negócios - SEBRAE

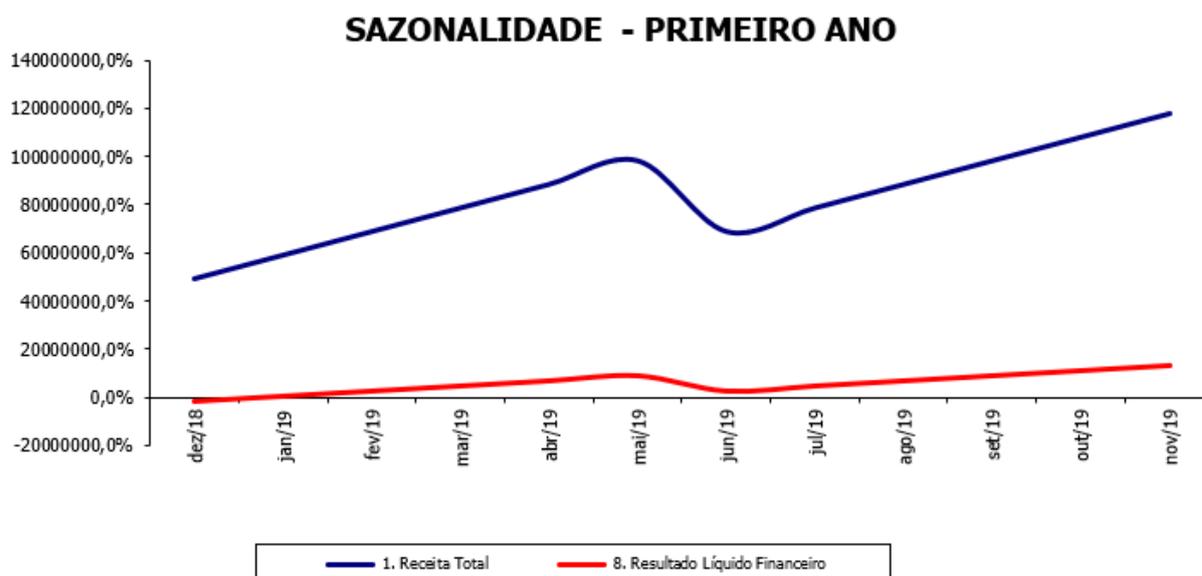


Figura 9: Sazonalidade primeiro ano

Fonte: Planilha Plano de Negócios - SEBRAE

6.7. Análise de Viabilidade

Conforme se observa da tabela 9 abaixo, o investimento para implementação do negócio é de R\$ 2.573.430,00 (dois milhões, quinhentos e setenta e três mil, quatrocentos e trinta reais).

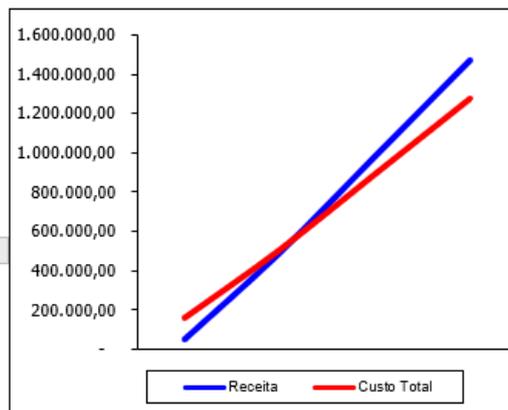
O faturamento médio mensal será de R\$ 981.000,00 (novecentos e oitenta e um mil reais), sendo necessário um capital de giro de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais).

O prazo de recuperação do capital (*pay back*) é de 03 anos e 10 meses, sendo o VPL de R\$ 76.898,96 (setenta e seis mil, oitocentos e noventa e oito reais e noventa e seis centavos) e a TIR de 12,67%:

INDICADORES FINANCEIROS			
Recursos Necessários		Resumo Financeiro	
Investimento	2.573.430,00	Faturamento	981.000,00
Capital de Giro	-	Custos Variáveis	770.071,50 78,50%
Total	2.573.430,00	Custos Fixos	118.805,30 12,11%
Financiamento	-	Resultado Operacional	167.464,00 17,07%
Capital Próprio	2.573.430,00	Investimentos	- 0,00%
		Resultado	92.123,20 9,39%

Ponto de Equilíbrio			
	Operacional		
Mensal	407.127,12		
Diário	16.285,08		
	Financeiro		
Mensal	407.127,12		
Diário	16.285,08		
	Econômico		
Lucro Desejado	-	0,00%	
Mensal	407.127,12		
Diário	16.285,08		
Dias Úteis	25		

Estoques e Disponibilidade de Capital			
Prazo Médio de Recebimento	0	Necessidade de Capital de Giro	
Rotação do Estoque	2,51 dias	Ciclo Financeiro	0,00 X
		Saldo das contas do Balanço	98.650,00



Indicadores de Desempenho	
Margem de Contribuição	29,18%
Rentabilidade	
Média Mensal	2,35%
Período de 60 meses	4.010,12%
Endividamento Geral	
Grau de Endividamento	0
Lucratividade	
Média Mensal	6,37%
Prazo de Retorno do Investimento	
Resultado Operacional	46 meses
Resultado Final	46 meses
Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,35%
TIR - Taxa Interna de Retorno	12,67%
VPL - Valor Presente Líquido	76.898,96

Tabela 9: Indicadores Financeiros

Fonte: Planilha Plano de Negócios - SEBRAE

6.8. Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade foi realizada utilizando-se as seguintes variáveis chave:

- Acréscimo no preço
- Acréscimo nas vendas
- Redução no custo da mercadoria
- Redução no custo fixo
- Política de descontos

Em cada uma das variáveis foi aplicado um percentual de 10% para medir os impactos, cujos resultados podem ser verificados da tabela 10 a seguir:

Análise de Sensibilidade	
Acréscimo no Preço	10,0%
Receita	1.079.100,00
Custo Variável	770.071,50
Custo Fixo	118.805,30
Resultado Operacional	190.223,20
Investimentos	-
Resultado Final	114.882,40
Acréscimo nas Vendas	10,0%
Receita	1.079.100,00
Custo Variável	847.078,65
Custo Fixo	118.805,30
Resultado Operacional	113.216,05
Investimentos	-
Resultado Final	37.875,25

Redução no Custo da Mercador ▲		10,0%
Receita		981.000,00
Custo Variável		703.021,50
Custo Fixo		118.805,30
Resultado Operacional		159.173,20
Investimentos		-
Resultado Final		83.832,40

Redução no Custo Fixo ▲		10,0%
Receita		981.000,00
Custo Variável		770.071,50
Custo Fixo		106.924,77
Resultado Operacional		104.003,73
Investimentos		-
Resultado Final		28.662,93

Política de Descontos		10,0%
Receita		882.900,00
Custo Variável		770.071,50
Custo Fixo		118.805,30
Resultado Operacional		(5.976,80)
Investimentos		-
Resultado		(81.317,60)

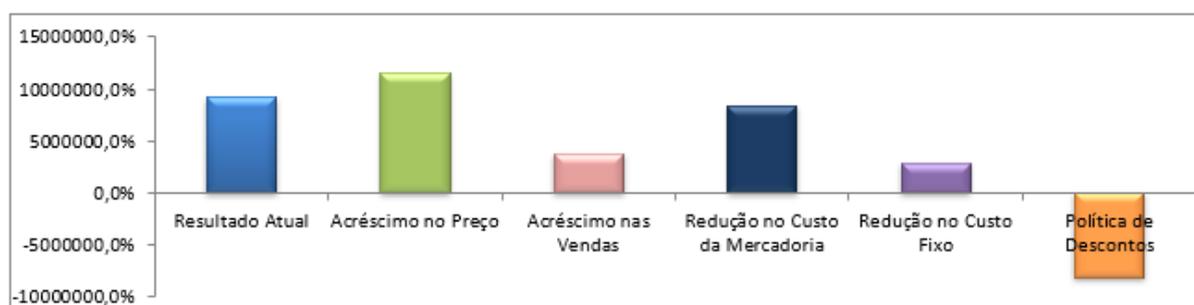


Tabela 10: Análise de sensibilidade

Fonte: Planilha Plano de Negócios - SEBRAE

Conforme se observa, o fator mais sensível à variação é o preço do serviço, que aplicando o mesmo percentual apresentou o maior impacto no resultado do Hospital (no caso positivo), sendo que a variação da política de descontos trouxe um resultado negativo para empresa, razão pela qual deve-se atentar aos possíveis resultados positivos e negativos que a implementação de estratégias podem desencadear.

7. CONCLUSÃO

O estudo desenvolvido no presente trabalho revelou a existência de um nicho de mercado a ser explorado em razão da mudança de comportamento dos consumidores. Conforme foi demonstrado, cerca de 3,2 milhões de pessoas deixaram de ser beneficiárias de planos de saúde nos últimos três anos.

O atual cenário econômico do País propiciou o crescimento das clínicas populares que oferecem consultas médicas a preços reduzidos e acessíveis à população de baixa e média renda, o que, conseqüentemente, abriu espaço para o desenvolvimento de um novo nicho que visa oferecer a esses mesmos pacientes procedimentos cirúrgicos de baixa e média complexidade também a um valor acessível e com uma facilitação na forma de pagamento.

Assim, o presente estudo demonstrou que o mercado local comporta a abertura de um Hospital Popular, sendo que o imóvel escolhido para ser a sede do hospital está em um local estratégico para atender os usuários dos serviços que serão prestados, bem como foi possível identificar que existe uma projeção futura plausível de consolidar a marca e franquiar o modelo de negócio.

De outra parte, foi levantado que o investimento estimado para implementação do empreendimento é de R\$ 2.573.430,00 (dois milhões, quinhentos e setenta e três mil, quatrocentos e trinta reais) e que o faturamento médio mensal será de R\$ 981.000,00 (novecentos e oitenta e um mil reais), bem como que o prazo de recuperação do capital (*pay back*) é de 03 anos e 10 meses, sendo o VPL de R\$ 76.898,96 (setenta e seis mil, oitocentos e noventa e oito reais e noventa e seis centavos) e a TIR de 12,67%.

Portanto, conclui-se que o plano de negócio para abertura do Hospital Popular em Regime de Hospital Dia é viável financeiramente e a tomada de decisão sugerida é que o negócio seja efetivamente implementado.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

JARDIM, J. C. S. **Marketing de Serviços**. 2005. Monografia (Especialização em Marketing) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2005.

JUNGES, C. No vácuo dos planos de saúde, clínicas populares crescem e miram cidades do interior. **Gazeta do Povo**. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/no-vacu-dos-planos-de-saude-clinicas-populares-crescem-e-miram-cidades-do-interior-dfjzrc9rkkhutyrfvbogyuucc/> Acesso em: 28/11/2018.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LENHARO, M. **G1**. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/noticia/quem-sao-os-brasileiros-que-deixaram-o-plano-de-saude-e-como-estao-se-cuidando.ghml> Acesso em: 29/11/2018.

LIMA, Dagoberto J. Steinmeyer. **Os bastidores da saúde suplementar no Brasil**. São Paulo: Advocacia, 2016.

MACHADO, C. **Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/32016481.pdf> Acesso em: 02/12/2018.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**, Campus, Rio de Janeiro, Campus, 1991.

PRISMA. Disponível em: <http://www.clinicaprisma.com.br/informativos/transtornos-psi-quiatricos/o-que-e-e-como-funciona-um-hospital-dia/> Acesso em: 19/11/2018.

SEBRAE. **Como montar uma clínica de saúde**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-clinica-de-saude,63097a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 15/11/2018.

SÍRIO. Disponível em: <https://www.hospitalsiriolibanes.org.br/hospital/Paginas/centro-cirurgico-hospital-dia.aspx> Acesso em: 04/12/2018.

TRIBUNA, Ceará. Disponível em: <http://tribunadoceara.uol.com.br/videos/nordestv-noticias/fortaleza-tem-1o-hospital-cirurgico-popular-do-pais-com-procedimentos-ate-60-mais-baratos/> Acesso em: 28/11/2018.