

ISAE/FGV – INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS – TURMA 2/14

ALEXANDRE SCHUTZE

NOVO NEGÓCIO – KIT PARA DETECÇÃO DE DOENÇAS INFECCIOSAS

Curitiba
2016

ALEXANDRE SCHUTZE

NOVO NEGÓCIO – KIT PARA DETECÇÃO DE DOENÇAS INFECCIOSAS

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado como requisito
parcial à obtenção do título de
pós-graduação em MBA de
Gestão Estratégica de Empresas.

Orientador: Prof. Augusto Dalla
Vecchia

Curitiba

2016

ALEXANDRE SCHUTZE

NOVO NEGÓCIO – KIT PARA DETECÇÃO DE DOENÇAS INFECCIOSAS

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado como requisito
parcial à obtenção do título de
pós-graduação em MBA de
Gestão Estratégica de Empresas.

Orientador: Prof. Augusto Dalla
Vecchia

Aprovado pela banca examinadora em _____.

Dedico este trabalho à minha
esposa Raquel e à minha filha Olivia.

RESUMO

Dada a importância da Área de Saúde para o bem-estar da população, faz-se necessária a introdução de novas tecnologias, buscando o avanço nos diagnósticos e garantindo maior qualidade de vida. O objetivo deste trabalho é desenvolver um negócio novo com a introdução de um produto diferenciado, um kit de diagnóstico inexistente no mercado brasileiro. O principal desafio é introduzir ao mercado um novo conceito buscando apresentar os benefícios relativos à saúde dos pacientes, bem como as vantagens econômicas presentes na nova tecnologia.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico. Kit de diagnóstico. Saúde.

ABSTRACT

Considering the importance of the Health Area to the wellness of the population, it is utterly important to find new technologies, looking for better diagnostic services and thus providing an improvement in the quality of life. The goal of this study is to develop a new business with the introduction of an innovative product, a diagnostic kit not currently present in the Brazilian market. The main challenge is to introduce to the market a new concept aiming to present the advantages related to the patient's health, as well as the economic advantages that the new technology might offer.

KEYWORDS: Diagnostics. Diagnostic Kit. Health.

LISTA DE SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CONITEC	Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no SUS
LACEN	Laboratório Central
SUS	Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
2.	DESENVOLVIMENTO	10
2.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	10
2.2	O PRODUTO – NOVO NÉGOCIO	11
2.3	ANÁLISE SETORIAL	11
2.3.1	Fontes pagadoras	11
2.3.2	Panorama macroeconômico.....	13
2.3.3	Agência regulatória – ANVISA.....	13
2.3.4	Fornecedores potenciais	14
2.4	ANÁLISE DA DEMANDA	14
2.4.1	Laboratórios	14
2.4.2	Internações	15
2.4.3	Pediatria.....	17
2.4.4	Epidemias	17
2.4.5	Transplantes	17
2.4.6	Pesquisa	18
2.5	TAMANHO DA DEMANDA.....	18
2.6	NECESSIDADES DOS CLIENTES	19
2.7	DIFERENCIAIS DO PRODUTO	20
2.8	CONCORRÊNCIA.....	20
2.9	MODELO DE PORTER.....	20
2.10	PLANO DE MARKETING.....	22
2.10.1	Preço.....	22
2.10.2	Praça.....	23
2.10.3	Promoção.....	23
2.11	ESTRUTURA OPERACIONAL.....	24
2.11.1	Setor de produção.....	24
2.11.2	Setor comercial	26
2.11.3	Setor Administrativo e Almoxarifado.....	28
2.11.4	Demais setores – Holding	28
2.11.5	Contrato de fornecimento	29
2.11.6	Distribuição	30
2.12	ANÁLISE FINANCEIRA.....	31
2.12.1	Investimentos	31

2.12.2	Custo fixo mensal.....	31
2.12.3	Despesas variáveis de venda.....	32
2.12.4	Prazos e estoques.....	32
2.12.5	Custos com mão-de-obra	33
2.12.6	Faturamento estimado e tributação	34
2.12.7	Projeção do DRE.....	34
2.13	ANÁLISE SWOT	36
2.14	OCEANO AZUL	37
2.15	CENÁRIOS	39
2.15.1	Cenário provável.....	39
2.15.2	Cenário pessimista.....	40
2.15.3	Cenário otimista	41
2.15.4	Cenário para aumento cambial.....	42
3.	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	44

1. INTRODUÇÃO

Muito se discute sobre a eficiência dos serviços que vigoram hoje no Brasil. Embora as discussões sejam mais profundas em relação aos serviços públicos, é possível observar que, mesmo na área privada, serviços são cada vez mais questionados sobre seu real valor, seu custo-benefício.

A área de saúde é importantíssima para governos e empresas, tanto no aspecto econômico quanto na relevância e qualidade do serviço prestado. Necessidades são diversas e muitas vezes essenciais, pois impactam diretamente na sobrevivência dos usuários. Por isso é de suma importância a introdução de novas tecnologias e soluções, propiciando maior tempo de vida com qualidade à população.

Partindo deste conceito, o estudo a seguir foca no desenvolvimento de um novo produto que traz consigo o conceito de novidade, já que hoje não existe no mercado brasileiro um serviço à altura de seus benefícios e custos.

2. DESENVOLVIMENTO

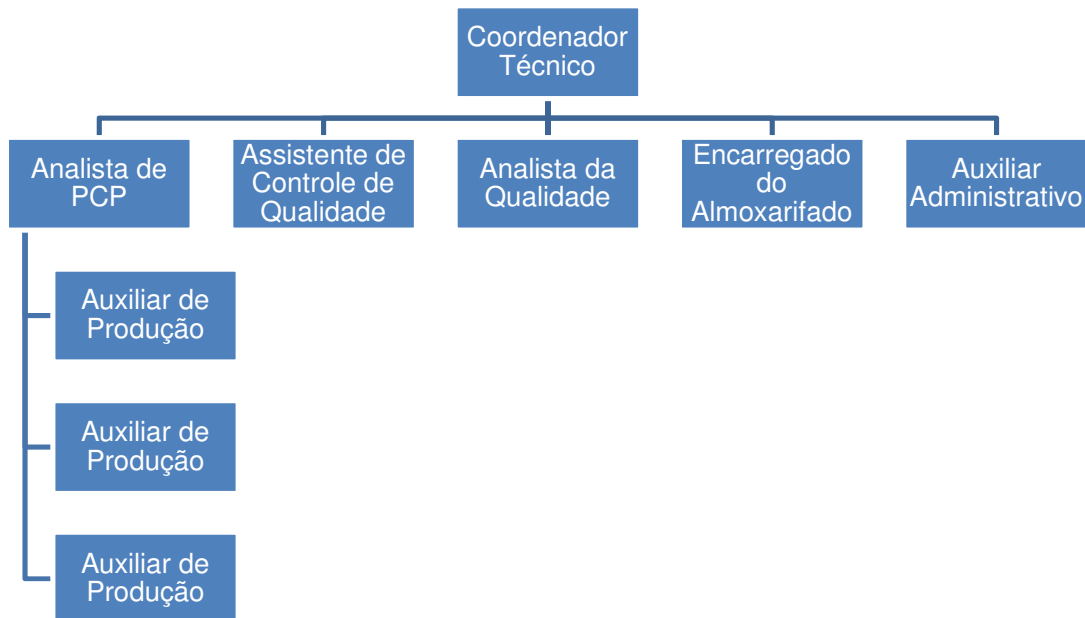
2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa ACME pertence a um Grupo de empresas paranaense atuante no ramo de produtos para laboratórios.

A ACME foi constituída em 2008 para atender a uma demanda industrial deste Grupo. Desde então, a empresa produz kits para extração de DNA e RNA, além de kits para diagnósticos através de técnica PCR (Polymerase chain reaction).

Hoje, a ACME conta com uma estrutura de 1.000m², sendo que destes 300m² são de área produtiva. A empresa possui 9 funcionários diretos:

Figura 1 - Organograma da empresa ACME.



Os demais processos, tais como Finanças, Marketing, Comercial, Supply Chain e Desenvolvimento de Produtos estão dentro da Holding do Grupo.

Com a missão de “Inovar para crescer de forma rentável e sustentável” a ACME está em busca constante por novas linhas de produtos, que ofereçam soluções inovadoras com tecnologia de ponta. Por isso, tomou-se a decisão de prospectar diversas linhas de produtos para diagnósticos. Entre elas, destaca-se a linha para diagnósticos multiplex, que será objeto deste trabalho.

2.2 O PRODUTO – NOVO NÉGOCIO

O foco deste estudo é a avaliação de um novo produto para diagnóstico molecular de agentes infecciosos. A metodologia de diagnóstico molecular utilizada é a PCR (Polymerase Chain Reaction). Esta técnica se utiliza de um DNA extraído para criar milhares de cópias dele através de processos de aquecimento e resfriamento para posterior ligação com sondas (primers) e enzimas de polimerase, que realizam a replicação do DNA.

Dentre os novos produtos, destacam-se os kits denominados “multiplex”, que são kits de diagnóstico de dois ou mais patógenos no mesmo teste. Estes kits, além da precisão acima de 99%, dão resultados rápidos: um ensaio completo não ultrapassa 3 horas. Por isso, garantem um diagnóstico rápido e preciso, aumentando as chances de recuperação e a qualidade de vida dos pacientes, além de reduzir custos com medicamentos e internações.

O kit chama-se multiplex painel respiratório: kit de diagnóstico molecular (detecção do DNA dos patógenos) que detecta 33 patógenos, desde os tipos mais comuns de gripe como influenza A e influenza H1N1, até agentes bacterianos mais críticos como *mycoplasma pneumoniae*. O kit funciona através do DNA extraído de amostra de escarro do paciente. O kit é vendido em formato que possibilita 50 exames.

2.3 ANÁLISE SETORIAL

O setor em estudo é o da Saúde, mais especificamente a área de diagnósticos laboratoriais.

Porém antes de falarmos sobre os laboratórios, precisamos analisar como hoje funciona o mercado de saúde no Brasil, pois a fonte pagadora será um fator decisivo no processo de geração de demanda.

2.3.1 Fontes pagadoras

Em um estudo divulgado pelo IBGE¹ em 2013 indicou que 28% dos brasileiros possuem Plano de Saúde. Os demais contam com o SUS para tratamento.

Dentre as internações, de um total de 12 milhões de internações em um ano, 8 milhões foram através do SUS:

Tabela 1 – Internações.

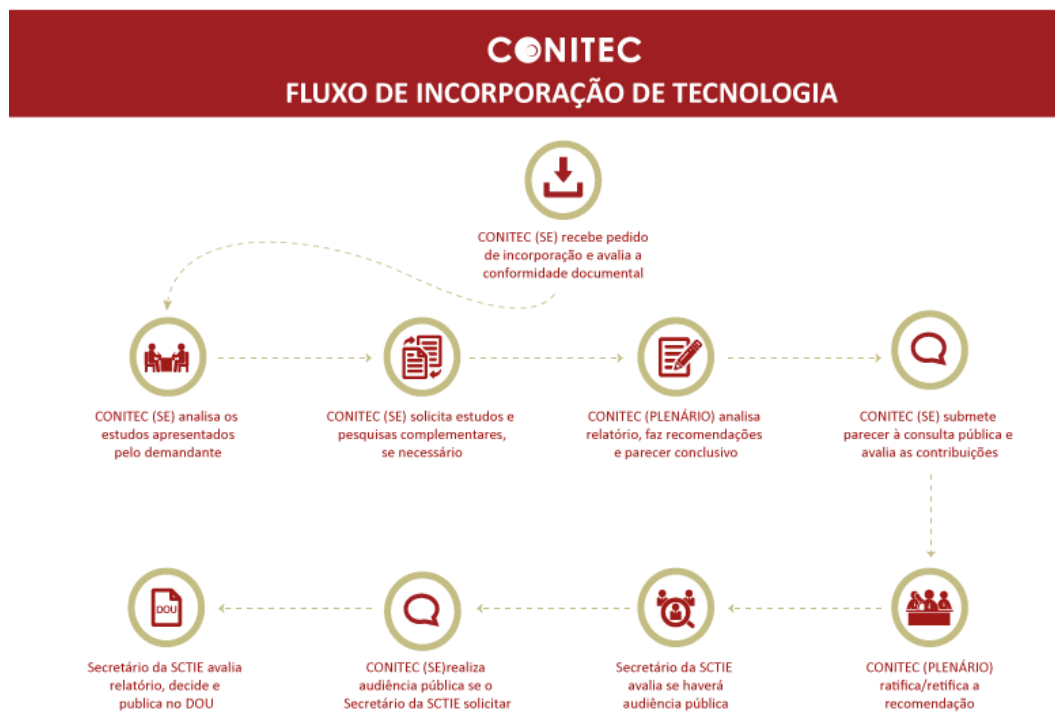
Fonte pagadora	Total de usuários	%	Total de internações	%
Plano de Saúde	56.000.000	28%	4.000.000	33%
SUS	144.000.000	72%	8.000.000	66%

Fonte: adaptado pelo autor deste trabalho com base em DATASUS, <http://www.datasus.gov.br>

Com as informações acima, caracterizamos que é de suma importância realizar um trabalho de conscientização junto ao SUS, Planos de Saúde e Agências regulatórias para que entendam os benefícios do produto, já que esses são os responsáveis pelo reembolso monetário dos exames.

Atualmente, há uma lista de exames que são reembolsáveis pelo SUS, e a inclusão de um novo exame requer um processo junto ao CONITEC – Ministério da Saúde. O fluxo a ser respeitado segue abaixo:

Figura 2 – Fluxo Conitec para incorporação de tecnologia.



Fonte: CONITEC, <http://conitec.gov.br/index.php/fluxo-de-incorporacao-de-tecnologias-no-sus>

¹ SBPC, 2010.

Após a inclusão, qualquer laboratório conveniado ao SUS pode solicitar reembolso pelo exame prestado.

Já os planos de saúde podem adotar políticas diferenciadas para reembolso, porém é de senso comum que adotam os mesmos reembolsos praticados pelo SUS.

2.3.2 Panorama macroeconômico

O contexto macroeconômico da praça em questão (Brasil) é desafiador, pois há um consenso entre economistas² que o PIB deverá sofrer retração de 2 a 3%, enquanto o desemprego tende a bater a casa dos 10%. Já a inflação deve ficar entre 6,5% a 7,5%, enquanto o dólar deve permanecer estável ou ter uma alta de até 5%.

O Governo brasileiro também dá sinais da continuidade da política de corte de gastos, reduzindo verbas de vários setores, incluindo a Saúde.

Todos os itens destacados impactam negativamente o cenário econômico. Contudo, é importante destacar que um cenário negativo abre oportunidade para soluções otimizadas e que representem um corte de custos. Desta forma, podemos considerar positiva a proposta de lançamento do novo produto para 2016.

2.3.3 Agência regulatória – ANVISA

A legislação em vigor estabelece que novos fabricantes internacionais precisam de certificação da ANVISA, conforme especificações contidas na RDC 16/2013³. Esta legislação tornou-se uma barreira de entrada, pois este processo tem levado em média mais de 6 anos. Com isso, novos fabricantes estão impossibilitados de comercializar no Brasil produtos inclusos nas classes de risco III e IV; os produtos discutidos neste trabalho são considerados classe III.

Dentro deste cenário, uma alternativa viável é a possibilidade de parcerias de desenvolvimento de novos produtos, com novas tecnologias e marca própria, que viriam a ser fabricados no Brasil. Hoje, a ACME possui certificação da ANVISA para produção de kits para diagnóstico *in vitro* para todas as classes de risco (I, II, III, e IV).

² BBC, 2016.

³ ANVISA, 2013.

2.3.4 Fornecedores potenciais

Há atualmente três empresas no mundo que detêm a tecnologia para fabricação de reagentes para kits multiplex por técnica PCR, duas delas são Européias e uma Asiática. Dentre elas, apenas duas trabalham hoje com kits multiplex para infecções respiratórias, sendo que nenhuma possui a certificação necessária para comercializar o produto no Brasil. Dentre essas duas empresas, uma será a fornecedora da ACME, com contrato de exclusividade de fornecimento desses reagentes em território brasileiro. A outra potencial fornecedora pode no futuro se tornar uma concorrente, caso encontre uma parceira brasileira com potencial de industrialização de produtos classe III.

O poder de barganha destes fornecedores é alto, pois atuam praticamente sozinhos no mercado.

2.4 ANÁLISE DA DEMANDA

Como o kit é novidade no mercado nacional, a demanda não é conhecida. Por isso, identificamos os fatores a seguir como influenciadores da demanda:

2.4.1 Laboratórios

Diagnósticos são realizados em laboratórios, sejam eles:

- laboratórios de coleta (laboratórios pequenos), onde são realizados exames mais simples;

- laboratórios de apoio, que são os laboratórios de alta capacidade de processamento e variedade de exames, que prestam serviços a laboratórios de coleta;

- laboratórios dentro de hospitais, que realizam exames de acordo com as necessidades específicas do hospital.

De acordo com um levantamento do IBGE, em 2010, o cenário dos laboratórios de análises clínicas no Brasil é o seguinte:

Tabela 2 – número de laboratórios no Brasil em 2010.

	TOTAL	Atendimento Público (SUS)	Atendimento Privado	Atendimento Privado e SUS
Laboratórios de Análises Clínicas	16.657	4.917	11.740	5.468

Fonte: SBPC, <http://www.sbpc.org.br/index.php?C=1573>

O estudo apresenta ainda a segregação de laboratórios sem internação, ou seja, laboratórios fora de hospitais. Com isso, podemos montar a tabela a seguir:

Tabela 3 – número de laboratórios fora de estrutura hospitalar

	TOTAL	Atendimento Público (SUS)	Atendimento Privado	Atendimento Privado e SUS
Laboratórios sem internação	12.850	3.140	9.710	4.025
Laboratórios hospitalares	3.807	1.777	2.030	1.443

Fonte: SBPC, <http://www.sbpc.org.br/index.php?C=1573>

É importante salientar que os kits estudados têm uma melhor adesão à rotina dos laboratórios hospitalares, pois são kits que por essência reduziriam os custos de internação e medicamentos, por isso se enquadrariam como exames de demanda pontual e específica.

Por isso, podemos dizer que a maior parte do mercado-alvo encontra-se nestes 3.807 laboratórios hospitalares.

2.4.2 Internações

Entre Novembro de 2014 e Outubro de 2015, o SUS registrou os dados a seguir:

Tabela 4 – Totais de internação pelo SUS, de Novembro de 2014 a Outubro de 2015.

Região	Internações	Dias de permanência	Média de permanência	Valor médio por internação	Valor Total em R\$
Norte	924.696	4.119.407	4,5	789,11	729.684.823,29
Nordeste	3.021.591	15.709.861	5,2	1.040,83	3.144.958.836,77
Sudeste	4.462.500	28.286.304	6,3	1.347,18	6.011.780.486,06
Sul	1.966.959	10.595.072	5,4	1.427,96	2.808.734.491,07
Centro-Oeste	861.165	4.499.239	5,2	1.097,70	945.303.103,79
TOTAL	11.236.911	63.209.883	5,6	1.213,90	13.640.461.740,98

Fonte: adaptado pelo autor deste trabalho de DATASUS, <http://www.datasus.gov.br>

Se focarmos a pesquisa somente em agentes respiratórios infecciosos, temos os dados a seguir:

Tabela 5 – Totais de internação por agentes respiratórios infecciosos pelo SUS, de Novembro de 2014 a Outubro de 2015.

Região	Internações	Dias de permanência	Média de permanência	Valor médio por internação	Valor Total em R\$
Norte	118.986	517.106	4,3	587,40	69.891.918,16
Nordeste	328.793	1.460.189	4,4	640,27	210.516.941,24
Sudeste	305.506	1.888.565	6,2	903,42	276.001.058,04
Sul	168.073	850.898	5,1	774,51	130.174.867,44
Centro-Oeste	78.139	391.983	5,0	811,98	63.447.367,49
TOTAL	999.497	5.108.741	5,1	750,41	750.032.152,37

Fonte: adaptado pelo autor deste trabalho de DATASUS, <http://www.datasus.gov.br>

Considerando os dados acima, o custo médio do leito por dia ficaria em R\$ 147,14. Porém, um estudo apresentado em 2015⁴, demonstra que embora o SUS declarasse um valor médio de internação de R\$ 375,97 por dia, o custo efetivo de uma diária de internação foi aproximadamente R\$ 3.864,86.

De qualquer forma, se levarmos em conta que o custo do exame será de aproximadamente R\$ 285,00, há um ganho considerável para o SUS, considerando o valor médio de R\$ 750,41 por internação; é claro, há outros benefícios a se destacar, em especial a sobrevida do paciente através de um tratamento adequado a partir do 1º dia de internação.

⁴ SÁ, 2015.

2.4.3 Pediatria

Os dois kits também podem ter demanda em clínicas de pediatria. Como uma das principais vantagens do kit é a exatidão do resultado em um curto período de tempo, acredita-se que muitos pais estariam dispostos a pagar o exame para garantir um tratamento rápido e efetivo a seus filhos. Porém, ao considerarmos o elevado custo do exame, podemos restringir o público-alvo a filhos pertencentes às classes sociais A e B, que representam 5% da população⁵.

A média de natalidade anual é de 2,9 milhões. A grosso modo, o mercado potencial estimado é de 145.000 crianças por ano; além disso os fatores abaixo são relevantes:

- cada criança tende a pegar 5 a 6 infecções respiratórias por ano;
- a criança exige mais cuidado nos dois primeiros anos, porém o acompanhamento pediátrico se estende até a chegada da adolescência.

2.4.4 Epidemias

Quando há suspeita de epidemia, o Governo se obriga a detectá-la através de seus laboratórios parceiros (LACENs). Para isso, ambos os produtos também são uma excelente escolha. Neste caso, a demanda é imprevisível.

2.4.5 Transplantes

Outro mercado a ser explorado é o de necessidades especiais. Como exemplo, temos os pacientes pós-transplantados, que estão sob efeito de drogas imunossupressoras e desta forma se tornam altamente suscetíveis a infecções. Por isso, um acompanhamento rotineiro se torna importante para estes pacientes.

No primeiro semestre de 2015, o Brasil atingiu 12.200 transplantes, e acumula um crescimento de 63% em dez anos. Dentre os transplantes, 95% são realizados através do SUS.

A tabela a seguir mostra a quantidade de internações do SUS para fins relacionados à transplantes, entre Novembro de 2014 e Outubro de 2015:

⁵ CARNEIRO, 2015.

Tabela 5 – Totais de internação para fins de transplante pelo SUS, de Novembro de 2014 a Outubro de 2015.

Região	Internações	Dias de permanência	Média de permanência	Valor médio por internação	Valor Total em R\$
Norte	913	6.469	7,1	6.079,32	5.550.421,24
Nordeste	12.558	73.543	5,9	7.866,14	98.783.019,12
Sudeste	32.693	245.213	7,5	9.471,58	309.654.215,71
Sul	14.841	109.320	7,4	9.714,64	144.174.900,68
Centro-Oeste	1.793	11.128	6,2	8.524,66	15.284.711,56
TOTAL	62.798	445.673	6,2	9.131,62	573.447.268,31

Fonte: adaptado pelo autor deste trabalho de DATASUS, <http://www.datasus.gov.br>

Embora cada tipo de transplante ofereça riscos diferenciados a outros agentes infecciosos como *Citomegalovirus* (CMV), *Epstein-Barr Virus* (EBV) e outros, os vírus respiratórios são uma ameaça a todos os transplantados. Desta forma, podemos considerar que o mercado potencial para o produto multiplex respiratório é de 62.000 internações da rede pública.

2.4.6 Pesquisa

Outro mercado a ser explorado é o de pesquisa. Embora seja um mercado menor e difícil de mensurar, pesquisadores podem se utilizar de ambos os kits em seus estudos.

2.5 TAMANHO DA DEMANDA

Considerando os dados apresentados acima, podemos estimar os números a seguir:

Tabela 6 – Quantidade potencial de exames por ano.

	Quantidade Público	Quantidade Privado
INTERNAÇÕES	1.000.000	500.000
PEDIATRIA	0	145.000
TRANSPLANTES	62.000	3.100

A pretensão é de atingir, em 2 anos, os seguintes percentuais:

- 5% do total de internações por patógenos respiratórios, público;

- 10% do total de internações por patógenos respiratórios, privado;
- 10% do potencial de pediatria;
- 50% do total de internações por transplantes;

Com isso, a previsão de vendas será de 147.000 exames⁶ por ano.

2.6 NECESSIDADES DOS CLIENTES

Em primeiro lugar faz-se necessária a distinção entre os compradores, os consumidores do produto e os influenciadores:

- a) paciente, que é o consumidor do exame, quem será diagnosticado. As necessidades deste público são:
 - ter um diagnóstico rápido e preciso, garantindo um tratamento eficaz e um ganho na qualidade de vida;
- b) formadores de opinião e médicos, têm influência direta na recomendação do exame. As necessidades deste público são:
 - ter um diagnóstico rápido e preciso, garantindo um tratamento eficaz e um ganho na qualidade de vida do paciente;
- c) laboratório, comprador ou não, consome o produto (kit), com o intuito de prover o resultado. As necessidades deste público são:
 - fazer um diagnóstico rápido e preciso;
 - menor investimento (utilização de equipamento já existente);
 - menor custo;
 - reembolso pelo teste;
 - crescimento do faturamento (nova demanda);
- d) hospital, comprador de kits, poderá pagar pelos exames. As necessidades deste público são:
 - diagnóstico rápido e preciso;
 - menor custo;
 - reembolso pelo teste;
- e) Plano de saúde e SUS, financiadores de exames, por isso são suas necessidades:
 - diagnóstico rápido e preciso;

⁶ Mercados potenciais de pesquisa e epidemiologia não foram estimados

- manutenção de uma relação vantajosa custo x benefício frente à outras alternativas;
- qualidade de vida do beneficiário.

2.7 DIFERENCIAIS DO PRODUTO

Conforme as necessidades identificadas no mercado, é possível expor os seguintes diferenciais do produto:

- exames com 99% de precisão;
- o protocolo do exame leva 3 horas;
- o produto possui protocolo aberto: serve na maior parte dos equipamentos de PCR em tempo real presentes no mercado;
- o formato de apresentação do kit permite o atendimento de laboratórios com rotinas de baixo ou alto giro: cada kit tem capacidade para rodar 50 exames.

2.8 CONCORRÊNCIA

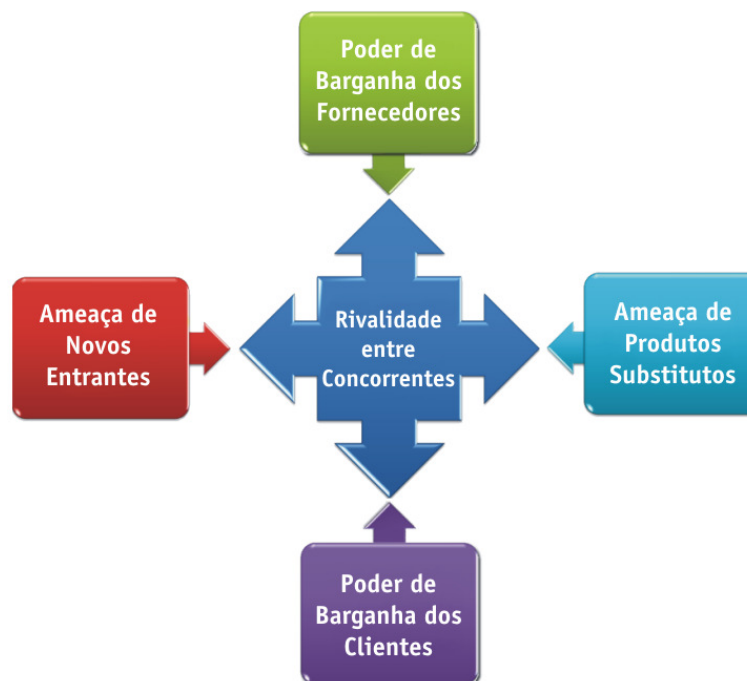
Embora não haja concorrentes diretos, há algumas soluções que podem interferir no processo decisório:

- internação: embora seja uma alternativa mais cara, a internação hoje é comum e também pode ser uma fonte de renda para os hospitais, que cobram estes custos do SUS e dos planos de saúde.
- sorologia: exames por sorologia são muito mais baratos, custam em média R\$ 15,00 por teste, porém só podem detectar um patógeno por vez, e alguns patógenos não podem ser detectados por esta metodologia, como por exemplo *mycobacterium*. Por isso, deve-se utilizar sorologia mais como um exame confirmatório que investigativo (quando todos indícios apontam para o mesmo alvo).

2.9 MODELO DE PORTER

Com as informações levantadas até o momento, traçamos o modelo de forças de Porter⁷ para identificar a atratividade do negócio.

Figura 3 – Modelo de Porter



Fonte: Wikipedia, https://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_for%C3%A7as_de_Porter

Tabela 7 – Modelo de Porter

ITEM	BAIXO	MÉDIO	ALTO	OBSERVAÇÃO
Poder de barganha - fornecedores			ALTO	Fornecedores especializados e em pouco número.
Poder de barganha - clientes		MÉDIO		Mercado pagador centralizado em SUS e Planos de Saúde, porém não há produto similar.
Ameaça de novos entrantes		MÉDIO		Embora seja um segmento atrativo, as regulamentações da ANVISA impedem que haja um grande fluxo de empresas aptas a ingressarem.
Ameaça de produtos substitutos	BAIXO			Há algumas tecnologias sendo desenvolvidas, como exemplo o PCR digital, porém todas em fase incipiente e com muitos anos de testes e desenvolvimento por vir, além de posterior necessidade de adequação às normas brasileiras.
Rivalidade entre concorrentes	BAIXO			Não há produto similar neste momento.

⁷ PORTER. 2004

Através da análise acima, é possível identificar um grau de atratividade alto para o negócio em questão. Há dois pontos de atenção: o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, que devem ser acompanhados rigorosamente, pois podem inviabilizar o negócio a longo prazo.

2.10 PLANO DE MARKETING

2.10.1 Preço

A metodologia de cálculo de preço utilizada pela Empresa é o markup divisor. Para isso partimos custo do produto, conforme segue abaixo:

Tabela 8 – Precificação do produto

CUSTO POR KIT	R\$ 3.906,30
IMPOSTOS	
IPI	0%
PIS	0,65%
COFINS	3%
CSSL	1,08%
Provisão IR	2%
ICMS	18%
D.V.V.	
Comissão sobre vendas	1%
Frete	1,5%
Despesas com viagens	3%
Despesas com marketing	3%
Margem de contribuição	40%
Markup Divisor	0,27
Preço de venda - KIT	R\$ 14.220,23
Preço de venda por exame	R\$ 284,40

O preço estimado é adequado para a proposta de redução de custos às fontes pagadoras (SUS e Planos de Saúde), bem como traz uma margem de contribuição adequada às expectativas dos acionistas.

2.10.2 Praça

O mercado consumidor encontra-se em todo o território brasileiro. Para cobrir as visitas, há a necessidade da formação de uma equipe de consultores externos, bem como um gerente comercial.

2.10.3 Promoção

A promoção deste produto deve ser dividida por público:

- formadores de opinião, médicos: hoje no Brasil, são poucos os médicos que possuem um bom conhecimento sobre diagnósticos moleculares, e suas vantagens. A importância da conscientização sobre esta tecnologia é essencial para o sucesso do negócio, pois os médicos são os principais formadores de opinião e eles serão os principais responsáveis pela criação da demanda pelos kits. O trabalho deve ser realizado através de visitas pelos consultores externos, de acordo com sua região de atuação (vide 2.11.2), bem como exposição da tecnologia em congressos, palestras e workshops voltados à área;
- laboratórios e hospitais: serão os responsáveis pela utilização dos kits. Devem ser visitados tanto pelos consultores externos quanto pelas equipes de Assessoria Científica e Assessoria Técnica, áreas hoje presentes na Holding do Grupo. O trabalho do consultor será de conscientização e convencimentos, enquanto as demais equipes serão responsáveis pelas validações dos kits e serviços pós-venda;
- fontes pagadoras: ficam sob responsabilidade do Gerente Comercial, que fará o trabalho de divulgação e convencimento. Este trabalho deve ser iniciado antes mesmo do lançamento do produto;
- pacientes: o trabalho direcionado a pacientes fica sob responsabilidade do Depto de Marketing, hoje presente na Holding do

Grupo, e deve-se utilizar de recursos midiáticos de massa, como ferramentas da internet: Facebook, Twitter, Google etc.

O orçamento itemizado do Depto de Marketing para as feiras, congressos e workshops é apresentado a seguir:

Tabela 9 – Orçamento de marketing para feiras, congressos e workshops.

Mês	Instituto / Empresa	Feira / Congresso / Workshop	Local	Investimento
Abril	SBP - Sociedade Brasileira de Pediatria	XV Congresso Brasileiro de Pneumologia Pediátrica	Florianópolis	R\$ 25.000,00
Agosto	Sociedade Brasileira de Infectologia	XX Congresso Brasileiro de Infectologia	A definir	R\$ 25.000,00
Setembro	SBPC - Sociedade Brasileira de Patologia Clínica	50º Congresso Brasileiro de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial	Rio de Janeiro	R\$ 75.000,00
Maio	ACME	Workshop dedicado para o produto	São Paulo	R\$ 125.000,00
			TOTAL	R\$ 250.000,00

2.11 ESTRUTURA OPERACIONAL

2.11.1 Setor de produção

Como hoje a indústria já está em funcionamento, porém com capacidade ociosa de aproximadamente 30%, não será necessário investimento em equipe de produção ou área produtiva, pois o tempo necessário estimado para completar a produção para uma demanda mensal consumirá 13% da capacidade produtiva.

Portanto, serão necessários investimentos somente em equipamentos e móveis para produção desta linha específica, que são:

- freezer laboratorial, temperatura -20°C, com registrador gráfico;
- dois repipetadores eletrônicos para dispensação de reagentes;
- notebook;
- bancada em madeira.

O processo produtivo é calculado através da soma do tempo de preparação de cada componente, incluindo a segregação de materiais, ajuste de equipamentos e de ambiente, checagens da qualidade e processo produtivo, adicionado ao tempo de montagem do kit final.

Como os reagentes são recebidos em galões, a atividade principal a ser desenvolvida é a aliquotagem destes reagentes nos tubos menores de 200 µl ou 5000 µl. Os dados de produção, bem como os custos estão discriminados nas tabelas a seguir:

Tabela 10 – Dados de entrada para a produção.

DADOS DE ENTRADA	
Quantidade produzida por lote	100
Qtde pessoal produção alocado	2
Cotação câmbio EUR - R\$	4,40
Cotação câmbio USD - R\$	4,05
Custo hora - M.O.D.	R\$ 27,72
Custo hora - estrutura	R\$ 124,79

Tabela 11 – Dados da produção.

PRODUÇÃO			TEMPO			CUSTO					
Ite m	Componente	Qtde p/kit	Atividade	T. preparação p/lote	T. Produção	T. Total	Moeda	Valor UN.	Fator Imp.	Total c/perda R\$	Per da %
1	Caixa	1	Montagem	0:10:00	0:00:30	1:00:00	R\$	20,00	0%	2.040,00	2%
2	Berço	1	Montagem	0:10:00	0:00:45	1:25:00	R\$	5,00	0%	R\$ 510,00	2%
3	Sonda	5	Aliquotagem	0:25:00	0:00:25	1:06:40	EUR	50,00	25.2%	137.720,00	0%
4	Enzima	1	Aliquotagem	0:25:00	0:00:25	1:06:40	EUR	100,00	25.2%	55.088,00	0%
5	Controle interno	1	Aliquotagem	0:25:00	0:00:25	1:06:40	EUR	80,00	25.2%	44.070,40	0%
6	Controle positivo	1	Aliquotagem	0:25:00	0:00:40	1:31:40	EUR	100,00	25.2%	55.088,00	0%
7	Controle negativo	1	Aliquotagem	0:25:00	0:00:40	1:31:40	EUR	100,00	25.2%	55.088,00	0%
8	Tampão	1	Aliquotagem	0:25:00	0:00:40	1:31:40	EUR	70,00	25.2%	38.561,60	0%
9	Tubos 200 ul	7					R\$	0,50	0%	R\$ 357,00	2%
10	Tubos 5000 ul	3					R\$	1,50	0%	R\$ 459,00	2%
11	Etiqueta (tubos)	10					R\$	0,20	0%	R\$ 220,00	10%
12	Etiqueta (kit)	1					R\$	0,50	0%	R\$ 55,00	10%
13	KIT FINAL		Montagem	0:10:00	0:01:30	2:40:00					
ITENS UTILIZADOS DURANTE O PROCESSO PRODUTIVO											
Ite m	Consumível	Qtde p/lote					Moeda	Valor	Fator Imp.	Subtotal	Per da %
14	Ponteira para dispensação de líquidos, 5ml	3					R\$	1,60	0%	R\$ 4,80	0%
15	Ponteira para dispensação de líquidos, 0,5ml	7					R\$	1,35	0%	R\$ 9,45	0%

Tabela 13 – Dados de saída da produção.

DADOS DE SAÍDA	
Tempo total produção do lote	6:30:00
Custo M.O.D. do lote	R\$ 180,20
Custo estrutura lote	R\$ 811,12
Custo itens consumidos no processo	R\$ 14,25
Custo MP Consumida	R\$ 389.257,00
CUSTO DO LOTE	R\$ 390.262,57
CUSTO POR KIT	R\$ 3.902,63

A produção é feita para estocagem, que será dimensionado da maneira a seguir:

- Estoque = Pedidos programados + Demanda previsionada do comercial + Estoque de segurança.

O intuito é manter estoque suficiente para atendimento da demanda de um mês; já os estoques de matéria-prima devem ser calculados da maneira a seguir:

- Estoque Matéria-Prima = Demanda mensal * Tempo reposição (meses) + Estoque de Segurança

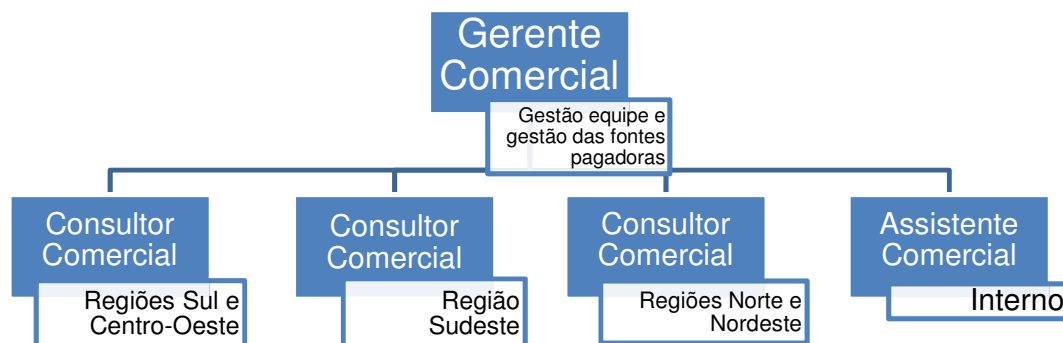
É importante salientar que haverá um investimento alto em estoque de matéria-prima, pois os itens importados tem um tempo de reposição alto (45 dias de produção + 45 dias de transporte internacional e processo de liberação alfandegária).

2.11.2 Setor comercial

Há hoje a necessidade de criação de uma equipe comercial própria. A equipe inicial ideal para o início dos trabalhos é composta por:

- um Gerente Comercial, com experiência em técnicas de Biologia Molecular;
- três Consultores Comerciais, para trabalho externo, com experiência em venda consultiva e técnicas de Biologia Molecular;
- um Assistente Comercial, para trabalho interno, com experiência em rotinas operacionais do Comercial.

Figura 4 – Organograma do Departamento Comercial.



Inicialmente, os consultores externos terão uma comissão de 0,75% sobre suas vendas, enquanto o coordenador será comissionado em 0,25% do faturamento total. Após o período de dois anos, serão estabelecidas metas de faturamento para incrementar as vendas e comissões.

O trabalho destes consultores, com o apoio do Coordenador, é destacar as vantagens dos kits para os diferentes públicos.

É particularmente imprescindível o trabalho de divulgação aos médicos, especialmente aos formadores de opinião no Brasil, que precisam entender os benefícios e defender a utilização do produto. Por isso, há uma previsão de investimentos de participação e patrocínio de Congressos e Workshops voltados às áreas do mercado-alvo.

Em seguida, os consultores devem visitar os hospitais e laboratórios para apresentação do produto. Já o Coordenador Comercial precisa estabelecer reuniões com os principais financiadores, ou seja, o SUS (Ministério da Saúde) e os planos de saúde privados, para também demonstrar as vantagens do produto a este público-alvo.

Por fim, há a possibilidade de realizar uma campanha nas mídias sociais para demonstrar os benefícios do produto à população.

2.11.3 Setor Administrativo e Almoxarifado

O setor Administrativo é responsável pelo dia-a-dia da empresa, incluindo as atividades listadas abaixo:

- abertura e fechamento da Empresa;
- controle de contas a pagar;
- faturamento;
- controle das atividades de limpeza.

Já o Almoxarifado é responsável por:

- controle dos estoques;
- recebimento de materiais;
- alimentação diária de insumos à produção;
- separação de pedidos de venda;
- acompanhamento da transportadora.

2.11.4 Demais setores – Holding

Os demais setores estão na Holding do Grupo, e seus custos são rateados entre as Unidades de Negócio.

Para a ACME o valor previsto a ser rateado será de R\$ 50.000,00 mensais.

Os serviços prestados à ACME pela Holding são:

- Desenvolvimento de Produtos – responsável pelo projeto do novo produto;
- Gestão de Materiais – responsável pelo provisionamento de necessidade de estoque;
- Comércio Exterior – responsável pelo contato, importação e pagamento para fornecedores internacionais;
- Financeiro – controle de fluxo de caixa, contas a pagar e à receber, serviços de cobrança;
- Contabilidade;
- Tecnologia da Informação;
- Marketing;
- Gestão de Pessoas;

- Assuntos Regulatórios – responsável pelo registro do produto junto à ANVISA;
- Laboratório – responsável pelo suporte pós-vendas aos clientes (assessoria científica), bem como pela parte técnica das feiras, congressos e workshops;
- Técnico – responsável pelo suporte a equipamentos, quando for o caso.

2.11.5 Contrato de fornecimento

O principal contrato de fornecimento refere-se ao fornecedor de reagentes (que são os componentes principais do kit) e da tecnologia de produção. O contrato estabelece premissas importantes para o estudo de caso:

- será um contrato de fornecimento de reagentes;
- a marca do produto final pertence exclusivamente à ACME (marca nacional);
- haverá exclusividade entre as partes, tanto no fornecimento destes reagentes ao mercado brasileiro quanto da compra exclusiva com este fornecedor;
- o fornecedor prestará treinamentos e documentações de referência para o adequado manuseio dos reagentes – processo produtivo e controle de qualidade, bem como informações de armazenagem e dados relevantes sobre estabilidade, acuracidade e reprodutibilidade;
- os reagentes serão disponibilizados na modalidade EXW (Ex-works) segundo o Incoterms 2010⁸ – responsabilidade de seguro e transporte por conta do comprador;
- o prazo de pagamento negociado é de 60 dias após a emissão da Invoice;
- está incluso no preço dos reagentes um adicional de 5% no volume total importado, com o intuito de suprir perdas durante o processo produtivo. Por isso, para efeitos de cálculo de perdas, consideram-se somente as perdas nos materiais de origem nacional (frascos, caixas, etiquetas);

⁸ ICC, 2010.

- o contrato tem um prazo de vigência de 5 anos;
- as metas de compras serão definidas a partir do 2º ano, ano a ano, em reuniões presenciais a cada Novembro. Não há meta formal para o 1º ano;
- o contrato estabelece que os preços dos insumos podem ser reajustados em até 5% a cada ano, porém só podem ser reajustados sob condições comprovadas de aumento de matéria-prima ou de custos sobre o processo produtivo no fornecedor.

Os contratos com os demais fornecedores são mais simples e focam na garantia o fornecimento com qualidade constante, bem como uma modalidade de pagamento compatível com a apresentada anteriormente (60 dias).

2.11.6 Distribuição

A distribuição será realizada diretamente da indústria ao comprador, sem a utilização de outros canais de distribuição como representantes ou revendas. Esta decisão foi tomada por causa da especificidade do produto e do mercado consumidor:

- especificidade do produto: visto que é um produto com tecnologia particular (Biologia Molecular, teste multiplex), não parece ideal incluir na cadeia de distribuição revendedores, pois estes não teriam o conhecimento adequado para a promoção e venda destes kits;
- mercado consumidor: este mercado possui muitas vezes compras consolidadas (exemplo: licitações, redes de hospitais ou de laboratórios), por isso será possível atender todo o território nacional através da indústria.

O frete será pago pela indústria. Durante o cálculo do preço de venda do produto, já está considerado o valor de 1,5% que cobrirá esta despesa.

A política de envio padrão será de D + 1, ou seja, o pedido será faturado e enviado ao cliente no dia seguinte à confirmação deste.

2.12 ANÁLISE FINANCEIRA

2.12.1 Investimentos

Como a estrutura da indústria já existe, a necessidade de investimento em ativos permanentes é pequena. Os maiores investimentos ficam por conta da validação e registro do produto e processo produtivo, bem como nos investimentos em divulgação.

Tabela 14 - Investimentos

INVESTIMENTOS	VALOR R\$
Máquinas e Equipamentos	R\$ 40.000,00
Freezer laboratorial, -20°C, com registrador gráfico	R\$ 30.000,00
Repipetador eletrônico para dispensação de reagentes	R\$ 5.000,00
Repipetador eletrônico para dispensação de reagentes	R\$ 5.000,00
Móveis e Utensílios	R\$ 3.000,00
Bancada em madeira	R\$ 3.000,00
Computadores	R\$ 29.000,00
Notebook, para a área de produção	R\$ 2.500,00
Notebooks, para a área comercial	R\$ 12.500,00
Celulares, para a área comercial	R\$ 4.000,00
Tablets, para a área comercial	R\$ 10.000,00
Outros	R\$ 350.240,00
Custos de desenvolvimento - validação do protótipo	R\$ 6.240,00
Viagem técnica - exterior	R\$ 18.000,00
Custos de desenvolvimento - lote piloto	R\$ 56.000,00
Custos de registro do produto - ANVISA	R\$ 10.000,00
Investimentos em promoção (feiras, workshops, congressos)	R\$ 250.000,00
Investimentos em ferramentas de mídia (Facebook, etc)	R\$ 10.000,00
Total Investimento Fixo	R\$ 422.240,00

2.12.2 Custo fixo mensal

Os custos fixos mais impactantes da ACME são a folha de pagamento, o aluguel e o rateio de despesas da Holding. O rateio destas despesas é dado pelo

faturamento da unidade de negócio analisada em relação ao faturamento total do grupo, sempre em relação ao ano anterior.

Tabela 15 – Custos fixos mensais

CUSTOS FIXOS MENSAIS	VALOR R\$
Mão-de-Obra + Encargos	R\$ 92.318,70
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	R\$ 4.440,00
Água	R\$ 70,00
Luz	R\$ 3.500,00
Telefone	R\$ 1.200,00
Material de Expediente e Consumo	R\$ 400,00
Aluguel	R\$ 14.000,00
Seguros	R\$ 180,00
Manutenção	R\$ 4.984,00
Serviços de Terceiros	R\$ 210,00
Rateio de custos - Holding	R\$ 50.000,00
Total Custos Fixos	R\$ 171.302,70

2.12.3 Despesas variáveis de venda

As despesas variáveis de vendas são utilizadas na composição do preço de venda do produto, e são baseadas nas previsões de despesas com a nova linha bem como no histórico dos negócios do grupo.

- comissão sobre venda: representa 1,0% do faturamento;
- despesas com frete: representam 1,5% do faturamento;
- despesas com viagens (comerciais): representam 2,5% do faturamento;
- despesas com marketing: representam 3% do faturamento.

Com isso, as despesas variáveis de venda representam 8% do faturamento.

2.12.4 Prazos e estoques

A maior parcela das vendas é realizada à prazo, e o prazo médio é de 28 dias. Já o prazo médio de pagamento definido com os fornecedores é de 60

dias. Porém, por termos matéria-prima importada, a necessidade de estoques é mais alta.

Tabela 16 – Prazos e Estoques

PRAZOS E ESTOQUES		
POLÍTICA DE VENDA		
Prazo médio de venda das mercadorias	%	Dias
Venda à Vista	20	-
Venda a Prazo	80	28
	Prazo Médio	22,4
POLÍTICA DE COMPRA		
Prazo médio de compras	%	Dias
À Vista	0	-
A Prazo	100	60
	Prazo Médio	60
POLÍTICA DE ESTOQUE		Dias
Necessidade média de estoques		90
ESTIMATIVA DE ESTOQUE INICIAL		R\$
Estoque Inicial		R\$ 2.868.429,91

2.12.5 Custos com mão-de-obra

A seguir estão estimados os custos com mão-de-obra, representando a estrutura necessária para o desenvolvimento: estrutura atual somada à nova equipe comercial.

Tabela 17 – Custos com mão-de-obra

Cargo/Função	CUSTOS COM MÃO DE OBRA				
	Nº func.	Salário	%*	Encargos	Total
Coordenador Técnico	1	R\$ 8.000,00	66%	R\$ 5.307,20	R\$ 13.307,20
Analista PCP	1	R\$ 3.500,00	66%	R\$ 2.321,90	R\$ 5.821,90
Analista da Qualidade	1	R\$ 3.500,00	66%	R\$ 2.321,90	R\$ 5.821,90
Auxiliar de Produção	3	R\$ 1.500,00	66%	R\$ 995,10	R\$ 7.485,30
Assistente de Qualidade	1	R\$ 2.000,00	66%	R\$ 1.326,80	R\$ 3.326,80
Assistente de Almoxarifado	1	R\$ 2.000,00	66%	R\$ 1.326,80	R\$ 3.326,80
Auxiliar Administrativo	1	R\$ 1.500,00	66%	R\$ 995,10	R\$ 2.495,10
Consultor de Vendas externo	3	R\$ 6.000,00	66%	R\$ 3.980,40	R\$ 29.941,20
Assistente de Vendas interno	1	R\$ 2.500,00	66%	R\$ 1.658,50	R\$ 4.158,50
Coordenador Comercial	1	R\$ 10.000,00	66%	R\$ 6.634,00	R\$ 16.634,00
TOTAL	14	R\$ 55.500,00		R\$ 36.818,70	R\$ 92.318,70

Para os sócios, a decisão tomada é de ter um pró-labore pequeno, de R\$ 4.000,00 mensais (R\$ 2.000,00 para cada sócio).

2.12.6 Faturamento estimado e tributação

De acordo com as previsões, o faturamento mensal projetado é de R\$ 3.483.956,35, com o custo da mercadoria de R\$ 956.143,30. A venda projetada é de 245 unidades por mês.

Como a indústria tem apuração por lucro presumido, e a classificação fiscal da mercadoria tem um IPI de 0%, teremos a incidência dos impostos a seguir:

- PIS e COFINS: 3,65%
- ICMS: 18%
- CSLL: 1,08%
- Provisão IR: 1,20%

2.12.7 Projeção do DRE

Com os dados acima, é possível fazer uma projeção do DRE.

Tabela 18 – Projeção do DRE.

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
1. Receita Total	3.483.956,35	100,00%
Vendas (à vista)	696.791,27	20,00%
Vendas (a prazo)	2.787.165,08	80,00%
2. Custos Variáveis Totais	2.041.395,70	59,09%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria)	956.143,30	27,44%
Impostos Federais (PIS. COFINS. IPI)	127.164,41	3,65%
Impostos Estaduais (ICMS)	627.112,14	18,00%
Imposto Municipal (ISS)	0,00	0,00%
Previsão de Inadimplência	52.259,35	1,50%
Comissão sobre vendas	34.839,56	1,00%
Frete	52.259,35	1,50%
Despesas com viagens	87.098,91	2,50%
Despesas com marketing	104.518,69	3,00%
3. Margem de Contribuição	1.442.560,65	41,41%
4. Custos Fixos Totais	172.144,37	4,94%
Mão-de-Obra + Encargos	92.318,70	2,65%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	4.440,00	0,13%
Água	70,00	0,00%
Luz	3.500,00	0,10%
Telefone	1.200,00	0,03%
Material de Expediente e Consumo	400,00	0,01%
Aluguel	14.000,00	0,40%
Seguros	180,00	0,01%
Depreciação Mensal	841,67	0,02%
Manutenção	4.984,00	0,14%
Serviços de Terceiros	210,00	0,01%
Despesas com Holding	50.000,00	1,44%
5. Resultado Operacional	1.270.416,28	36,46%
6. Investimentos	0,00	0,00%
Financiamento	0,00	0,00%

7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição

Social (Presumido/Real)	79.434,20	2,28%
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	41.807,48	1,20%
Contribuição Social - CS	37.626,73	1,08%
8. Resultado Líquido Financeiro	1.190.982,07	34,18%

2.13 ANÁLISE SWOT

Com base nas informações prestadas até o momento, podemos montar uma análise SWOT para destacar os pontos principais deste novo negócio:

Figura 5 - Matriz SWOT.

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <p>Experiência no mercado; Estrutura física; Estrutura financeira; Equipe técnica experiente; Holding Corporativa; BPF – ANVISA; Grupo com reconhecimento no mercado.</p>	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <p>Falta de equipe comercial dedicada; Dependência de terceiros para elaboração de novas tecnologias; Equipe operacional pequena; Necessidade de adequação de áreas e processos; Marca nova.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Barreiras – ANVISA; Sem concorrência direta; Câmbio; Situação econômica no Brasil; Necessidade de exames mais rápidos e precisos .</p>	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <p>Queda barreiras – ANVISA; Câmbio; Situação econômica no Brasil; Exames não reembolsáveis pelo Ministério da Saúde.</p>

A matriz SWOT revela um cenário positivo, porém com alguns detalhes importantes:

- equipe comercial própria: considera-se impreterível para o sucesso deste negócio um investimento em equipe comercial própria, focada no produto e nos mercados de interesse;
- câmbio: visto que ele afeta diretamente os produtos já que a maior parte da matéria-prima é importada, o câmbio pode tornar os produtos financeiramente inviáveis (o cliente não irá pagar o preço). Por outro lado, uma queda no câmbio pode tornar o produto mais viável para alguns clientes que não conseguem viabilizar sua rotina com o preço atual;
- ANVISA: este órgão anuente tem histórico de alteração constante de regras. Por isso, não seria uma surpresa o afrouxamento das atuais regras de Boas Práticas de Fabricação. Por isso, é preciso colocar esta oportunidade como secundária, considerando assim que a médio prazo a entrada de concorrentes é quase certa. Então as outras oportunidades precisam ser trabalhadas de imediato, para garantir um bom posicionamento de mercado.

2.14 OCEANO AZUL

Há hoje uma grande ênfase na teoria do Oceano Azul⁹, que traz como ideia principal a criação de valor através da criação de mercados, buscando tornar a concorrência irrelevante. O quadro a seguir demonstra as principais características desta teoria:

Figura 6 – Oceano Vermelho x Oceano Azul

OCEANO VERMELHO	OCEANO AZUL
Competição em mercados existentes	Criar espaços ou mercados inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o trade-off valor-custo	Romper o trade-off valor custo
Alinhar atividades da empresa com escolha estratégica de diferenciação	Alinhar atividades da empresa em busca de diferenciação em baixo custo

⁹ KIM, 2013.

Mercado novo: este novo produto vem para criar um espaço ainda inexistente no nicho específico – testes para múltiplos patógenos respiratórios. Visto que hoje as soluções não são similares, pode-se dizer que há uma criação de mercado.

Tornar a concorrência irrelevante, romper o trade-off de valor-custo: pode-se tornar a concorrência irrelevante, se demonstrarmos que o preço pago pelo teste, embora mais caro se comparado ao da atual tecnologia, impactará menos que a poupança realizada ao termos um diagnóstico rápido e preciso (menor tempo de internação, menor necessidade de administração de medicamentos); além disso, o benefício à saúde do paciente é muito maior, garantindo a sobrevida com qualidade ao beneficiário.

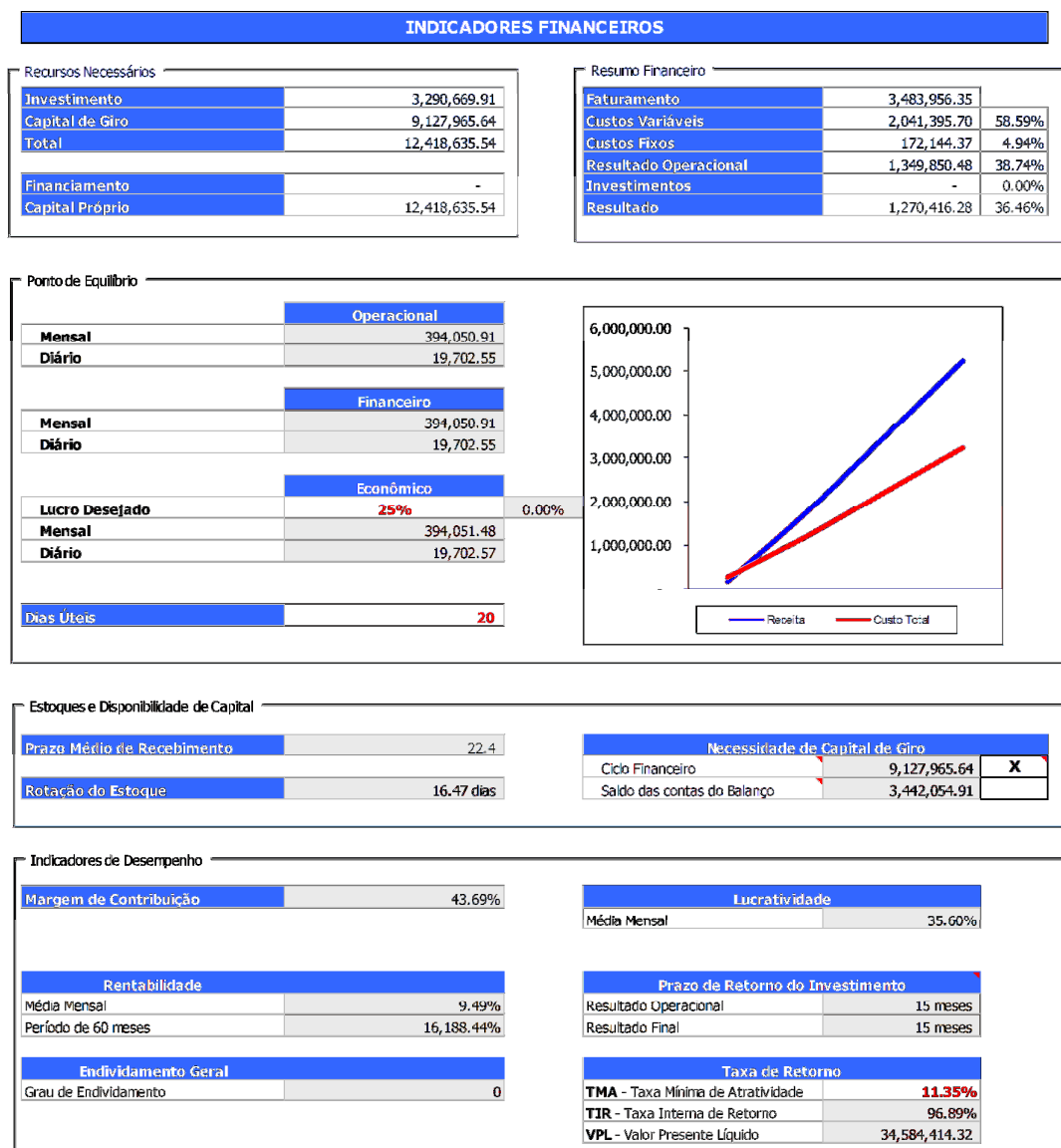
Criar e capturar a nova demanda: com esta nova tecnologia e sem concorrentes diretos no momento do lançamento, será possível a captura da demanda total.

Alinhar as atividades da empresa em busca de diferenciação e baixo custo: é importante trabalhar a estrutura da empresa, em especial a estrutura de recursos humanos, para que a competência em diferenciar os produtos em questão seja desenvolvida e implementada para a efetiva criação do mercado em questão. Contudo, precisa-se abordar com cautela a busca pelo baixo custo, pois profissionais com este nível de preparação exigirão uma remuneração elevada. Desta forma a estrutura física precisa continuar enxuta, para manter a maior parcela de recursos destinada à mão-de-obra. Só assim será possível garantir uma diferenciação adequada.

2.15 CENÁRIOS

2.15.1 Cenário provável

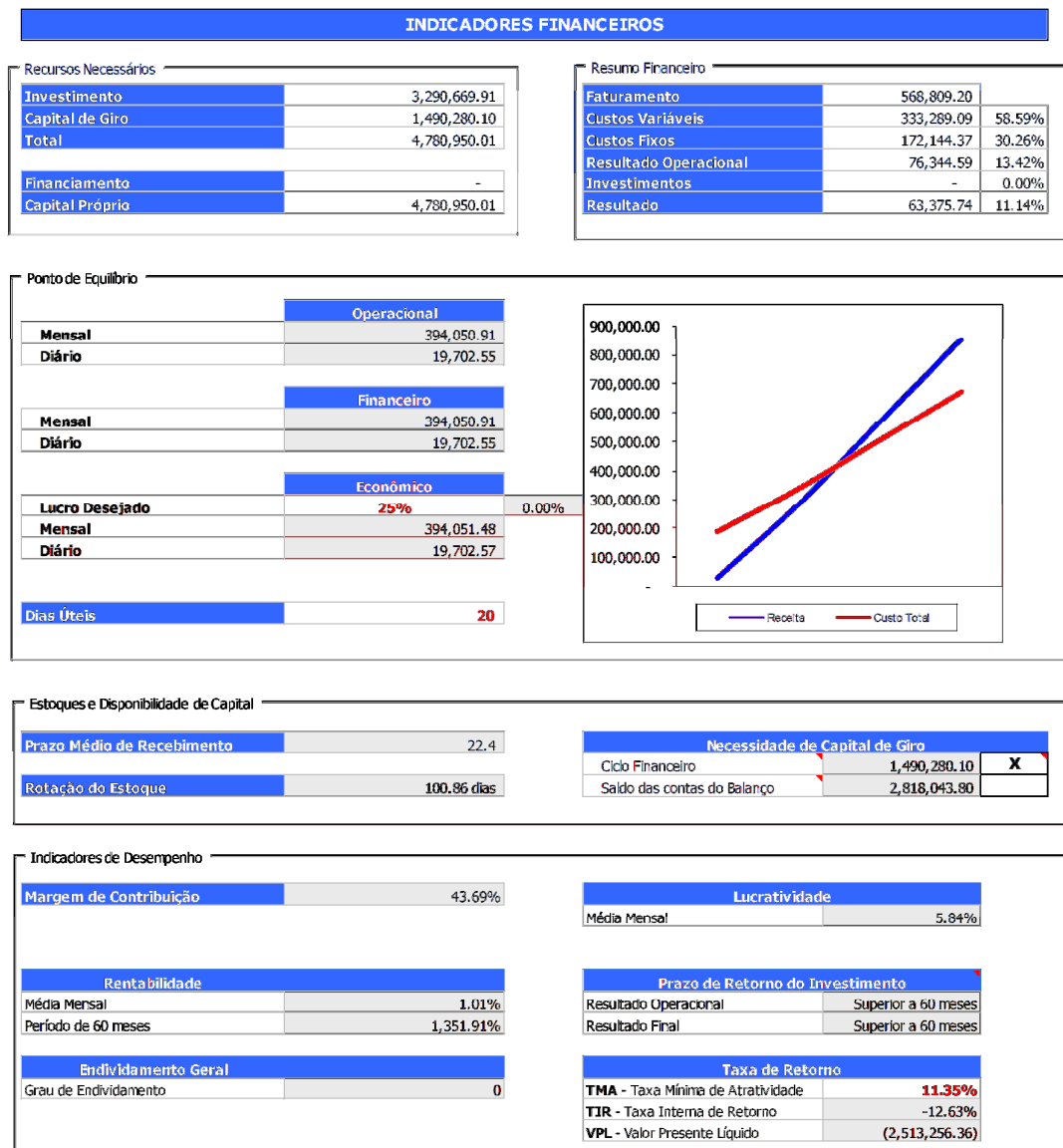
Figura 7 - Cenário provável.



Este é o cenário projetado se as vendas atingirem o patamar de 147.000 exames por ano. A decisão dos sócios é de investir capital próprio.

2.15.2 Cenário pessimista

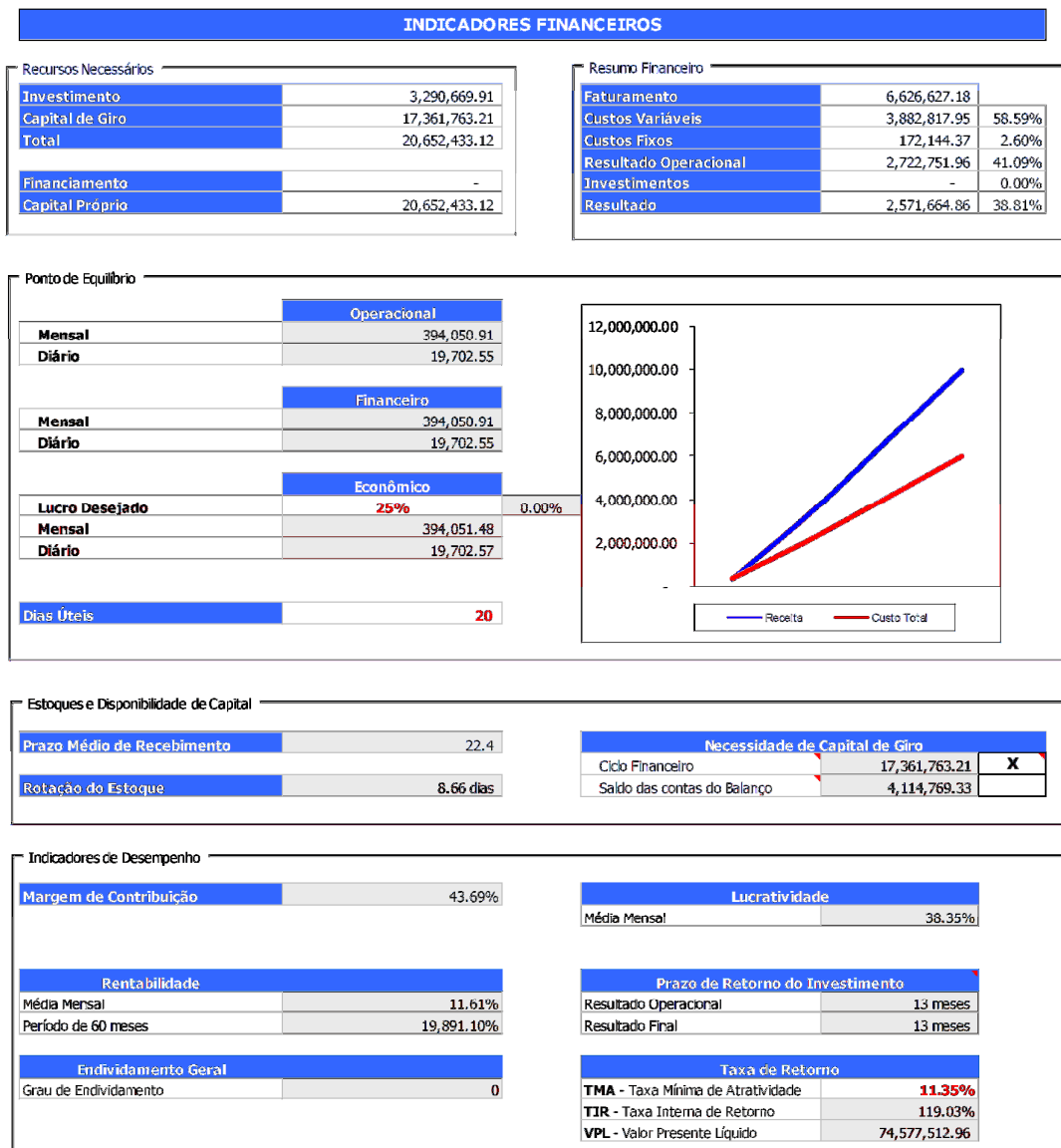
Figura 8 - Cenário pessimista.



Caso tenhamos uma venda de 40 kits mensais, representando 24.000 testes por ano, representando apenas 16% do esperado, o VPL se torna negativo considerando uma taxa de retorno esperada de 25%. Ainda assim, se mantém acima do ponto de equilíbrio, que é atingido com a venda mensal de 29 kits.

2.15.3 Cenário otimista

Figura 9 - Cenário otimista.



Dentro do cenário otimista, consideramos um acréscimo de vendas de 90% sobre o esperado, resultando em 466 kits por mês e trazendo a capacidade produtiva próxima a 100%. Desta forma, os resultados estão incrementados ao máximo sem alteração no custo fixo.

2.15.4 Cenário para aumento cambial

Considerando a instabilidade econômica e política que o país atravessa, há como simular o impacto causado na rentabilidade se o real se desvalorizar em relação a outras moedas.

Tabela 19 – Aumento cambial e impacto no resultado.

Atual		%
Faturamento	R\$ 3.483.956,35	
CMV indexado à moeda estrangeira	R\$ 944.759,20	27%
Resultante	R\$ 2.539.197,15	73%
Resultado Líquido Financeiro		34%
<hr/>		
Aumento cambial:	10%	%
Faturamento	R\$ 3.483.956,35	
CMV indexado à moeda estrangeira	R\$ 1.039.235,12	30%
Resultante	R\$ 2.444.721,23	70%
Queda na resultante:		2,7%
<hr/>		
Aumento cambial:	20%	%
Faturamento	R\$ 3.483.956,35	
CMV indexado à moeda estrangeira	R\$ 1.133.711,04	33%
Resultante	R\$ 2.350.245,31	67%
Queda na resultante:		5,4%

Uma desvalorização cambial acima de 20% aproxima o resultado líquido financeiro do mínimo desejado pelos sócios. Por isso, a recomendação é a alteração da tabela de preços de venda se a desvalorização atingir este patamar.

Também não se recomenda contratos de venda com preços fixos de duração superior a um ano, para reduzir o risco de desvalorizações acima deste patamar durante a vigência de um contrato que não é passível de alteração de preço.

3. CONCLUSÃO

Após a análise de cenários e pontos levantados, conclui-se que o projeto tem viabilidade operacional, mercadológica e financeira.

Através de uma consistência no desenvolvimento deste projeto, em particular das contratações de mão-de-obra especializada e ações de marketing, espera-se um rápido sucesso e crescimento da demanda pelo produto.

Também é importante analisar o atual contexto macroeconômico e político de nosso país, que pode inviabilizar o projeto através da não aceitação do exame. Por esse motivo destacamos ainda neste estudo a necessidade de um trabalho especial com as fontes pagadoras – Governo e Planos de Saúde, para que entendam todos os benefícios que o produto trará e sua vantagem financeira, tornando-o muito vantajoso diante dos desafios sociais e econômicos pelos quais estamos passando.

REFERÊNCIAS

ANVISA. **RDC 16/2013. 2013.** Disponível em:
<http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2013/rdc0016_28_03_2013.pdf>.
Acesso em 15.dez.2015.

ABRAMGE. Associação Brasileira de Planos de Saúde. **Planos de saúde são mais frequentes no Sudeste.** 2015. Disponível em:
<http://www.abramge.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=471&catid=137&Itemid=396&lang=pt-BR>. Acesso em 20.dez.2015.

ABTO. Associação Brasileira de Transplante de Órgãos. **Registro Brasileiro de Transplantes.** Ano XXI Nº2. Disponível em:
<<http://www.abto.org.br/abtov03/Upload/file/RBT/2015/rbt2015-1sem-lib2907.pdf>>
Acesso em 20.dez.2015.

BBC. **Feliz ano velho? O que esperar da economia em 2016.** 2016. Disponível em:
<http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/01/151117_2016_economia_paradez_embro_ru> . Acesso em 05.jan.2016.

BRASIL. **Brasil registra recorde em índice de doadores de órgãos.** 2015.
Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2015/09/brasil-registra-recorde-em-indice-de-doadores-de-orgaos>>. Acesso em 20.dez.2015.

CARNEIRO, Thiago Rodrigo Alves. **Faixas Salariais x Classe Social.** 2015.
Disponível em: <<http://blog.thiagorodrigo.com.br/index.php/faixas-salariais-classe-social-abep-ibge?blog=5>>. Acesso em 04.jan.2016.

CONITEC. Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no SUS. **Fluxo de Incorporação de Tecnologias no SUS.** <<http://conitec.gov.br/index.php/fluxo-de-incorporacao-de-tecnologias-no-sus>>. Acesso em 05.jan.2016.

ICC. Câmara de Comércio Internacional. **Incoterms 2010.** Disponível em:
<<http://www.iccwbo.org>>. Acesso em 21.dez.2015.

KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renee. **Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant.** Harvard Business Review Press, 2013.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **DATASUS.** Disponível em: <<http://www.datasus.gov.br>>.
Acesso em 28.dez.2015.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** Free Press, 2004.

SÁ, Coriolano Antonio Lemos de; ROCHA, José Sebastião; ALMEIDA, Sídia Fonseca. **Análise de custo-leito de UTI hospitalar.** IV Singep – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. 2015, São Paulo,

SP. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/4singep/resultado/396.pdf>>. Acesso em 29.dez.2015.

SBPC. Sociedade Brasileira de Patologia Clínica. **IBGE mostra quantos laboratórios há no Brasil. 2010.** Disponível em: <<http://www.sbpc.org.br/index.php?C=1573>>. Acesso em 20.dez.2015.

SEBRAE/PR. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/>>. Acesso em 18.dez.2015.

SÓ BIOLOGIA. **A multiplicação dos fragmentos de DNA.** Disponível em: <<http://www.sobiologia.com.br/conteudos/Biotecnologia/PCR.php>>. Acesso em 15.dez.2015.